

01\_Blick auf die riesige Baustelle im Solar Valley bei Thalheim im Dezember 2007. Hier entstehen neue Zell- und Modulfabriken, die bis 2012 bis zu 10.000 neue Arbeitsplätze schaffen sollen.

# EX ORIENTE LUX

Als im Jahr 1999 vier visionäre Unternehmer und Wissenschaftler die Firma Q-Cells in Bitterfeld-Wolfen gründeten, war der Ruf nach alternativen Energiequellen noch lange nicht in aller Munde. Die Chance umweltfreundlicher Technologien galt in der Öffentlichkeit noch als ferne Zukunftsfantasie. Bereits zwei Jahre später liefen die ersten Solarzellen für den weltweiten Vertrieb vom Band – es war der Beginn einer außergewöhnlichen Erfolgsgeschichte.

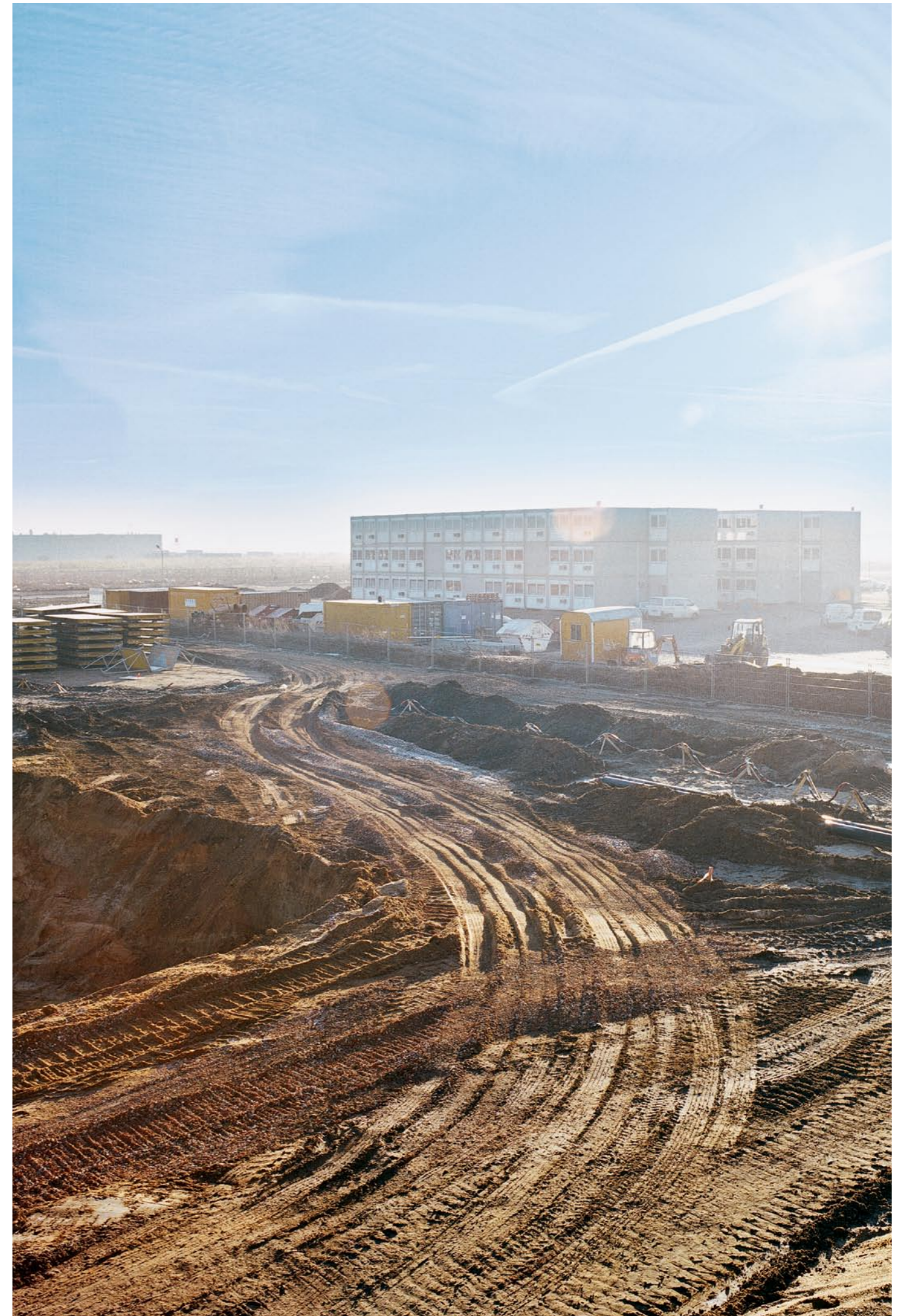
Die Solar-Technologie, die noch vor wenigen Jahren belächelt wurde, hat eine veritable Zukunftsindustrie geschaffen. Angesichts des globalen Klimawandels und der Endlichkeit fossiler Ressourcen steigt die Nachfrage nach effizienten Solarenergiesystemen exponentiell. Und obwohl sich die Photovoltaik technologisch noch in ihren Anfängen befindet, wird Solarstrom Fachleuten zufolge sukzessive zum wichtigsten Energielieferant der Welt. Die Entstehung der deutschen Solarindustrie war zugleich ein Meilenstein für den Strukturwandel in weiten Teilen Ostdeutschlands. Riesige Produktionshallen entstanden, neue Produkte eroberten den Markt und rund um die Kernunternehmen siedelten sich branchennahe Firmen mit vielen hundert qualifizierten Arbeitsplätzen an. Dieser Strukturwandel hatte für den Ort Wolfen bei Bitterfeld zugleich auch einen radikalen Imagewandel zur Folge: vom ehemaligen Großchemie-Zentrum der DDR, zum zukunftssträchtigen Standort für nachhaltige Energiegewinnung. Das so genannte »Solar Valley« entstand. Es umfasst eine Fläche von über 100 Fußballfeldern. Und mit insgesamt über 2.300 Beschäftigten verschiedener Unternehmen, die sich rund um die Q-Cells SE angesiedelt haben, gilt der Standort bereits als eines der größten Solarindustrie-Zentren Europas.

