

## Schrumpft Solarpionier dem Ende entgegen?

Statt neuer Jobs schließt SAG einen Geschäftsbereich

Wieder einmal gibt es schlechte Nachrichten aus der südbadischen Solarbranche: Der Freiburger SAG Solar drohe das Ende, berichtete diese Woche die *Badische Zeitung*. Das Unternehmen, das im Jahr 2014 aus dem einst stolzen, zwischenzeitlich aber insolventen Solarpionier SAG Solarstrom AG hervorgegangen war, reduziert nach anhaltend enttäuschender Geschäftsentwicklung seine Belegschaft abermals auf die Hälfte. Der gesamte Geschäftszweig „Rooftop“, der sich mit dem Bau großer Photovoltaik-Dachanlagen auf Gewerbebauten befasst, soll abgewickelt werden. Was aus der verbliebenen Unternehmenssparte wird, die mit 15 Mitarbeitern kaufmännische und technische Betriebsführung für Photovoltaikanlagen anbietet, ist noch offen.

Die SAG war im Jahr 1998 gegründet worden, um große Photovoltaik-Kraftwerke auf Dächern zu bauen und so den Absatz von Modulen der Freiburger Solar-Fabrik zu unterstützen. Für die Anlagen im Eigenbesitz schloss das Unternehmen an-



Der ehemalige Vorstandschef Karl Kuhlmann unterzeichnete 2013 den Insolvenzantrag. FOTO: ZVG

fangs Abnahmeverträge mit Stromversorgern, die ihren Kunden ein Ökostromangebot unterbreiten wollten. Ab 2000 wurden Großanlagen auf Grundlage des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) mit staatlich garantierten Einspeisevergütungen gebaut. Im Laufe der Jahre ergänzte die Firma das recht krisensichere Geschäft mit dem Anlagenbetrieb zunehmend durch einen Bauchladen von Solardienstleistungen.

Der Niedergang endete schließlich mit einem Insolvenzantrag im Dezember 2013. Im Verlauf des Insolvenzverfahrens übernahm überraschend die

chinesische Shunfeng International Clean Energy für 65 Millionen Euro das Vermögen und die Verbindlichkeiten der Pleitefirma. Die börsennotierte SAG Solarstrom blieb als leere Hülle zurück, was für die Aktionäre einen Totalverlust bedeutete. Im Mai 2015 wurde die Aktie aus dem Börsenhandel genommen.

Parallel wurde die neue SAG Solar in Form einer GmbH & Co. KG aufgebaut. Der chinesische Konzern mit weltweit mehr als 800 Millionen Euro Jahresumsatz startete mit großem Optimismus, es schien als passe das Freiburger Unternehmen mit seinen bestehenden Vertriebsstrukturen gut zum neuen Mutterhaus. Dieses hat wenig zuvor bereits den insolventen chinesischen Zell- und Modulhersteller Suntech übernommen.

SAG hielt das Spektrum der Dienstleistungen bewusst breit, es umfasste Prognose- und Energieservice, Ertragsgutachten, Fernwartung und Instandhaltung bis zu Versicherungen und Finanzierung. Das Ziel, alle Geschäftsbereiche zu erhalten, war mitentscheidend gewesen für den Zuschlag für die Chinesen durch den Insolvenzverwalter. Sogar vor zusätzlichen Jobs in Freiburg war die Rede.

Ein Schwerpunkt der neuen SAG waren fortan Anlagen auf Industriehallen zur Eigenversorgung der Unternehmen, denn seit 2012 ist durch den enormen Preisverfall der Solartechnik der Solarstrom vom Dach billiger als der Strom aus der Steckdose. Man ist also unabhängig von garantierten Einspeisevergütungen, agiert vollends am Markt. Doch der Ausbau der solaren Eigenversorgung blieb hinter den technischen und wirtschaftlichen Potenzialen zurück und die SAG konnte auch unter der neuen Führung ihre Ziele nicht erreichen. An die goldenen Zeiten, als die SAG mit Deutschlands erster Solaraktie bundesweit für Aufsehen sorgte, konnten somit auch die Chinesen nicht anknüpfen. Auch das Auftreten in der Öffentlichkeit hat sich seit den Anfangstagen der SAG grundlegend geändert, das einst rege kommunizierende Unternehmen agiert seit Jahren – parallel zu seinem Niedergang – weitgehend abseits der öffentlichen Wahrnehmung.

