



KACO NEW ENERGY GMBH

RALF HOFMANN
IM GESPRÄCH MIT
PROF. DR. JO GROEBEL

„Die Kontinuität liegt im Wandel“

War Photovoltaik für viele Menschen noch vor einigen Jahren ein unbekanntes Fremdwort, so ist sie inzwischen in der Gesellschaft angekommen. Zur Freude von Ralf Hofmann: Der Unternehmer lebt seine Idee einer nachhaltigen Energieversorgung – und das äußerst erfolgreich.

Ralf Hofmann im Gespräch mit dem Medienexperten Prof. Dr. Jo Groebel

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Hofmann, Sie sind im Bereich der Photovoltaik tätig, eine Branche, die von vielen Veränderungen geprägt ist. Wie schafft man es, sich auf diesem Feld zu behaupten?

Ralf Hofmann: Die Photovoltaikbranche ist tatsächlich sehr wechselhaft. Viele große Unternehmen sind dem schon zum Opfer gefallen. Für uns als mittelständisches Familienunternehmen ist es deshalb besonders wichtig, Stabilität und Kontinuität zu gewährleisten, auch wenn die Ausschläge manchmal äußerst schmerzhaft sind. Wir befinden uns in einem extremen Wachstumsmarkt. Das ist gut für uns als deutsche Unternehmer und gibt so etwas wie Kontinuität.

Sie gelten als einer der Wegbereiter der Photovoltaik...

Man kann sagen: Wir Deutschen haben die photovoltaische Stromversorgung in die Welt gebracht! KACO war 1999 eines der Unternehmen, die absolut von der eigenen Idee überzeugt waren – und das zu einer Zeit, als man das Wort Photovoltaik noch nicht mal richtig aussprechen konnte. Ich kann mich noch gut an die Frühzeiten der Photovoltaik erinnern. Es war eine hochinteressante Zeit. Im Verlauf der Jahre hat sich extrem viel weiterentwickelt und verändert. Die Kritiker und das Unverständnis gegenüber unserer Branche, das wir allzu oft zu spüren bekamen, sind allerdings geblieben. Von den großen Stromversorgern kam zu Beginn viel Kritik. So hieß es zum Beispiel, die Photovoltaik werde nie mehr als ein Prozent der Energieversorgung in Deutschland sicherstellen. Nach zwei Jahren lagen wir jedoch schon bei fünf Prozent, und jetzt sind wir bei ungefähr zehn Prozent. Eine interessante Ent-

wicklung, und es zeigte sich einmal mehr: Die Kontinuität liegt im Wandel.

Es gab also eine deutliche Fehleinschätzung im Hinblick auf die Potenziale von Photovoltaik...

Definitiv. Die Photovoltaik nimmt immer größere Bereiche ein, stellt immer mehr Energie zur Verfügung. Die Realität ist heute, dass wir im Moment photovoltaische Erzeugungskosten von unter fünf Cent pro Kilowattstunde haben. Wenn Sie heute Anlagen errichten, sind wir bei fünf Cent. Das heißt, der Vorwurf, den wir des Öfteren zu hören bekommen, wir seien schuld am hohen Strompreis, kann so nicht stimmen. Allerdings hat sich diese Meinung in den Köpfen der Kritiker schon sehr festgesetzt. Interessant dabei ist, dass jeder über den Strompreis klagt, aber keiner weiß, was er pro Kilowattstunde bezahlt.

Sie haben einst den Unternehmenssitz von Heilbronn nach Neckarsulm verlegt. Inwieweit ist der Standort für Sie von Bedeutung?

Bei der Standortwahl spielen tatsächlich soziokulturelle Strukturen eine große Rolle, sei es im Hinblick auf die Schulbildung, die Ausbildung, kurze Wege oder im Hinblick auf den Mix der Industrie vor Ort. Das ist hier in Schwaben von Bedeutung. Außerdem gibt es hier regional eine ganz bestimmte, ehrgeizige Mentalität, die gut zu unserer Unternehmensphilosophie passt.

Warum gerade Neckarsulm?