## Q WIE QUALITÄT

Q-Cells ist heute in der Solarzellenherstellung die weltweite Nr. 1. Das Unternehmen ist mit dem Anspruch gestartet, qualitativ hochwertige Photovoltaikprodukte für den Massenmarkt zu entwickeln, zu produzieren und zu vermarkten. Dieser hohe Qualitätsanspruch sollte sich auch im Markenbild und allen Kommunikationsmitteln spiegeln. Im Jahr 2003 beauftragte Q-Cells daher kleiner und bold mit der Positionierung ihrer Marke und der Entwicklung des Erscheinungsbildes. Zu einer Zeit, als die Nachfrage nach Solarkomponenten das Angebot noch um ein Vielfaches überstieg und fast alle Wettbewerber lieber in Fabriken als in Markenmanagement und Kommunikation investierten, war das ein ebenso ungewöhnlicher wie weitsichtiger Schritt: Denn inzwischen hat sich der Markt stark ausdifferenziert und mit dem zunehmenden Angebot steigt der Wettbewerbsdruck. Die Kunden können mittlerweile weltweit unter vielen Anbietern wählen – und noch immer entscheiden sich die meisten für Q-Cells. Die Markenstatusanalyse aus 2007 bestätigt die fokussierten Imagewerte »Qualität«, »Sicherheit« und »Dynamik«. Nicht zuletzt auf Grund der erfolgreichen Markenstrategie dauert die gute Zusammenarbeit von Q-Cells und kleiner und bold bis heute an und wurde um Bereiche wie Kampagne, Messe-, Print- und Online-Kommunikation erweitert.