BERNWARD JANZING

## „Wir sind blind für die List“

Der Sinologe Florian Mehring über **MISSVERSTÄNDNISSE** zwischen Chinesen und Europäern

Kulturelle Missverständnisse zwischen Europäern und Chinesen haben eine lange Tradition. Eine der Ursachen liegt in den unterschiedlichen Verhandlungskonzepten, meint der Schweizer Sinologe Florian Mehring. Nächste Woche spricht er in Freiburg zum Thema „Kriegskunst oder gütliche Einigung?“

Chinesische Investoren übernehmen derzeit viele europäische Traditionsunternehmen, außerdem ist das Land zum wichtigsten Fußballinvestor der Welt geworden. Fallen Europäer dabei oft Kriegslisten zum Opfer, ohne es zu merken, Herr Mehring?

Es ist ein weit verbreiteter Glaube der Europäer, dass Chinesen keine guten Absichten hegen, wenn sie zum Geschäftemachen nach Europa kommen. Europäer, Amerikaner und Japaner haben China jahrzehntlang ausgebeutet, daher ist ihre Angst, nun von Chinesen übervorteilt zu werden, sehr groß. Doch sie ist meiner Erfahrung nach selten berechtigt. Chinesische Unternehmen engagieren sich heute international auf Augenhöhe, weil sie sich erfolgreich entwickelt haben und weil sie das Potenzial europäischer Qualitätsprodukte erkennen. Diese Haltung ist nicht feindselig, sondern zielt auf Kooperation, von der beide Seiten profitieren können. Doch in Verhandlungen zwischen Europäern und Chinesen gibt es oft Missverständnisse, die eine Zusammenarbeit scheitern lassen. Die Ursache dafür ist, dass beide Seiten ganz unterschiedliche Wege nutzen, um zu einem Vertragsabschluss zu kommen.

Wie unterscheiden sich diese Verhandlungswege?

Chinesen sehen eine Verhandlung als dynamischen Prozess, sie sind flexibel, passen ihre Methoden der aktuellen Entwicklung an und schlagen immer wieder neue Wege ein. Europäer, besonders Deutsche, haben von Anfang an ein fertiges Konzept im Kopf, von dem sie nicht abrücken. Während sie sofort alle Informationen auf den Tisch le-



Fremd und unverständlich erscheint die chinesische Kultur den meisten Europäern. „So entstehen Missverständnisse, die Geschäfte scheitern lassen“, sagt Florian Mehring.

FOTOS: TIAN/TAN/FOTOLIA/ZVG

gen, tasten Chinesen sich langsam heran, erkunden ihr Gegenüber durch geschickte Fragen und geben ihre Informationen erst nach und nach preis. Das lässt die Deutschen oft ungeduldig werden, sie fühlen sich getäuscht und brechen nicht selten die Verhandlungen ab. Das ist schade, denn eigentlich haben beide Seiten dasselbe Ziel: eine langfristige Kooperation, von der beide Partner profitieren.

In Ihrer Anfang des Jahres veröffentlichten Dissertation haben Sie einen an Chinesen gerichteten Verhandlungsratgeber – „Die Hohe Schule der Kriegskunst bei Geschäftsverhandlungen“ – übersetzt und kommentiert. Dabei beschreiben Sie den Einsatz von einigen der 36 Strategeme, die in China eine lange Tradition haben. Können Sie einige Beispiele nennen?