Neckarsulm hatte 2001 ein sehr ambitioniertes Solarprogramm. Die Stadt hatte damals einen Bürgermeister, der die Solartechnik förderte. Er hat uns sozusagen eingeladen hierherzukommen, und das war die richtige Entscheidung.



„Ein solches Spektrum an Produkten hat weltweit kein familiengeführtes Unternehmen in dieser Branche.“

Ralf Hofmann im Gespräch mit Prof. Dr. Jo Groebel

Zudem gab es umfangreiche Fördergelder für Photovoltaikhersteller. Was aber zudem für den Wirtschaftsstandort Neckarsulm spricht, ist, dass wir 40.000 Arbeitsplätze und 30.000 Einwohner haben.

Mit Sitz in Baden-Württemberg haben Sie auch eine perfekte Umgebung für Ihre Branche gefunden. Schließlich ist das Bundesland ganz vorn bei der Solar-Technologie.

Was die Solarindustrie und den Zubau an Photovoltaik angeht, sind allerdings die Bayern an der Spitze. Da besteht für uns noch etwas Aufholbedarf. Wir sind hier bei vielen Dingen Technologieführer, auch, weil es in Freiburg das Fraunhofer-Institut gibt, mit dem wir bei der Forschung kooperieren. Die Umgebung spielt insofern definitiv eine Rolle. Auch die baden-württembergische Landesregierung ist in diesem Zusammenhang zu nennen. Gerade zu Beginn haben wir regional und kommunal sehr große Unterstützung bei unseren Vorhaben erfahren. Daran könnte sich die Bundesregierung ein Beispiel nehmen, sie verhält sich nämlich bedauerlicherweise eher feindlich unserer Branche gegenüber.

Wie schätzen Sie den aktuellen Stand in Sachen Photovoltaik und alternativer Energieversorgung in Deutschland ein?

Man muss sich einmal vorstellen: Wenn früher Kraftwerke gebaut wurden, hat man zehn Jahre lang geplant, dann wurde fünf Jahre gebaut, und dann wurden die Kraftwerke fünfzig Jahre betrieben. Die Photovoltaik zeigt hier ganz andere Dimensionen auf: Die Planung dauert ein Jahr, die Errichtung nur sechs Monate. Da können die traditionellen

Kernkraftwerke einfach nicht mithalten. Und die großen Energiekonzerne kommen damit nicht zurecht, wenden sich an die Bundesregierung und suchen dort den Schutz von Frau Merkel. Fakt ist, wir könnten in Deutschland ohne Probleme 60 bis 70 Prozent des gesamten Energiebedarfs mit Photovoltaik lösen. Ohne Speicher alleine wären es schon 50 Prozent. Soweit die Theorie, aber davon sind wir noch weit entfernt. Es bleibt jedoch unbestritten, dass der Weg zu einer billigen Stromversorgung nur über Photovoltaik führt.

KACO new energy gehört zur Weltspitze auf dem Gebiet der Photovoltaik. Vor allem die Qualität ist es, die Sie im internationalen Wettbewerb auszeichnet...

Das Segment der Photovoltaik ist riesig: Es reicht von kleinen Geräten für das Einfamilienhaus bis zu Riesenmaschinen, die wir in den USA, in San Antonio, bauen. Der größte Wechselrichter, den wir dort bauen, hat drei MegaWatt, also drei Millionen Watt. Und der kleinste hat 3.000 Watt. Also in dieser Bandbreite bauen wir alles. Ein solches Spektrum an Produkten hat weltweit kein familiengeführtes Unternehmen in dieser Branche. Wir haben im Vergleich zu großen internationalen Mitwettbewerbern eine identisch breite Produktpalette und beschäftigen dabei nur ein Zehntel der Mitarbeiter von größeren Konzernen. Darauf sind wir wirklich stolz.

Sie sind in den USA aktiv, inwieweit sind Sie dort mit der Politik Donald Trumps konfrontiert?