## UNTERNEHMEN ZUKUNFT

Q-Cells hat viele Herausforderungen zu bewältigen: Eine von ökologisch denkenden Visionären getriebene Bewegung muss in eine weltmarktfähige und gewinnorientierte Industrie verwandelt werden. Um zukünftig auch ohne Subventionen wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Herstellungskosten gesenkt,

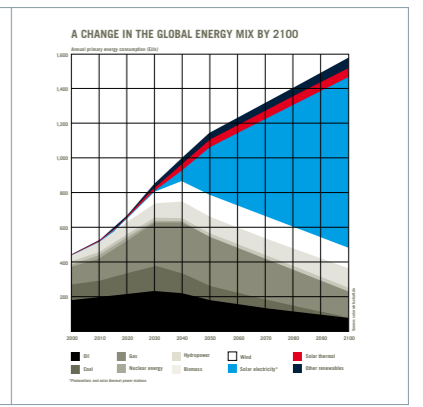
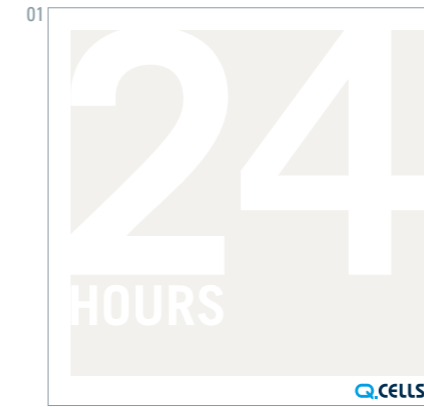


Rohstoffe gesichert und effizientere Produkte entwickelt und vermarktet werden. Darüber hinaus müssen die besten Köpfe für den Standort gewonnen und gehalten werden. Um den knapper werdenden Nachwuchs systematisch auszubilden und ihm attraktive Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, wurden eigens ein internes Ausbildungszentrum und eine Stiftungsprofessur in der naturwissenschaftlichen Fakultät der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg eingerichtet. Als Innovationstreiber investiert Q-Cells zudem große Summen in Forschung und Entwicklung. Strategische Partnerschaften mit Lieferanten und Kunden und die Gründung von Tochterfirmen haben die Erschließung neuer Felder der Photovoltaik, insbesondere in der Material schonenden Dünnschichttechnologie, ermöglicht.

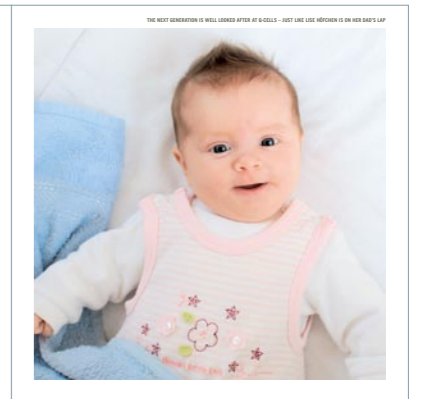
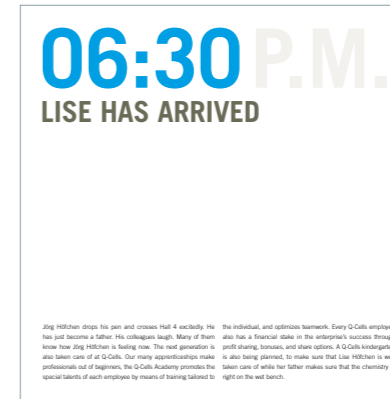
**QUANTENSPRÜNGE**

Q-Cells wird zunehmend internationaler. Schon heute wird in den Büros und Hallen überwiegend auf Englisch kommuniziert. Im Mittelpunkt der Strategie steht die Erschließung neuer Märkte in Regionen mit hoher Sonneneinstrahlung. So wird im malaysischen Selan-

