

STRATEGIE UND HANDELN

033

Das Jahr 2009 hat gezeigt, dass wir die richtigen strategischen Antworten auf das veränderte Marktumfeld gefunden und unser gestecktes Umsatzziel von 1 Mrd. € erreicht haben.

Die Weltmärkte für Solarstromprodukte vollzogen im Berichtsjahr einen elementaren strukturellen Wandel. War die Solarbranche zuvor produktionsgetrieben, um Engpässe zu überwinden und um die steigende Nachfrage bedienen zu können, drehte sich der Markt nun vom Anbieter- zum Nachfragemarkt. Die weltweiten Produktionskapazitäten stiegen um rund 50 Prozent, während die Nachfrage dahinter zurück blieb. Das Ergebnis: ein starker Preisverfall. Wer als Hersteller nicht ausschließlich über den Preis zu Lasten der Margen⁹ und Qualität verkaufen wollte, musste nicht nur Kostensenkungen und Produktivitätssteigerungen erzielen, sondern auch mit Faktoren wie Design, Produktgarantien und -qualität, Service und Kundennähe dem Wettbewerb strategisch die Stirn bieten. ➔ [Der Solarstrommarkt](#) • S. 073//

Gerade in diesem turbulenten Marktumfeld hat sich unsere Strategie als die Richtige erwiesen.

SOLARWORLD CORPORATE STRATEGY 2009/2010+

Entsprechend unserer Vision „BUILD A SOLARWORLD“ baut unsere Strategie auf die Herstellung von Produkten für die dezentrale Stromversorgung! Der Anwendung von Solarstromtechnologie auf dem eigenen Dach gehört die Zukunft, da sie nahezu unbegrenzt und weltweit möglich ist. Deswegen sind unsere Produkte keine komplizierten Nischenprodukte, sondern auf den universellen Einsatz und einen großen weltweiten Markt ausgerichtet. Sie können in ihrer Funktionalität erweitert werden und sind so auch leicht zu integrieren in einen dezentralen Verbund mit anderen Versorgungseinheiten. Dies ist der Weg der SOLARWORLD zu einer unabhängigen, verlässlichen und umweltfreundlichen Energieversorgung.

Qualitätsführer mit einer starken Marke – das ist die strategische Route, die wir bereits vor zehn Jahren erfolgreich eingeschlagen haben. Unsere Maxime lautet, die Produkte, die wir anbieten, als vollintegrierter Solartechnologiekonzern über die gesamte Wertschöpfung herzustellen. Bei Lieferanten setzen wir auf Qualitäts- und Umweltstandards, die unseren Konzernspezifikationen entsprechen.

Damit bieten wir unseren Kunden über durchgängige Qualitätssicherung vom Wafer bis zum Solarsystem auf allen Kontinenten ein einheitliches Qualitäts- und Markenversprechen „Made by SOLARWORLD“. Und es verleiht uns die unternehmerisch notwendige Flexibilität, auf veränderte Marktparameter zeitnah und ertragssteigernd zu reagieren. So auch 2009: Das gestiegene globale Angebot an Wafern bei gleichzeitig sinkenden Preisen hat uns veranlasst, noch intensiver in die konzerneigene Wertschöpfung zu investieren.



Mit erweiterten Modulkapazitäten in den solaren Kernmärkten Europas, Nordamerikas und Asiens werden wir unser Engagement auf dem Endkundenmarkt ab 2010 strategisch nochmals forcieren und unsere weltweite Marktstellung ausbauen.

CORPORATE STRUCTURE 2010+. Die SOLARWORLD zählt zu den größten Solarkonzernen weltweit und verfügt über Standorte in den wichtigen großen Wirtschaftsregionen. Strategisch relevant für unsere Investitionsentscheidungen an den Produktionsstandorten sind Infrastrukturfaktoren, die den hohen Anspruch an die Prozess- und Produktqualität sowie an die umwelt- und sozialbezogenen Standards garantieren. Unsere konzern eigenen Produktionen liegen daher in Freiberg/Deutschland sowie Hillsboro und Camarillo/USA; hier schaffen wir Beschäftigung an Wissenschafts- und Wirtschaftsstandorten und senken unsere Komplexitätskosten. Mit dem Ziel, die logistische Nähe zum wichtigen Zukunftsmarkt Asien strategisch zu sichern, erweiterten wir darüber hinaus unser globales Produktionsnetzwerk um eine weitere Modulproduktion in Form eines Joint Ventures⁹. Durch die Kooperation mit unserem südkoreanischen Partner profitieren wir von seinem kulturellen, regionalen und technischen Know-how im komplexen asiatischen Markt. Die Vertriebsstandorte der SOLARWORLD liegen in den wichtigsten solaren Wachstumsregionen. ➔ Weltweite Standorte des Konzerns • S. 050 //; 🌐 Weltkarte //