Wir haben zwei Haupttöchter, in Korea und in den USA. In Korea entwickeln und fertigen wir, in USA findet aus-



*„Indem wir ausbilden,
schaffen wir die beste Grundlage.“*

Ralf Hofmann im Gespräch mit
Prof. Dr. Jo Groebel

schließlich die Fertigung statt. Die USA sind einer der wichtigsten Photovoltaik-Märkte. Aktuell ist es mit Donald Trump als Präsidenten allerdings ziemlich schwierig. Er ist einer der wenigen Menschen, die tatsächlich den Klimawandel infrage stellen. Das ist fatal. Prinzipiell haben wir mit San Antonio aber einen guten Standort gefunden. Die Stadt hat schon vor Jahren verkündet, bis 2020 komplett CO₂-neutral zu sein. Deshalb wurde dort 2012 das weltweit größte Photovoltaik-Projekt seinerzeit ausgeschrieben, und zu unserer großen Überraschung konnte sich KACO hier gegen alle Mitbewerber durchsetzen. Es war ein echter Kraftakt, als schwäbisches Kleinunternehmen gegen beispielsweise General Electric anzutreten, aber darauf sind wir heute noch stolz.

Wie war das Ihrer Meinung nach möglich?

Mir war sofort klar, der US-Markt wird der Markt der Zukunft, und dass das für uns der Einstieg in diesen Markt wird. Denn Photovoltaik ist die billigste Energiequelle, und die Amerikaner fahren ab auf Billig. Also, was tun? Erstens, unsere Technologie 2013 war einfach State-of-the-art, da konnte uns keiner das Wasser reichen. Vor allem aber haben wir uns dazu bereit erklärt, wenn wir den Auftrag bekommen, in San Antonio ein Werk zu bauen. Wir waren zu dem Zeitpunkt in San Francisco und Grass Valley in Kalifornien aktiv. Nachdem wir den Zuschlag bekommen hatten, schlossen wir das Werk in Grass Valley und eröffneten die Niederlassung in San Antonio. Und das war die richtige Entscheidung. Inzwischen konnten wir von dort aus expandieren. Bislang investierten wir in den USA 30 Millionen Euro.

Das war und ist für Sie nervlich sicher eine ziemliche Herausforderung.

Definitiv, das kostet Nerven und senkt die Lebensqualität. Aber das gehört wahrscheinlich dazu. Seitdem bauen wir jedenfalls in den USA riesige Photovoltaik-Kraftwerke. Wir bauen dort beispielsweise Wechselrichter, die so groß sind wie ein ganzes Büro. In anderen Ländern wäre das nicht vorstellbar. Es gibt generell interessante Unterschiede: In Indonesien sind zum Beispiel nur Kleingeräte gefragt und in USA nur Großgeräte.

Wie ist es um die Konkurrenzsituation im Bereich der Photovoltaik bestellt?

Es ist ein hart umkämpfter Markt. Viele Anbieter aus Asien machen ruinöse Preise, das geht jedoch sehr oft zu Lasten der Qualität. Jetzt hat ein großer Mitbewerber von uns vor einiger Zeit die Geräte vermessen und festgestellt, dass chinesische Hersteller gegen jegliche Normen verstoßen. Da gibt es die EMV-Norm, die die elektromagnetische Verträglichkeit regelt, bei der zum Teil die Grenzwerte um das Siebzehnfache überschritten werden. Und das ist der Grund, warum die chinesischen Produkte so billig sind. Man lässt einfach die Filter weg. Unser Mitbewerber meldete das der Bundesnetzagentur, die sofort ein Verkaufsverbot verhängte. Es gibt leider große Errichter von Photovoltaik-Parks in Deutschland, die uns vor zwei Jahren sagten, wir seien zu teuer, man wolle auf die Produkte der chinesischen Mitbewerber zurückgreifen. Dabei bleibt die Qualität natürlich auf der Strecke. Die Tragik ist, dass vonseiten der Politik nichts unternommen wird – nach der Devise, die Photovoltaik-Industrie ist ohnehin zu unwichtig.