gor eine Fabrik für die Herstellung von Solarzellen aus vorwiegend metallurgischem Silizium errichtet. Doch trotz der Internationalisierung: Im Osten Deutschlands geht weiterhin die Sonne der Solarindustrie auf. Sie hat diese Standorte und ihre hervorragende Forschungslandschaft mit hohen Investitionen gedeihen lassen. Diese privatwirtschaftlichen und öffentlichen Investitionen haben sich gelohnt. Kaum eine Branche ist in den letzten Jahren so gewachsen wie die Solarbranche. Noch etwas schneller wuchs Q-Cells zum größten Solarzellenhersteller der Welt. Die Unternehmenszahlen aus 2008 sind allesamt überdurchschnittlich: ca. 1.225 Mio. Euro Umsatz, operatives Ergebnis (EBIT) im Kerngeschäft von etwa 230 Mio. Euro, Produktionsvolumen im Kerngeschäft rund 570 MWp. Doch die aufregendste Zeit scheint erst noch zu kommen: der Umbau vom Zellhersteller zum integrierten Photovoltaikunternehmen, das nahezu alle Bereiche der Solarindustrie abdeckt, bei gleichzeitiger Konfrontation mit der weltweiten Finanzkrise. Die umweltfreundliche und kostengünstige Versorgung mit Energie bleibt eine der größten Herausforderungen der Zukunft. ♦



- 01\_Titel und Innenseiten der Imagebroschüre »24 hours«
  - 02\_Komplexer, aber klar strukturierter Internetauftritt für Industriekunden, Investoren, Presse und Verbraucher
  - 03\_Imagefilm: »24 Stunden rund um die Welt«
  - 04\_Geschäftsausstattung
  - 05\_Die von kleiner und bold 2004 neu entwickelten Datenblätter wurden inzwischen zum formalen Standard der Branche.
  - 06\_Image-, Produkt- und Personalbroschüre für die immer wichtiger werdende Zielgruppe der prospektiven Mitarbeiter
- ☀ Q-Cells erhielt eine Auszeichnung in der Kategorie Crossmedia beim iF communication award.



**LEISTUNGEN**



**Markenstrategie**  
 Markenpositionierung  
 Implementierung  
 Markenarchitektur



**Corporate Design**  
 Logo/Wortmarke  
 CD-Parameter  
 Design Manual  
 Geschäftsausstattung



**Image- und Produktkommunikation**  
 Personalbroschüre  
 Imagebroschüren  
 Produktbroschüren  
 Daten- und Produktblätter  
 Powerpoint-Präsentationen