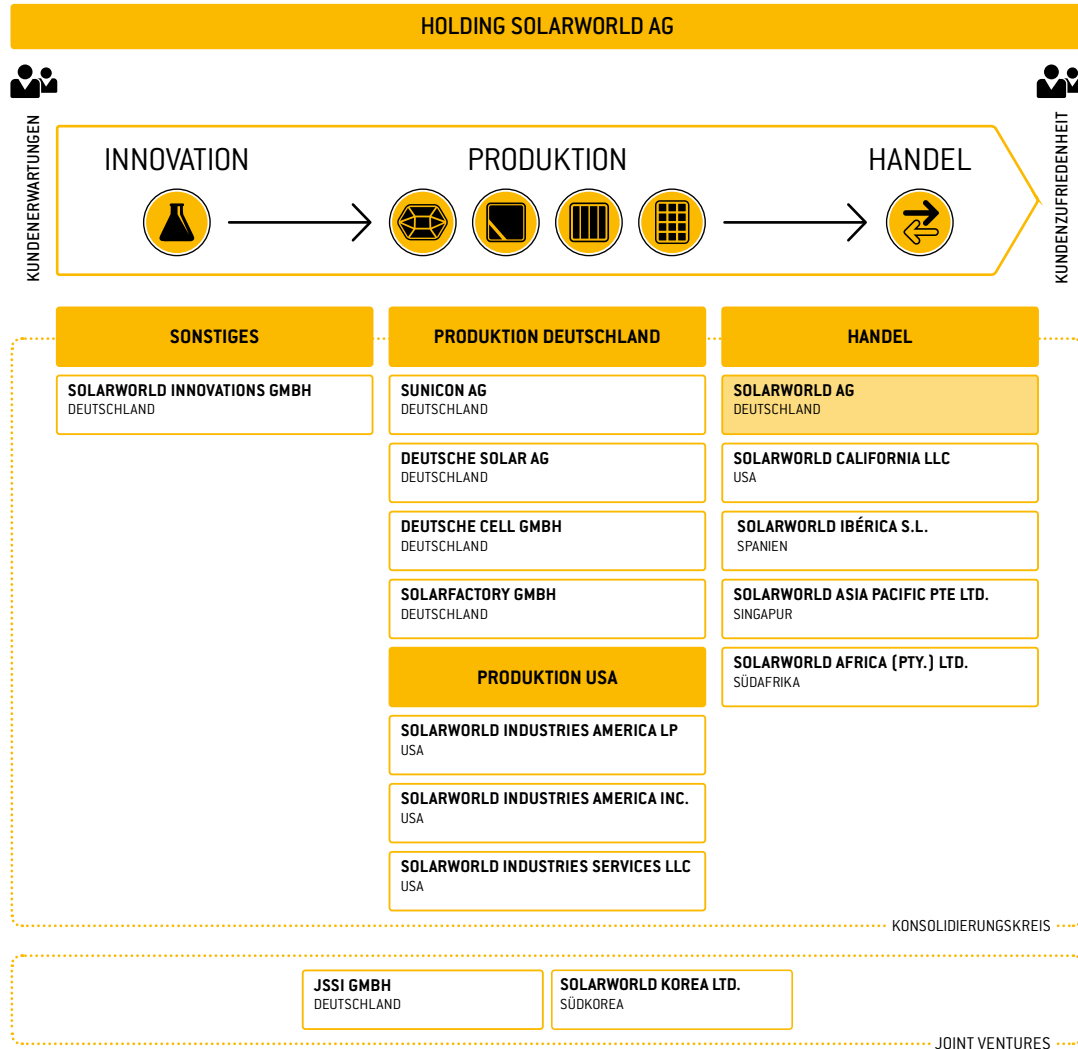
Die Abbildung dieser strategischen Managementsicht spiegelt auch die Anpassung unserer Konzern-Segmentstruktur im Berichtsjahr 2009 wider, in der regional zusammenhängende und vollintegrierte⁹ Produktions- und Funktionsbereiche zusammengefasst wurden. @ Segmentstruktur und Wertschöpfungsstufen • S. 035 //; ➔ Segmentstruktur angepasst • S. 049 //

CORPORATE TECHNOLOGY 2010+. Unser konzernweites und integriertes – weil wertschöpfungs- und standortübergreifendes – Produktionskonzept setzt auf modernste Technologie. Unser Ziel: Synergie- und Effizienzpotenziale konzernübergreifend heben und kosten-, qualitäts- und umweltrelevante Wettbewerbsvorteile für das Endprodukt „Solarmodul“ weltweit einheitlich sichern. Forschungs- und Entwicklungserfolge greifen vom Rohstoff bis zum System; so konnte 2009 durch Zelleffizienzsteigerung und Reduktion der Waferdicke der Siliziumverbrauch pro Wattpeak gesenkt werden.

Unser internes Mindestziel 2009 lautete, die Degression nach dem deutschen Erneuerbare Energien Gesetz (EEG)⁹ im Jahresdurchschnitt durch technischen Fortschritt in der internen Kostenstruktur zu kompensieren. Dieses Ziel haben wir im Berichtsjahr erreicht. Mit dem zusätzlichen Degressionsschritt zum 1. Juli 2010 soll der notwendige Fortschritt bei der Leistungsfähigkeit der Photovoltaik⁹ nach dem Willen des Gesetzgebers beschleunigt werden. ➔ EEG angepasst • S. 136 // Die damit einhergehende Vergütungsreduktion ist 2010 in dieser Höhe nicht unmittelbar über Kostenreduktionen abzubilden. Dennoch wird die SOLARWORLD Kostensenkungsmaßnahmen verstärkt vorantreiben. Zwischenzeitlich nochmals weiterentwickelte Prozesse und Technologien der 2009 abgeschlossenen und 2010 geplanten Ausbauschritte werden den technischen Fortschritt der SOLARWORLD begünstigen und die Kostenstrukturen wiederum deutlich verbessern. Der Faktor Größe wird über Stückzahlen und Absatzmengen zu entsprechenden wettbewerbsentscheidenden Skalen- und Kosteneffekten führen.



07 SEGMENTSTRUKTUR UND WERTSCHÖPFUNGSSTUFEN



So werden wir den Druck zusätzlicher Vergütungssenkungen im Leitmarkt Deutschland zunehmend schultern. Im Ergebnis bieten wir unseren Kunden ein anspruchsvolles Angebot an standardisierten Solarstromprodukten der Marke SOLARWORLD.

CORPORATE BRAND 2010+. Unsere Marke gehört zu einem unserer wichtigsten Unternehmenswerte: Sie erlaubt uns einen wettbewerbsfähigen Preis für unsere Qualitätsprodukte zu erlangen und nachhaltig zu

wachsen. Im Gegensatz zu etablierten Branchen ist die junge Solarindustrie noch immer einem höheren technologischen, ökonomischen und politischen Risiko ausgesetzt. Die Kunden schauen bei zunehmendem Angebot auf Qualitätsparameter wie maximale Erträge, Stabilität und Langlebigkeit. Und auch am Kapitalmarkt „verlangen“ Investoren zusätzliche Sicherheiten, um diese Risiken zu kompensieren. Eine starke Marke vermittelt dem Kunden nicht nur entsprechende Produkteigenschaften, sie reduziert auch das mit dem Kauf einer Solaranlage verbundene Risiko einer auf 25 Jahre angelegten Investition.

Unser Qualitätsversprechen, das wir über unsere Corporate Technology sichern, flankieren wir traditionell mit einem starken Vertrieb. Die Vertriebsmaxime der SOLARWORLD: Nahe am Kunden sein und mit den Kunden wachsen. Dennoch werden wir 2010 weiter in die Logistikprozesse investieren müssen, um den gestiegenen Mengen und den insbesondere durch Förderfristen entstehenden temporären Nachfragespitzen im Sinne unserer Kunden begegnen zu können. Über Investitionen in die Markenkommunikation transportieren wir dieses umfangreiche Qualitätsversprechen an potenzielle Kunden und sichern uns weltweit Marktanteile.