Das in meinen Augen wichtigste Strategem lautet: „Die Rolle des Gastes in die des Gastgeberes umkehren.“ Es kann etwa zur Anwendung kommen, wenn eine große Firma auf einen kleinen Produzenten zugeht und ihm einen Auftrag anbietet. Während der Verhandlungen kann er durch geschickt platzierte Informationen klar machen, dass er besser ist als seine Mitbewerber,

aber auf das Geschäft nicht angewiesen – dann kehren sich die Machtverhältnisse um und die große Firma ist plötzlich der Bittsteller. Ebenfalls wichtig ist das Strategem „Einen Backstein hinwerfen, um Jade zu erlangen“. Es bedeutet, dass man in einer Sache nachgibt, die einem nicht ganz so wichtig ist, um dafür in einem entscheidenden Punkt zu gewinnen. Interessant ist auch das Strategem „Mit leichter Hand das Schaf wegführen“, das die allgegenwärtige Bereitschaft

### FAKTEN

**FLORIN MEHRING** (39) ist Sinologe deutsch-japanischer Herkunft. Er ist in Frankreich aufgewachsen, hat in Freiburg promoviert und lebt in Immensee in der Schweiz. Er berät Unternehmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz bei der Zusammenarbeit mit chinesischen Firmen.

**VORTRAG:** Krieg oder gütliche Einigung? Verhandlungskonzepte in der chinesischen Geschäftswelt am 21. Juni, 20.15 Uhr, im Hörsaal 1015, Kollegiengebäude I, Universität Freiburg. **SIR**

der chinesischen Verhandlungspartner beschreibt, komplett umzudenken, bestehende Positionen aufzugeben und neue Gelegenheiten zu ergreifen.

Unternehmer, die regelmäßig in China zu tun haben, beklagen die allgegenwärtige Korruption dort. Ist das auch als eine List zu verstehen?

Ja, hier geht es um das Strategem „Die List der schönen Frau“. Sie bedeutet, dass man in Verhandlungen nicht nur auf Stärke und Qualität setzt, sondern auch Sympathie zu gewinnen sucht. Wer in China Erfolg haben will, muss parallel zu den geschäftlichen Verhandlungen auf der persönlichen Ebene gute Beziehungen zu den Entscheidungsträgern aufbauen – und dazu gehören auch Geschenke. In China ist Korruption jedoch strengstens verboten und wird noch härter bestraft als im Westen. Auch wenn es juristische Grauzonen gibt, würde ich als Westler andere Methoden wählen, um in China Geschäftsbeziehung aufzubauen und zu pflegen.

Gefälligkeiten und Täuschung gehören auch in der westlichen Kultur zum Geschäftsalltag, doch man spricht nicht darüber. Offiziell jedoch gelten Korruption und List als verpönt. Hindert uns das daran, das Spiel der Chinesen zu durchschauen?

Auf jeden Fall. Wir sind blind für die List, während sich Chinesen dieses Instruments sehr bewusst – auch als Analysewerkzeug – bedienen. Wegen dieser Blindheit fühlen Europäer sich von Chinesen oft hinter Licht geführt. Dabei wollten diese sie nur herausfordern, das Spiel mitzuspielden. Für erfolgreiche Verhandlungen ist es daher wichtig, dass beide Seiten die Strategeme zumindest passiv beherrschen.

Ihr wichtigster Rat an europäische Geschäftsleute, die mit Chinesen zu verhandeln haben?

Nehmen Sie sich Zeit. Geduld ist der Schlüssel für erfolgreiche Verhandlungen. Und vor allem: Seien Sie nicht überheblich. Überheblichkeit lässt Europäer in China scheitern, sei es in der Wirtschaft oder in der Politik.

DAS GESPRÄCH FÜHRTE SIGRUND REHM

## Im Zeichen der Eule

Massimo Münch aus Vörstetten fertigt **SONNENBRILLEN** in Handarbeit

Die Berliner Band Culcha Candela hatte sie schon auf der Nase: Massimo Münch aus Vörstetten baut in seinem Ein-Mann-Unternehmen coole Sonnenbrillen aus Holz zusammen und träumt von einem gänzlich umweltfreundlichen Modell.