**Film**  
 Imagefilm  
 Schulungsfilm



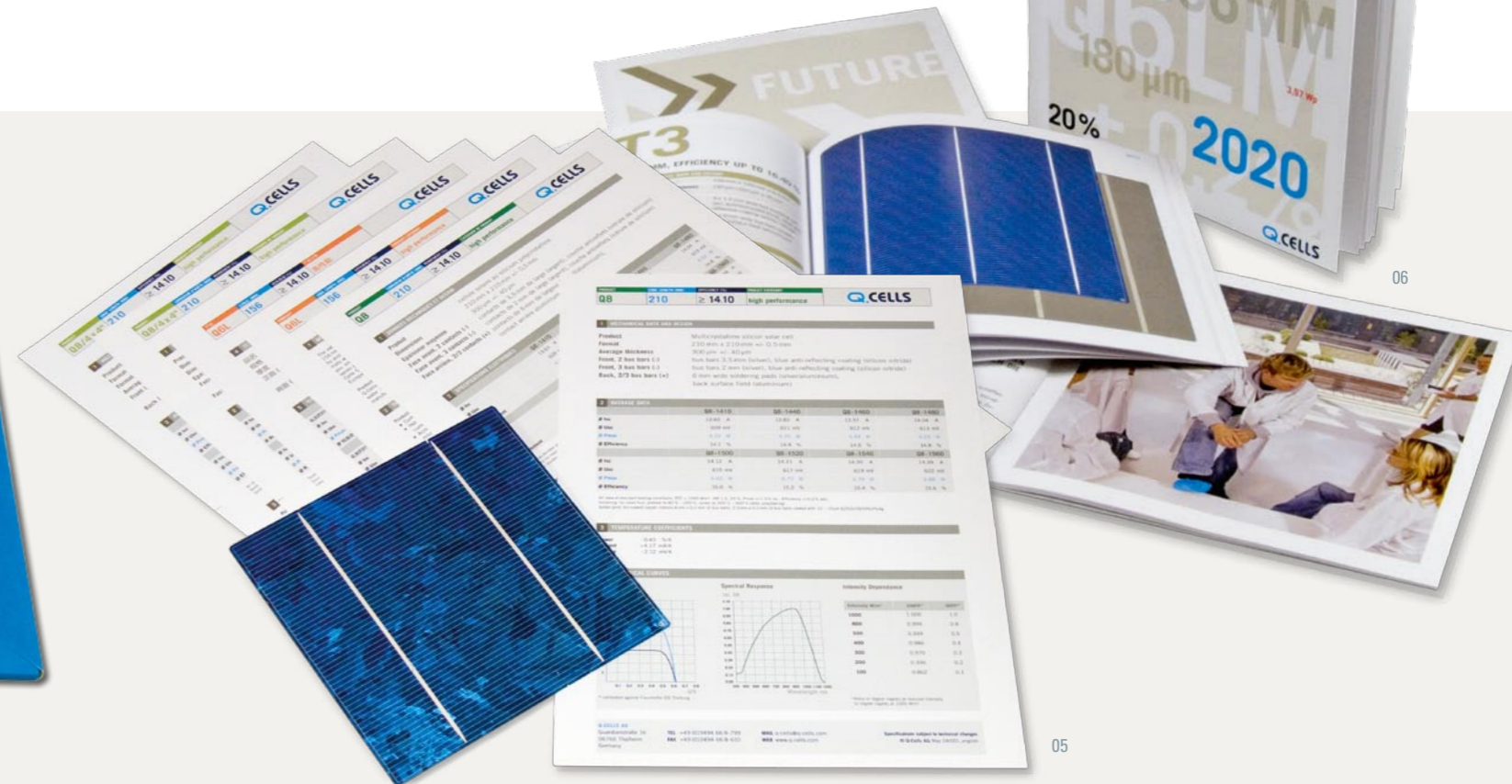
**Kampagne**  
 Fachanzeigen  
 Personalanzeigen



**Internet**  
 B2B-Plattform  
 Jobportal  
 IR-Bereich  
 Intranet



**Corporate Architecture**  
 Messeauftritte weltweit  
 Interior Design





## FAMILIENZUWACHS GESUCHT!

Werde Teil unserer außergewöhnlichen Erfolgsgeschichte und entscheide Dich jetzt für den weltweit größten unabhängigen Solarzellenhersteller. Unser gemeinsames Ziel ist es, die Photovoltaik als nachhaltige und umweltgerechte Technologie voranzutreiben und neue Standards zu setzen.

Bei Q-Cells achten wir auf eine gesunde Mischung erfahrener Mitarbeiter sowie wild entschlossener Neueinsteiger und sind stets auf der Suche nach engagiertem Zuwachs aus folgenden Bereichen: Natur- und Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen, Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und Informatik.

Erfahre mehr über Deinen Traumjob unter [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com).



01

# KLIMA-THERAPEUT

Man lernt nie aus. Auch wenn Du bald mit Deinem Studium fertig bist, fängt das Abenteuer erst an. Und wenn dieses Abenteuer Solarenergie heißt, ist es besonders zukunftsreich. Nicht nur für Deinen eigenen beruflichen Werdegang, sondern auch für die Umwelt.


Q-Cells ist durch das Fachwissen, den Pioniergeist und die Leidenschaft der Mitarbeiter zu einem der erfolgreichsten Unternehmen der Solarbranche geworden. Wir sind stolz auf unsere Unternehmenskultur und achten auf eine bunte Mischung erfahrener Mitarbeiter und wild entschlossener Neueinsteiger.

Q-Cells expandiert schnell und agiert international, deshalb sind wir stets auf der Suche nach Menschen aus allen Fachrichtungen: **INGENIEURWISSENSCHAFTLER, NATURWISSENSCHAFTLER, WIRTSCHAFTSINGENIEURE, WIRTSCHAFTSINFORMATIKER, INFORMATIKER und BETRIEBSWIRTSCHAFTLER.**

Erfahre mehr über Deinen Traumjob und die **Q-Cells AG** unter [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com).