STRATEGISCHE FINANZIERUNG 2009/2010+

Unser Ziel, die Marktposition der SOLARWORLD weltweit auszubauen und darüber die Nutzung solarer Energie voranzutreiben, werden wir nur dann weiterhin erfolgreich umsetzen können, wenn wir es schaffen, kontinuierlich effizienter zu wirtschaften und unseren Finanzbedarf durch eine gesunde Geschäftsentwicklung nachhaltig zu sichern. Deshalb streben wir an, den für das hohe Wachstumstempo anhaltenden Kapitalbedarf zu Teilen aus dem operativen Betrieb zu decken. Unsere Corporate Technology kräftigt Produktivität und sichert Qualität – unsere Markenstrategie Corporate Brand schafft in Form wettbewerbsfähiger Preise sichere Erträge.

Die Finanzierung des Konzerns erfolgt zentral über die SOLARWORLD AG. Um eine günstige Finanzierung des Konzernwachstums zu gewährleisten, wird die Finanzierungsstruktur der Holding über Ergebnisabführungsverträge mit den 100-prozentigen deutschen Tochtergesellschaften gestärkt: Gewinne und Verluste der Töchter fließen so direkt an die SOLARWORLD AG. Hierzu zählen u.a. die Steuerung der Liquidität sowie die Aufnahme von Darlehen zur Finanzierung der Unternehmensexpansion. Auch unsere aktionsorientierte Dividendenpolitik aus dem Gewinn der Aktiengesellschaft wird so auf ein konzernweites Fundament gestellt.

Ziel unserer Finanzierungs politik ist es, zu jedem Zeitpunkt über entsprechende Liquiditätsreserven zu verfügen, um dem Konzern die notwendige finanzielle Flexibilität für erforderliche Wachstumsschritte zu verleihen, finanzwirtschaftliche Risiken zu begrenzen sowie die Kapitalkosten durch eine adäquate Kapitalstruktur zu optimieren. Ergänzend zu dem Finanzmittelbedarf, den wir aus dem operativen Cashflow sichern, nehmen wir je nach Marktsituation unterschiedliche Fremdfinanzierungsinstrumente in Anspruch – so 2010 auch am Anleihemarkt. Der SOLARWORLD AG kommt dabei die seit ihrem Börsengang starke Positionierung am Kapitalmarkt zu Gute.



Diese stabile Kapitalstruktur erlaubt es uns, dass wir aus uns selbst heraus, konstant und mit Augenmaß wachsen können. → Geplante Finanzierungsmaßnahmen • S. 146// Wir streben aus heutiger Sicht eine solide Eigenkapitalquote⁹ im Bereich von 40 Prozent an. Auch in einer Zeit des schnellen wirtschaftlichen Wandels ist die SOLARWORLD in der Lage, die kurz- und mittelfristigen Investitionsvorhaben durch sorgfältige Finanzierung zu sichern.

WESENTLICHE GESCHÄFTSEREIGNISSE 2009

- **MARKTPPOSITION BEHAUPTET.** Weltweit erhöhten wir unseren Marktanteil 2009 auf fünf (Vorjahr: 4) Prozent. Gleichzeitig ist es uns gelungen, trotz der branchenweit gesunkenen Preise unser Umsatzziel zu erreichen. Stete Kostensenkungsmaßnahmen entlang der einzelnen Produktionsstufen sowie die 2009 optimierte Beschaffungssituation wesentlicher Rohstoffe haben zwar zu einem soliden Ergebnis beigetragen, konnten jedoch die marktbedingten Preisrückgänge nicht gänzlich ausgleichen. → Ertragslage • S. 097//
- **MARKENKAMPAGNE IM STRATEGISCHEN FOKUS.** Unserer Strategie folgend haben wir die Investitionen in unsere Markenbekanntheit nahezu verfünffacht – auf rund zehn Mio.€. → Markeninvestitionen forciert – Nachfrageeffekte für Konzern und Kunden • S. 084//
- **PRODUKTION VOLL AUSGELASTET.** Während viele Wettbewerber gezwungen waren, ihre Produktion zu drosseln und auf Kurzarbeit umzustellen, produzierten wir aufgrund der starken Nachfrage nach SOLARWORLD Produkten an der Kapazitätsgrenze. → Auswirkung der Rahmenbedingungen auf den Geschäftsverlauf 2009 • S. 076//
- **INTERNATIONALES PRODUKTIONSNETZWERK AUSGEWEITET.** Entsprechend der Marktentwicklung haben wir den Investitionsschwerpunkt 2009 auf das Endkundengeschäft gelegt und den schnelleren Ausbau unserer Konzern-Modulfertigung beschlossen: So ziehen wir die Kapazitäten von derzeit 500 MW auf 1.250 MW bis Ende 2011 hoch. Investitionen, Finanzierung und der infrastrukturelle Ausbau wurden 2009 auf den Weg gebracht. Am deutschen Standort Freiberg steigerten wir planmäßig unsere Waferproduktion um 250 auf 750 MW. → Facts: Weltweite Produktionskapazitäten • S. 079//
- **WACHSTUM FINANZIELL ABGESICHERT.** Um unsere Investitionspläne umsetzen zu können, haben wir 2009 einen Konsortialkredit (200 Mio. €) abgeschlossen und eine europäische Anleihe (400 Mio. €) vorbereitet. Diese haben wir im Januar 2010 erfolgreich am Kapitalmarkt platziert und damit direkt zum Jahresbeginn die finanzielle Flexibilität für weiteres Wachstum gesichert. → Geplante Investitionen • S. 146//
- **INFRASTRUKTUR ZUR FÖRDERUNG UNSERER INNOVATIONSKRAFT GESCHAFFEN.** Unseren internationalen Forschungscampus stärkten wir 2009 infrastrukturell: Das Zell- und Modultechnikum wurde nahezu fertiggestellt und hat im 1. Quartal 2010 die Entwicklungsarbeit aufgenommen. Unsere Innovationskraft sehen wir dadurch entscheidend erhöht. → SolarWorld Innovations – Konzernentwicklung vom „Lab zur Fab“ • S. 091//