Rechtsform:

GmbH

Gründung:

1998

Geschäftssitz:

Carl-Zeiss-Str. 1, 74172 Neckarsulm

Geschäftsführer:

Ralf Hofmann

Mitarbeiter:

600

Umsatz:

190 Millionen Euro (KACO new energy Gruppe)

Branche:

Elektrotechnik

Produkte:

Herstellung und Vertrieb von elektrotechnischen Produkte / Wechselrichter Herstellung

Webseite:

www.kaco-newenergy.com/de



Meine wichtigste Entscheidung:

1999 den Management-Buy-out, mit dem Ziel PV-Wechselrichter zu entwickeln.

Meine schlechteste Entscheidung:

Ein Werk in Kanada 2011 zu errichten, weil ein Local Content gefordert wurde.

Meine beste Entscheidung:

Obwohl mir die Firma sehr viel bedeutet, war die Entscheidung meine Tochter als wichtigsten Lebensinhalt zu sehen, meine beste Entscheidung.

Ein Unternehmen wie Ihres ist zwingend auf Forschung und Innovation angewiesen. Wie sieht Ihre Strategie im Bereich Forschung aus?

Wir sind bei der Forschung in Südkorea hervorragend aufgestellt. Dort gibt es wirklich geniale Ingenieure. Wir bauen dort Speichersysteme und Wechselrichter. Wir waren die ersten, die schon vor zwei Jahren in Südkorea 50 Megawatt Großspeicherwechselrichter entwickelten und bauten. Die Ingenieure in Südkorea sind sehr innovativ, äußerst technikaffin und extrem engagiert. Aber auch in Kassel gibt es ein Forschungszentrum, in dem zehn Menschen für uns arbeiten und entwickeln. Zudem kooperieren wir mit dem Fraunhofer-Institut in Freiburg, wo wir innovative Projekte vorantreiben. Und wir müssen immer etwas voraus sein. Erst vor kurzem haben wir das wieder mal bewiesen, indem wir einen neuen Wechselrichter auf den Markt brachten. An diesem Gerät arbeiten wir momentan im Drei-Schicht-Betrieb, jedes Wochenende, jeden Feiertag, und wir können den Bedarf trotzdem nicht decken. Es ist fast wie im Boom-Jahr 2010, als wir einfach nicht mehr wussten, was wir zuerst tun sollen. Mit dem neuen Gerät ist es uns jedenfalls gelungen, ein Produkt auf den Markt zu bringen, das durch Funktionalität, mit einer besonderen Baugröße und einem super Preis-Leistungs-Verhältnis die Produkte der Mitbewerber aussticht. Also, das Gerät hat auf dem Markt richtig eingeschlagen.

Um das zu leisten, braucht es die richtigen Mitarbeiter. Nach welchen Prinzipien sind Ausbildung und Weiterbildung bei Ihnen organisiert?

Wir versuchen, unsere Basis selbst zu schaffen. Indem wir ausbilden, schaffen wir die beste Grundlage. Auch Weiterbildung spielt bei uns eine ganz entscheidende Rolle. Wenn man sich in unserem Bereich nicht ständig weiterbildet, kann man nicht erfolgreich sein, dann funktioniert es einfach nicht. Wir haben einen Direktor für Human Resources, der dafür zuständig ist und alles organisiert. Würden wir uns nicht in dem Umfang, wie wir es tun, für Aus- und Weiterbildung einsetzen, dann wären wir nicht Technologieführer. Ohne qualifiziertes Personal könnten wir auf dem Markt nicht bestehen. Produkte herzustellen, die alle Normen einhalten, das kann man nur machen, wenn man wirklich fitte Mitarbeiter hat.

Zu Ihren Grundprinzipien gehören Transparenz und offene Kommunikation. Haben Sie auch explizite Führungsprinzipien?