„Ich bin gelernter Chirurgiemechaniker und Feinarbeit gewohnt“, erzählt Massimo Münch. Ein eigenes Federscharnier für Sonnenbrillen hat der 25-jährige aus Vörstetten entwickelt und sich gefragt, ob er es „nicht irgendwie selbst verbauen kann“.

Federscharniere für Brillen? Die Beschäftigung mit der Konstruktion derlei sensibler, oft schwächelnder Kleinteile, macht ihm ganz einfach Spaß. Genauso wie das Scharnier schon mal gedanklich in eine coole Sonnenbrille einzubauen, die umweltfreundlich ist.

„Lignin, ein natürlicher Rohstoff wäre meine erste Wahl für so ein Produkt. Eine deutsche Firma reichert es beispielsweise mit Naturfasern wie Holz an und dann kann man es in Form von Granulat im Spritzgussverfahren verarbeiten“, erklärt Massimo Münch. Wie Kunststoff lasse sich ein Werkstück damit in Form bringen.

Werkstatt bei der Großmutter im Keller

Doch eine Brille mit den gewünschten Materialien und seinem Federscharnier komplett selbst herzustellen, ist für Münch ohne großes finanzielles Polster noch nicht zu realisieren.

Dennoch legt er vor zwei Jahren mit dem Schritt in die Selbstständigkeit zunächst einmal die Grundlage für das Fernziel: Lu-

cardoausrüstung (UV 400) lässt es sich aber auch Autofahren und Sportreiben. „Und Musik machen“, ergänzt Massimo Münch, der sich seit Gründung von Lucamo mit Hochdruck der Vermarktung seiner Produkte gewidmet hat.

Auch wenn seine Werkstatt noch im Keller der Großmutter in Vörstetten liegt, hat er offensiv Kontakte zur HipHop-Szene geknüpft und Bands wie Culcha Candela und den deutschen Rapper B-Tight dazu gebracht, sich eine seiner Brillen auf die Nase zu setzen. „Sie mochten die Brillen und auch auf diversen Festivals haben die Künstler sie getragen. Über Social-Media-Plattformen verbreitet sich das dann weiter“, berichtet der gewiefte Jungunternehmer, selbst im Sweatshirt mit Eulenlogo und Cap mit Holzoptik.

camo heißt sein Ein-Mann-Unternehmen – eine geschmeidige Verbindung aus Luca, dem Vornamen eines alten Freundes, und Massimo. Sonnenbrillen aus Holz sind seitdem in seinem Online-Shop zu finden: „Ich weiß, dass ich damit in Konkurrenz zu anderen Anbietern stehe, doch ich baue die Einzelteile, bei denen ich auf Top-Qualität achte, auch komplett selbst in Handarbeit zusammen“, erzählt er. Dazu gehört auch das Schleifen des Holzes und das Polieren mit Öl, bevor die Eule auf den Bügel kommt. Sie tragen alle acht derzeit verfügbaren Modelle – von der Cellulose-Acetat-Kombination für 55 Euro bis zum Vollholz-Nasenfahrrad für 145 Euro – als Logo.

Vom Optiker kann man nach Wunsch und Bedarf auch Gläser einsetzen lassen, mit der Stan-



Ebenholz, Kirsche, Rosen oder Walnuss: Massimo Münch fertigt Sonnenbrillen und trägt natürlich das eigene Label. FOTO: KATJA RUSSHARDT

Übrigens gibt es im Zeichen der Eule jetzt auch Bartkämme aus Aprikosenholz, Holzcases als Brillenetuis und eine Holzuhr mit elastischem Holzarmband. Eine zweite Firma für Merchandising hat Münch auch gegründet. Nach Berlin möchte er bald umziehen – wegen der besseren Infrastruktur, der Mode- und

Musikszene und um Reisekilometer zu sparen. Immer noch im Visier: „Mit einer komplett eigenen Brillenlinie aus Lignin in Serie zu gehen und viele Optiker dafür zu begeistern, die Brille ins Programm zu nehmen.“ **TJA**

➤ WEITERE INFOS gibt es im Internet unter [www.lucamo.de](http://www.lucamo.de).