08 **ZIELERREICHUNG 2009 UND ZIELE 2010+**

	ZIELE 2009+	IST 2009	ZIELE 2010+
FINANZEN	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzziel: Über Vorjahresniveau mit 1 Mrd. € als nächstem Etappenziel (Prämisse: eine sich stabilisierende gesamtwirtschaftliche Entwicklung) • Jahresergebnis: Davon abhängig, welche Preisdegression auf der Kostenseite aufgefangen werden muss und kann. • Beteiligung unserer Aktionäre am Unternehmenserfolg 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Umsatz: 1,01 (Vorjahr: 0,9) Mrd. € ☉ EBIT[®]: 151,8 (Vorjahr: 263,3) Mio. € // Marktbedingte Preisreduktion führte 2009 zu erhöhtem Margendruck. ☉ Dividende[®]: 0,16 €/Aktie (Dividendenvorschlag an die Hauptversammlung 2010) 	<ul style="list-style-type: none"> • Umsatzziel: Nachhaltige Überschreitung des Umsatzniveaus des Vorjahres von 1 Mrd. € (Prämisse: eine sich weiter erholende gesamtwirtschaftliche Entwicklung kombiniert mit einem Wachstum des Solarmarkts, welches durch die schwebenden gesetzlichen Rahmenbedingungen im Kernmarkt Deutschland maßgeblich beeinflusst wird) • Ergebnisziel: Davon abhängig, welche Preisdegression auf der Kostenseite aufgefangen werden muss und kann. • Beteiligung unserer Aktionäre am Unternehmenserfolg
KUNDEN	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Marke SOLARWORLD • Erneute Steigerung der Kundenzufriedenheit • Ausbau internationaler Vertrieb auch in neuen Märkten und Geschäftsfeldern mit Schwerpunkten US-amerikanischer Markt und ländliche Elektrifizierung • Auslandsquote: Stabilisierung auf Vorjahresniveau 	<ul style="list-style-type: none"> ☉ Markenbekanntheit in Deutschland gesteigert: <ul style="list-style-type: none"> • Ungestützt: 2009: 5,8 Prozent; 2009/2010: 7,1 Prozent • Gestützt: 2009: 17 Prozent; 2009/2010: 24,9 Prozent <i>Quelle: EuPD Research/Brandmonitor</i> • 2009 wurden folgende Faktoren in unserer jährlichen Kundenbefragung erstmalig ermittelt: <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit mit dem Service: 87,6 Prozent „sehr gut“ und „gut“ • Zufriedenheit mit der Produktqualität: 99,8 Prozent „sehr gut“ oder „gut“ • Zufriedenheit mit der SOLARWORLD allgemein: 85,4 Prozent „sehr zufrieden“ oder „zufrieden“ ☉ Marktbedingter Schwerpunkt auf Deutschland; Ausbau der Mitarbeiterzahl in den deutschen Vertriebsteams: +62 Prozent • Unter Vorjahr bei 29 (Vorjahr: 54) Prozent. Grund: marktbedingt, doppelt so starke Nachfrage in Deutschland bei leichter Stagnation der Auslandsmärkte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterentwicklung der Marke SOLARWORLD • Erneute Steigerung der Kundenzufriedenheit • Ausbau internationaler Vertrieb auch in neuen Märkten und Geschäftsfeldern mit Schwerpunkten US-amerikanischer Markt und ländliche Elektrifizierung • Auslandsquote: Über Vorjahresniveau


	ZIELE 2009+	IST 2009	ZIELE 2010+
PROZESSE	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestziel: Kompensation der EEG-Degression im Jahresdurchschnitt durch interne Kostenreduktion (in €/Wp) • ISO-14001-Zertifizierung⁹ der US-Produktionsstandorte (frühestens 2010) • Kapazitätsausbau für steigende Weltmarktnachfrage: <ul style="list-style-type: none"> • Wafer: 1.000 MW Endjahreskapazität • Zelle: 450 MW Endjahreskapazität • Modul: 450 MW Endjahreskapazität 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Produktionskosten sind durch technischen Fortschritt und Skaleneffekte⁹ im Gleichklang mit der EEG-Degression zum 1. Januar 2009 gesunken. ☑ im Plan • Unterjährige marktbedingte Zielanpassung (Nachfrageanstieg Module) des geplanten Ausbaus vom Wafer hin zu einem stärkeren Ausbau der Fertigungskapazitäten für Module. <ul style="list-style-type: none"> • Wafer: 900 MW • Zelle: 450 MW • Modul: 500 MW 	<ul style="list-style-type: none"> • Mindestziel: Kompensation der EEG-Degression zum 1. Januar 2010 (9 Prozent Dachanlagen; 11 Prozent Freiflächen) über interne Kostenreduktion (in €/Wp) // weitere geplante 16 Prozent ab dem 1. Juli 2010 nicht unmittelbar und vollständig in 2010 kostenseitig abbildbar • ISO-14001-Zertifizierung aller verbleibenden Standorte, inklusive Südkorea • ISO-9001-Zertifizierung in Südkorea • Kapazitätsausbau 2010/2011 für steigende Weltmarktnachfrage: <ul style="list-style-type: none"> • Wafer: 1.250 MW • Zelle: 750 MW • Modul: 1.250 MW
MITARBEITER	<ul style="list-style-type: none"> • Gewinnung und Bindung qualifizierter Fach- und Führungskräfte: • Beschäftigungsausbau um rund 25 Prozent • Stärkung der Arbeitgeberattraktivität durch Employer Branding • konzernweite Führungskräfte- und Talententwicklung • Fertigstellung der Ethik und des Verhaltenskodex und Kommunikation an die Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> • 175 neue Stellen geschaffen/ +10 Prozent, Wachstum war personell gesichert, parallel Investitionen in Prozessoptimierung ☑ Deutschland: Studie „Great Place to Work“ 2009 – Platz 55 (Vorjahr: Platz 57)/Absolventenbarometer Platz 15 ☑ konzernweite Führungskräfte- und Talententwicklung • verschoben auf 2010/interner Abstimmungsprozess noch nicht abgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Beschäftigungsausbau um rund 10 Prozent • Fortführung • Schwerpunkt auf konzernweite Führungskräfteentwicklung • Nach Zustimmung des Betriebsrats wird der Kodex offiziell eingeführt und kommuniziert und in die betriebliche Aus- und Weiterbildung aufgenommen.
GESELLSCHAFT	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder⁹: Freiwillige Offenlegung über Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI, Carbon Disclosure Project⁹ • Arbeit an weiteren ISO-Zertifizierungen⁹ (US-Standorte) • Weiterführung: <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung bewusstseinsfördernder Maßnahmen in Bezug auf Klima- und Ressourcenschutz • Forschungsförderung: Ausbau der Kooperation mit Universitäten und Instituten • Beitrag zur regionalen Entwicklung über Solar2World-Projekte (not-for-profit) 	<ul style="list-style-type: none"> ☑ plus Unterzeichnung des Global Compact⁹ ☑ erreicht ☑ Aufklärung durch Beileger, Zielgruppen-Mailings, Schulprojekte, Kulturförderung mit Bezug auf Artenschutz etc. ☑ Forschungskooperationen 2009: 25 (Vorjahr: 21) ☑ Projektumfang: 114 (Vorjahr: 53) kWp 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder: freiwillige Offenlegung über Nachhaltigkeitsberichterstattung nach GRI, Carbon Disclosure Project sowie Global Compact • ISO-Zertifizierungen (verbleibende Standorte, inkl. Südkorea) • Weiterführung: <ul style="list-style-type: none"> • Umsetzung bewusstseinsfördernder Maßnahmen in Bezug auf Klima- und Ressourcenschutz • Forschungsförderung: Ausbau der Kooperation mit Universitäten und Instituten • Beitrag zur regionalen Entwicklung über Solar2World-Projekte (not-for-profit)