Ein besonderer Führungsstil hat sich bei uns mit der Zeit entwickelt. Zu Beginn arbeiteten im Solarbereich lauter

*„Uns ist es wichtig, dass die
Gesellschafter hinter dem
Unternehmen stehen.“*

Ralf Hofmann im Gespräch mit
Prof. Dr. Jo Groebel



Selbstläufer. Jeder hier hatte im Jahr 2000 das Ziel vor Augen, die solare Energieversorgung Deutschlands zu bewerkstelligen und legte einfach los. Als unser Unternehmen zunehmend wuchs, entstanden Strukturen. Momentan hängt vieles noch an mir als Geschäftsführer, das ist nun mal so. Aber wir haben eine oberste Führungsebene mit CTO, CFO und so weiter. Die Führungskräfte Mannschaft trifft sich einmal im Jahr zu einem Führungskräfte-Coaching, ganz nach dem Motto: In jeder guten Küche raucht es mal. Das heißt, dass wir in der Führungsebene offen und konstruktiv miteinander kommunizieren, und es gelingt uns, unsere Mission auch nach unten ins Unternehmen zu tragen. Das ist nicht immer einfach. Uns ist es wichtig, dass die Gesellschafter hinter dem Unternehmen stehen. Wenn es beispielsweise darum geht, mal 20 Millionen in die Hand zu nehmen, um etwas zu stützen, dann ziehen die Gesellschafter auch mit.

Diese vollkommene Unterstützung des Unternehmens durch die Gesellschafter ist sicherlich auch von Bedeutung, um die Mitarbeiter längerfristig im Betrieb zu halten...

Das ist tatsächlich eine große Herausforderung. Vor allem, weil wir ja in Neckarsulm umgeben sind von hochattraktiven Arbeitgebern wie Bosch, Bechtle, Audi oder Lidl. Da muss klar sein, dass die Gesellschafter hinter der Firma stehen und das eben auch nach außen ausstrahlen. Im Bereich der Führung ist bei uns Transparenz daher besonders wichtig. Außerdem muss man individuell auf die Mitarbeiter eingehen können. Die Mentalität der Leute spielt hier eine große Rolle. Ich würde sagen, insgesamt pflege ich

einen eher unkonventionellen Führungsstil.

Können Sie etwas über Ihren persönlichen Werdegang erzählen? Wie kamen Sie zu KACO?

Ich machte zunächst eine Ausbildung als Feingeräteelektroniker und studierte dann Elektronik. Ich war damals einer der ersten Elektronikstudenten an der Fachhochschule in Heilbronn. In Heilbronn bin ich auch geboren und dort nie wirklich rausgekommen. In die Zeit meines Studiums fiel 1986 der Reaktorunfall in Tschernobyl. Damals besuchte ich Vorlesungen zu den Themen Kerntechnik und Reaktortechnik. Uns war erst kurze Zeit vorher noch gelehrt worden, die Kerntechnik sei total sicher. Aber das Ereignis in Tschernobyl hat meine Denkweise verändert und mich maßgeblich geprägt. Ich dachte, es muss doch eine andere Energieversorgung geben. Und so kam ich auf Solar. 1990 war ich mit dem Studium fertig und ging KACO als ganz einfacher Entwicklungsingenieur. Ich kam mit der Absicht, Photovoltaik-Wechselrichter zu bauen. Damals stieß ich allerdings noch auf taube Ohren. KACO geriet dann Ende der 1990er Jahre, wie viele Unternehmen, in eine schwere Krise. Das Unternehmen ging an einen amerikanischen Konzern. Wenige Jahre später habe ich mit einem Geschäftspartner den Bereich Gerätetechnik übernommen. Wir entwickelten einen Netzeinspeisewechselrichter, das weltweit erste trafolose Gerät. Mit dem Erneuerbare-Energien-Gesetz explodierte der Markt, und für uns ging es richtig los.

Was sind Ihre Forderungen an die Politik?

Der Bundesregierung fehlt es leider an wirtschaftlichem Weitblick. Sie möchte alles so belassen, wie es ist und

lobt sich, die tollen Wachstumsraten und die Vollbeschäftigung. Eine Vision für die Zukunft allerdings gibt es nicht. Was ich mir wünsche, ist, dass wir 60 Prozent Photovoltaik in Deutschland haben, im Sommer und im Winter. Wir wollen führend sein bei der Wechselrichtertechnologie – das ist meine Vision. Die Regierung müsste in diesem Bereich dem Mittelstand finanziell unter die Arme greifen. Im Wettbewerb mit den großen Konzernen fühlt man sich als Mittelständler öfter von der Politik alleine gelassen. Das ist ein großes Problem.