☑ = Zielerreichung 100 Prozent


UNTERNEHMENSSTEUERUNG UND KONTROLLE


NACHHALTIGE STEUERUNG UND KONTROLLE

STRATEGISCHE ZIELE REGELMÄSSIG PRÜFEN. Das interne Kontrollsystem (IKS) der SOLARWORLD umfasst organisatorische Sicherungsmaßnahmen (über die im Folgenden genannten Managementsysteme), Kontrolle (durch die Abteilungen, konzernweit durch das Controlling) sowie Prüfung (interne Revision).

Die Konzernstrategie, die sich direkt aus unserer  *Vision* • S. 002// ableitet, sowie die daraus resultierenden Konzernziele legt der SOLARWORLD Vorstand fest. Die Überprüfung, Steuerung und Weiterentwicklung dieser strategischen Ziele erfolgt unterjährig in regelmäßigen Sitzungen, an denen neben dem Vorstand die Geschäftsführer und Vorstände unserer Tochtergesellschaften teilnehmen. Aus den Beschlüssen der Führungsgremien werden die jeweiligen Bereichsziele abgeleitet.

Die Steuerung und Kontrolle erfolgt über das Konzerncontrolling, das die Ausrichtung und Aktivitäten aller Bereiche im SOLARWORLD Konzern unterjährig koordiniert und an den Vorstand berichtet. Dem Erfolgsfaktor gesamtunternehmerische Transparenz kommt durch die zunehmenden Herausforderungen eines im internationalen Markt agierenden Konzerns eine strategische Bedeutung zu.

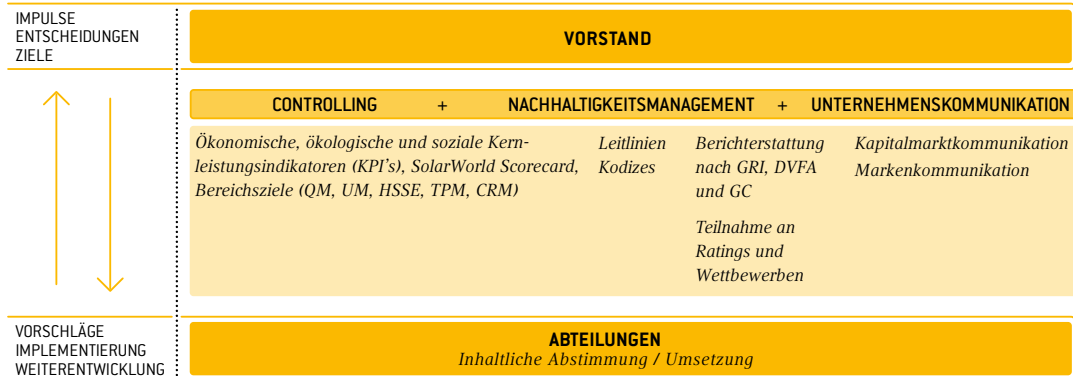
Die operativen Teileinheiten des SOLARWORLD Konzerns, die für Steuerungszwecke abgebildet werden, folgen den berichtspflichtigen operativen Segmenten „Produktion Deutschland“, „Produktion USA“, „Handel“ und „Sonstiges“.  *Segmentstruktur angepasst* • S. 049//

Die Soll-/Ist-Überprüfung und das zeitnahe Reporting der primären Konzern-Steuerungskennzahlen Umsatz und EBIT⁹  *Ausgewählte Kennzahlen* • Umschlag// an den Vorstand stellen sicher, dass Entwicklungen frühzeitig identifiziert, entsprechende Maßnahmen eingeleitet sowie Ziele an sich ändernde Markt- und Unternehmensentwicklungen angepasst werden. Über die Steuerungskennzahl Umsatz spiegelt sich im ersten Schritt die Absatz- und Preisentwicklung wider, während das EBIT Auskunft über die Profitabilitätsentwicklung gibt. 2009 erfolgte der Steuerungsprozess anhand dieser Kennzahlen, indem Preis- und Marketingmaßnahmen die strategische Antwort auf die Markt- und Umsatzentwicklung waren. Die Stabilisierung des EBIT erreichten wir über Skalen- und Mengeneffekte sowie eine stete Verbesserung der Kostenstrukturen in Produktion, Handel und Beschaffung. Während der Umsatz die wichtigste Kennzahl im Segment „Handel“ ist, stellt im Segment „Produktion“ der Produktionsoutput die wichtigste Steuerungsgröße dar.

ÖKOLOGISCHE UND SOZIALE ASPEKTE EINBEZIEHEN. Im Berichtsjahr haben wir das kennzahlenbasierte Steuerungsinstrument, die SOLARWORLD Scorecard, weiterentwickelt und die Datenzusammenführung aus den Konzernbereichen vorangetrieben. Die SOLARWORLD Scorecard gehört zur Kategorie der Sustainability Balanced Scorecards (SBSC)⁹, diese Scorecard bezieht zusätzlich zur ökonomischen Zielsetzung (finanzielle Steuerungskennzahlen: Umsatz, EBIT) ökologische und soziale Aspekte ein (nicht-finanzielle



09 ORGANISATORISCHE EINBINDUNG DES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS IM SOLARWORLD KONZERN 2009+



GRI, DVFA, GC • siehe Glossar Seite 261 // QM, UM, HSSE, TPM, CRM • siehe Abkürzungsverzeichnis Seite 268 //

Stand: 2009

Steuerungskennzahlen: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterbindung, CO_{2eq}^g, etc.). Wir haben uns für diesen Ansatz entschieden, da Nachhaltigkeit⁹ integraler Bestandteil der SOLARWORLD Konzernstrategie ist. Dazu wurden konzernweite Oberziele, Leistungstreiber⁹, Maßnahmen und Kennzahlen in enger Abstimmung mit den Fachbereichen hergeleitet.

Den Rahmen für unsere nachhaltige Konzernsteuerung legen die SOLARWORLD Werte sowie unsere Leitlinien fest. www.solarworld.de/nachhaltigkeit// Sie sollen allen Mitarbeitern des SOLARWORLD Konzerns Orientierung bieten. Der konzernweite Verhaltenskodex, der sich zum Jahresende noch in der internen Prüfung durch den Betriebsrat befand, soll darüber hinaus ab 2010 konkrete Handlungsempfehlungen geben.

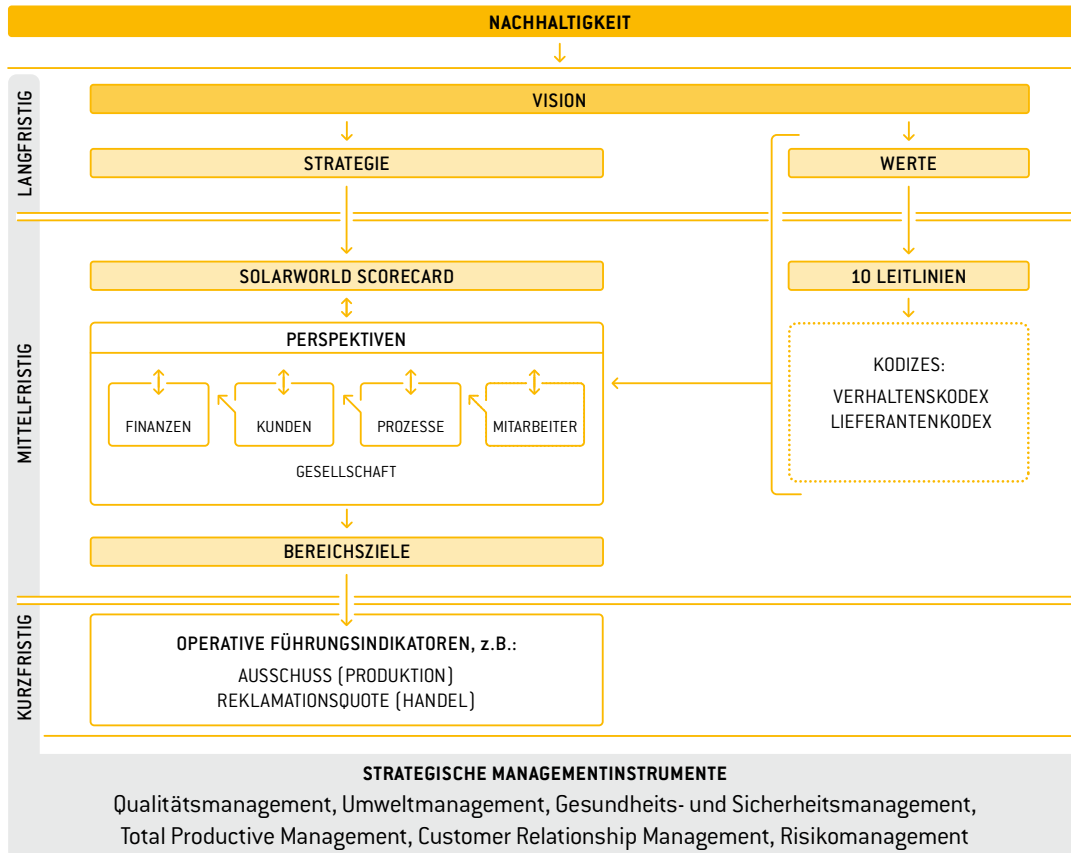
Die SOLARWORLD Scorecard verfügt über fünf Perspektiven, die direkt aufeinander aufbauen: Finanzen, Kunden, Prozesse, Mitarbeiter und Gesellschaft. Die kaskadenartige Verknüpfung der Perspektiven gewährleistet, dass die kausalen Wirkungen der einzelnen Faktoren auf den langfristigen Erfolg berücksichtigt werden. Beim Übergang zwischen den Perspektiven wird aufgezeigt, wie die identifizierten strategischen Ziele und Leistungstreiber der jeweils übergeordneten Perspektiven zu erreichen sind. So beziehen wir zukünftig nach vollständig erfolgter Implementierung der SOLARWORLD Scorecard alle aufgeführten Faktoren über Ursache-Wirkungsketten in die ökonomische Unternehmensführung ein.

Kernindikatoren lassen sich nicht immer eindeutig einem Segment zuordnen. Es gibt übergeordnete Aspekte wie die Mitarbeiterzufriedenheit, die Finanzperformance, den Ressourcenverbrauch und das gesellschaftliche Engagement. Demgegenüber lassen sich manche Kennzahlen aber durchaus eindeutig einem Segment zuordnen, wie bspw. die Zufriedenheit der Modul- und Systemkunden (Segment „Handel“).



⑩ NACHHALTIGE KONZERNFÜHRUNG

Stand 2009



Die SOLARWORLD Scorecard führt Kennzahlen der einzelnen Managementinstrumente zusammen. Damit erfolgt eine Soll-/Ist-Überprüfung finanzieller und nicht-finanzieller Steuerungskennzahlen. In Teilbereichen steuern wir das Unternehmen bereits 2009 nach den Zielen und Indikatoren der Scorecard.

⑩⑧ *Zielerreichung 2009 und Ziele 2010+ • S. 038 //*

OPERATIVE FRÜHINDIKATOREN – MESSGRÖSSEN MIT FRÜHWARNCHARAKTER. Die Definition von Frühindikatoren ist abhängig von der Fristigkeit des betrachteten Oberziels. Wenn wir den langfristigen Unternehmenserfolg ansetzen, sind die Leistungstreiber der SOLARWORLD Scorecard unsere Frühindikatoren. Generell sprechen wir intern aber von Frühindikatoren bei Kennzahlen, die kurzfristig und regelmäßig im Rahmen

unserer nachfolgend genannten Managementsysteme erhoben werden und die damit Grundlage für kurzfristige geschäftspolitische Entscheidungen zur Steuerung zukünftiger Entwicklungen sind. Davon gibt es eine große Bandbreite: Im Folgenden stellen wir Beispiele ausgewählter Frühindikatoren für die Segmente „Produktion Deutschland“, „Produktion USA“ und „Handel“ vor.