Was schätzen Sie an der Arbeit von BVMW und Bundeswirtschaftssenat?

Durch den BVMW und den Senat habe ich hochinteressante Unternehmerpersönlichkeiten kennengelernt, das war für mich wirklich wichtig. Der BVMW ist eine gute Plattform, um sich immer wieder mit interessanten Personen auszutauschen. Es freut mich, dass es mit dem Verband ein richtiges Sprachrohr des Mittelstandes gibt. Keine andere Organisation schafft das besser. Wünschen würde ich mir, dass das Thema Photovoltaik etwas intensiver und ausführlicher angesprochen wird.

Sicherlich mussten Sie als Unternehmer auch schon einige schwierige Entscheidungen treffen...

Ja, die schwierigste Entscheidung war, dass wir im vergangenen Jahr den Gesellschafterkreis für ein Familienunternehmen aus der Region öffneten, das zwei Milliarden Umsatz macht. Das heißt, wir haben jetzt einen Mitgesellschafter mit gut 30 Prozent. Damit können wir das internationale Wachstum abdecken. Es war keine einfache Entscheidung, denn bis dahin war ich durchgängig der alleinige Inhaber. Allerdings bin ich noch immer der größte Gesellschafter.

Und wie wirkt sich das psychologisch aus? Wie sind Sie damit umgegangen?

Der CFO der Gruppe war bei dieser Entscheidung ein relevanter Ansprechpartner für mich, und natürlich der Alt-Gesellschafter. Wir haben alles gemeinsam besprochen, und kamen zu der Entscheidung, die Einladung auszusprechen.

Jeder Mensch braucht einen Ausgleich zum turbulenten Unternehmerleben. Gehen Sie einem Hobby nach, haben Sie überhaupt Freizeit?

Ich laufe gern, nehme mir die Zeit und laufe Halbmarathon. In den letzten Monaten machte ich Triathlon-Training, heute zum Beispiel bin ich mit dem Fahrrad zum Unternehmen gefahren. Sport ist für mich wichtig, erst wenn man anfängt zu laufen, steigt die Durchblutung des Gehirns. Bislang hatte ich beim Laufen immer die besten Ideen, das



Vita

Ralf Hofmann wurde 1962 in Heilbronn geboren. Nach seiner Berufsausbildung zum Feingeräteelektroniker holte Ralf Hofmann auf dem zweiten Bildungsweg die Fachschulreife nach. Daran schloss sich ein Studium im Fachbereich Elektronik an der Hochschule Heilbronn an, das er 1990 als Diplom-Ingenieur beendete. Als Entwicklungsingenieur Leistungselektronik für Wechselrichter stieg Ralf Hofmann darauffolgend bei KACO Elektrotechnik ein. Von 1995 bis 1998 war er dort als Leiter des Profitcenters Wechselrichter tätig. Durch ein Management-Buy-out wurde das Profitcenter Ende 1998 als KACO Gerätetechnik GmbH, mit Ralf Hofmann als alleinigem Geschäftsführer und Mehrheitsgesellschafter, herausgelöst. Fortan lag der Unternehmensfokus auf Photovoltaik Netzeinspeise Wechselrichtern.

muss ich ehrlich sagen. Insofern ist das für mich absolut notwendig.

Vielen herzlichen Dank für das Gespräch.



Der Hauptsitz der KACO new energy GmbH in Neckarsulm

Herausgeber

BVMW – Bundesverband mittelständische Wirtschaft,
Unternehmerverband Deutschlands e.V.

Präsident Mario Ohoven
Potsdamer Straße 7 / Potsdamer Platz

10785 Berlin
www.bvmw.de

Oktober 2017

Copyright Fotos: Horst Stegmüller und KACO new energy GmbH

Gestaltung: TEAM WANDRES GmbH