Segmente „Produktion Deutschland“ und „Produktion USA“:

- In der Produktion erfassen wir kontinuierlich den durchschnittlichen Produktionsoutput (MW/Tag) und verwenden ihn als Frühindikator für die Produktivität.
- In direktem Zusammenhang mit dem zuvor genannten Indikator steht die Ausschussrate: Sie wird ebenfalls kontinuierlich überprüft, um sofort eingreifen zu können, falls abweichende Werte auftreten.

Segment „Handel“:

- Frühindikatoren für unsere Wettbewerbsfähigkeit sind Produktqualitätsbenchmarks, d.h. Vergleichsversuche auch zusammen mit Kunden. So werden bspw. bei einer FMEA (Fehler-Möglichkeiten- und Einflussanalyse) mit Pilotkunden Tests durchgeführt und Maßnahmen in der Praxis probeweise umgesetzt.
- Als mittelfristigen Frühindikator für unseren Qualitätsanspruch sowie für die Güte unserer Logistik ziehen wir die Reklamationsquote heran. Durch die kontinuierliche Erfassung dieser Daten können wir bei Abweichungen kurzfristig gegensteuern und entsprechende Maßnahmen einleiten. So ist die Reklamationsquote 2009 im Vergleich zum Vorjahr leicht angestiegen. Extreme Nachfragespitzen im 4. Quartal führten sowohl bei Logistikprozessen als auch bei der Verfügbarkeit einiger Komponenten zu kurzfristigen Engpässen. Wir haben umgehend mit einer Analyse im Bereich Qualitätssicherung begonnen.
- Frühindikatoren hinsichtlich der Kundenzufriedenheit, die jährlich unter unseren Großhändlern und Fachpartnern erhoben werden, sind explizit Äußerungen der Kunden und implizit Stimmungen, die nach Gesprächen bzw. bei besonderen Ereignissen (Zusammentreffen, Diskussionsrunden) reflektiert werden.
- Frühindikatoren für Markttrends erhalten wir zum einen ebenfalls über persönliche Kontakte zu den Fachpartnern – etwa anlässlich der jährlichen Fachpartnerschulungen – oder über systematische Erhebungen (Befragungen). Diese betreffen z.B. den Lebenszyklus von Produkten oder neue Produktvarianten wie das schwarze Modul.



VERKNÜPFUNG VON MANAGEMENTINSTRUMENTEN

Das **Total Productive Management (TPM)**⁹ – SOLARWORLD Scorecard: Perspektiven Prozesse und Kunden – steigert die Prozesseffektivität, indem es Best-Practice-Beispiele identifiziert (z.B. in Rüstworkshops) und diese konzernweit in Prozessstandards überführt. TPM erstreckt sich neben der Produktion auf den Technischen Service, die Logistik und die IT-Abteilung. Ziel ist es, Arbeitsbereiche und Prozesse schlanker zu gestalten und Verluste zu vermeiden. Dabei dienen interne Zielwerte zur Kostenreduktion und Effizienzsteigerung als Richtgröße. Diese kontinuierliche Verbesserung ist die Grundlage für weitere Innovationen. Als Zielindikator dient u.a. die Ermittlung der „Overall Equipment Efficiency“ (Gesamtanlageneffizienz), die das Produkt aus (Maschinen-) Verfügbarkeit, Leistung/Effizienz und Qualität ist. Am Standort Freiberg wird seit 2009 der TPM-Pokal ausgelobt. Er flankiert unser Ideen- und Innovationsmanagement am Standort. → *Ideen managen mit betrieblichem Vorschlagswesen* • S. 109// Im Zuge des Wachstums in den USA haben wir auch das lokale TPM intensiviert. Die Ergebnisse 2009 bestätigen: TPM führt zu Kosteneinsparungen. So konnte im Berichtsjahr ein zweistelliger Millionenbetrag durch gezielte TPM-Projekte eingespart werden.

Das **Customer Relationship Management (CRM)**⁹ – SOLARWORLD Scorecard: Perspektive Kunden – soll den bestmöglichen Service für unsere Kunden gewährleisten. Dazu müssen wir gezielt auf die Bedürfnisse der Kunden eingehen. Bspw. hat die SOLARWORLD 2009 auf Kundenwunsch ein schwarzes Modul in die Produktpalette aufgenommen, denn die Optik spielt für bestimmte Kundengruppen eine entscheidende Rolle. ② *Innovationsziele und -schwerpunkte* • S. 092//

Das **Qualitätsmanagement (QM)**⁹ – SOLARWORLD Scorecard: Perspektiven Prozesse und Kunden – stellt über definierte Standards die Qualität unserer Prozesse und Produkte sicher. Qualität definieren wir über die Ansprüche unserer Kunden. Als oberste Steuerungsgröße dient der Grad der Kundenzufriedenheit. Darüber hinaus prüfen wir im Rahmen unseres Qualitätsmanagementsystems auch permanent die Produktqualität unserer externen Lieferanten. Über regelmäßige Auditierungs- und Bewertungsverfahren gewährleisten wir eine stabile und hohe Qualität der Erzeugnisse und Waren unserer Zulieferer. → *Kritische Lieferantenauswahl zahlt sich aus – Supplier Capital* • S. 080// Nahezu alle SOLARWORLD Standorte arbeiteten im Berichtsjahr nach dem Qualitätsstandard ISO 9001⁹. An unserem neuen US-amerikanischen Produktionsstandort Hillsboro streben wir in der ersten Jahreshälfte 2010 die Zertifizierung an.

Das **Umweltmanagement (UM)**⁹ – SOLARWORLD Scorecard: Perspektiven Prozesse und Gesellschaft – verbessert unsere Ressourcennutzung kontinuierlich. Umweltpolitik ist daher integraler Bestandteil unserer Qualitätspolitik: Durch ein integriertes Qualitäts- und Umweltmanagement begegnen wir Risiken in der Prozesskette und gewährleisten konzernweite Qualitäts-, Prozess- und Umweltstandards mit entsprechenden Effizienzgewinnen. Zielvereinbarungen und daraus abgeleitete Maßnahmen werden jährlich festgeschrieben. Dabei setzen wir uns zur Steigerung unserer Ökoeffizienz intern Reduktionsziele für den Verbrauch von Energie sowie der Abfall- und Abwassermengen und CO_{2eq}-Emissionen⁹. Unsere Ziele gehen über die gesetzlichen Vorschriften hinaus. Da die Zielwerte der internen Steuerung dienen, werden sie nicht offengelegt, aber über die erzielte Leistung wird jährlich berichtet.

So ermittelten wir unsere jährliche CO₂-Bilanz auch 2009: Die konzernweiten Treibhausgasemissionen⁹ sind 2009 laut vorläufiger Schätzung analog zur Produktionssteigerung um 44,6 Prozent auf 139,3 (Vorjahr: 96,3) Tausend tCO_{2eq} gestiegen. Verbessern konnten wir unsere durchschnittliche Emissionsintensität, d.h. die Emissionen pro produziertem Watt peak: Sie sank auf 164,5 (Vorjahr: 175,8) gCO_{2eq}/Wp. Während der durchschnittlichen Modullebensdauer von 25 Jahren können mit den von uns 2009 verkauften Modulen insgesamt rund 4,6 (Vorjahr: 3,1) Mio. tCO_{2eq} eingespart werden. Dadurch können Kosten für Umweltschäden in Höhe von 318,9 (Vorjahr: 219,7) Mio. € vermieden werden. Stellt man die durch unsere Module vermiedenen CO_{2eq}-Emissionen den durch unser Unternehmen verursachten CO_{2eq}-Emissionen gegenüber, ergibt sich für die SOLARWORLD eine positive CO_{2eq}-Bilanz. Die vermiedenen Emissionen übertreffen unverändert um das 33-fache die verursachten. ☉ Berichterstattung zur nachhaltigen Unternehmensführung • S. 213// Im Rahmen des Umweltmanagements werden an den einzelnen Standorten jährlich konkrete Maßnahmen festgelegt und umgesetzt. Außerdem haben wir 2009 die Vorbereitungen für die Einführung der Zertifizierung nach ISO 14001 in den USA vorangetrieben. 2010 wird die SOLARWORLD konzernweit sowohl nach ISO 9001 als auch 14001⁹ zertifiziert sein.

Interne Umweltaudits und die jährliche Erhebung der Kennzahlen dienen der Wirksamkeitskontrolle der Maßnahmen und der Zielerreichung. Zudem berichten die Umweltmanagementbeauftragten auf Basis eines internen Soll-Ist-Abgleichs an das Management.

Die externe Umweltkommunikation leistet unsere Abteilung Investor Relations im Rahmen der Nachhaltigkeitsberichterstattung nach Global Reporting Initiative (GRI)⁹ und über die Veröffentlichung der Daten im jährlichen Carbon Disclosure Project (CDP)⁹. Ein betriebsinternes Umweltberichtswesen sowie Auditberichte und regelmäßige Management-Reports stellen die Information aller Führungsebenen im SOLARWORLD Konzern sicher. Unser Umweltberichtswesen umfasst ein vielschichtiges Statistiknetz aus Abfall-, Emissions-, Abwasser- und Stromstatistiken sowie Hilfsstoff- und Verbrauchsstatistiken. An dieser Stelle verweisen wir auf die Darstellung der ökologischen Leistungsindikatoren im Nachhaltigkeitsbericht. ☉ Berichterstattung zur nachhaltigen Unternehmensführung • S. 213//

Über unser **Gesundheits- und Sicherheitsmanagement** – SOLARWORLD Scorecard: Perspektiven Prozesse und Mitarbeiter – schaffen wir sichere Arbeitsbedingungen für unsere Mitarbeiter und unterstützen sie dabei, ihre Gesundheit zu schützen. Im Jahr 2009 wurden konzernweit regelmäßig Sitzungen der Arbeitssicherheitsausschüsse, arbeitsmedizinische Voruntersuchungen, Gefährdungsanalysen sowie Sicherheits- und Arbeitsschutzschulungen durchgeführt. Allen Gesellschaften steht ein eigener Sicherheitsbeauftragter zur Verfügung. Darüber hinaus setzen wir bei den produzierenden Gesellschaften spezielle Sicherheitsingenieure ein.

Konzernweit wächst das Gesundheits- und Sicherheitsmanagement zusehends zusammen. Durch das Zusammenwirken der neuen und der alten Standorte wird das System weiterentwickelt und standardisiert. In der Datenerfassung gibt es aufgrund der unterschiedlichen gesetzlichen Rahmenbedingungen teilweise unterschiedliche Definitionen. Diese Unterschiede werden im Kennzahlenteil des GRI-Berichts offengelegt. ☉ Berichterstattung zur nachhaltigen Unternehmensführung • S. 213//

Das **Risikomanagement**⁹ – SOLARWORLD Scorecard: alle Perspektiven – ist ein Instrument, das sämtliche Geschäftsbereiche erfasst. Die Risiken erheben wir konzernweit in allen Abteilungen. Abweichungen bei Frühindikatoren zeigen kurz- bis mittelfristige Risiken auf. Über die Leistungstreiber⁹ der Scorecard lassen sich langfristige Risiken identifizieren. ➔ [Chancen- und Risikomanagementsystem](#) • S. 114//

Die **Interne Revision** wird durch eine unabhängige Stabsstelle im Vorstandsressort Finanzen ausgeführt. Gegenstand der Prüfung ist die Wirksamkeit des internen Kontrollsystems (IKS). Neben ihrer Vergangenheitsorientierung in Form der (Re-)Assurance⁹ kommt der internen Revision eine beratende und richtungsweisende Funktion zu, da auch die Sinnhaftigkeit von Prozessen überprüft wird.

Neben den genannten Managementinstrumenten wurde im Berichtsjahr der SOLARWORLD Verhaltenskodex erarbeitet und in einer abstimmungsfähigen Version fertiggestellt. Der Inhalt wurde im Austausch mit Kollegen konzernweit entwickelt. Des Weiteren wurde die gesetzliche Kompatibilität mit dem deutschen sowie mit dem US-Recht überprüft. Der Kodex stellt einen freiwilligen konzernweiten Verhaltensstandard dar, der unser Handeln in Bereichen regelt, in denen keine wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen formuliert sind oder die bestehenden aus Sicht der SOLARWORLD nicht ausreichen. Der Verhaltenskodex ist daher konzernweit bindend. Basis des Verhaltenskodex ist das geltende internationale und nationale Recht. Zum Ende des Berichtsjahrs lag der Verhaltenskodex dem Betriebsrat in Freiberg zur Abstimmung vor.

Zu der Verknüpfung unserer Managementinstrumente verweisen wir auch auf die [⑩ Nachhaltige Konzernführung](#) • S. 042//