02



## WE JUST CAN'T STOP.

Our micro-crack recognition experts would rather check too much than check too little. After all, they're working for Q-Cells. And only a stable solar cell is a good solar cell. A wafer has to undergo a lot of hard testing before we call it a solar cell. Because for us, solar cell is not just a phrase, it's a distinction.

**INTERSOLAR 2008  
12-14 JUNE/MUNICH  
Q-CELLS/HALL B4/STAND 130**



Learn more about **Q-CELLS** at [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com)

03



## HAPPY NEW YEAR LAS VEGAS!

In 2008, the production volume of solar cells made by Q-Cells will amount to around 570 MW\*. The output of these powerful solar cells could provide all 570,000 inhabitants of Las Vegas with more than 25 years of clean and sustainable power. As the New Year comes around, we would like to thank our customers, partners, employees and suppliers for helping to make that possible. Here's to a successful cooperation also in 2009!

\*see all our announcements of 09. December 2008



Learn more about **Q-CELLS** at [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com)

04



## C'È DA FONDERE ...

15 milioni di gradi Celsius nel nucleo, 6000 gradi Celsius in superficie, è piuttosto caldo il nostro sole. Ed è anche altrettanto soletto: ci regalerà i suoi raggi carichi di energia per ancora circa 5,5 miliardi di anni. Certo non avremo bisogno di così tanto tempo per fare del fotovoltaico la più importante fonte di energia per l'uomo. D'altronde sappiamo bene che cosa dobbiamo fare per raggiungere questo obiettivo: studiare, sviluppare, studiare, sviluppare, studiare ... deve essere passione. Q-Cells augura a tutti un'estate piena di sole.



Per ulteriori informazioni su **Q-CELLS**, visitate il sito [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com)

05



## SIEMPRE HAY SITIO PARA UNO MÁS.

La Navidad está al caer. Se adornan las calles y las casas y la gente se viste con sus mejores galas. Amigos y familiares se reúnen alrededor del árbol y del pavo asado. Todos tienen sitio. También para los paneles solares se encuentra sitio hasta en el más pequeño tejado. Su popularidad aumenta de año en año, gracias en gran parte al esfuerzo infatigable de nuestros clientes y empleados, que merecen nuestro más profundo agradecimiento – no sólo en Navidad.



Encuentra más información sobre **Q-CELLS** en [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com)

07



## DAS GEHT NOCH DÜNNER!

Pause machen fällt unseren Technologen oft schwerer als die Arbeit. Schließlich ist die Entwicklung immer dünnerer Solarzellen und neuer Formate ihr täglich Brot. Sicher liegt es aber auch daran, dass Ihnen das Erforschen und Verbessern einfach Spaß bringt. Ein Effekt, den wir unserem guten Betriebsklima zurechnen können oder der Tatsache, dass ihnen die Zukunft der Photovoltaik und jede einzelne Solarzelle alles andere als Wurscht ist.



Erfahren Sie mehr über **Q-CELLS** auf [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com)

06



## THE SUN MAY BE SHINING BUT WE'RE NOT HERE FOR THE TAN

Growth and revenue on the up, hired lots of new people, expanding rapidly, new technologies successfully launched on the market... a lot's been done. But, this is no time to sit back and relax. We still have quite a way to go as does the solar energy industry in general. After all, the goal is quite clear: to make solar power one of mankind's most important energy sources. Once we've done that, we might decide to take a break. Maybe...



Learn more about **Q-CELLS** at [www.q-cells.com](http://www.q-cells.com)

08

01–02\_Stellenanzeige zur Werbung neuer Mitarbeiter, 2008  
03–08\_Fachanzeigen aus dem Jahr 2008 in verschiedenen Sprachen

# IMMER NOCH AM ANFANG

Anton Milner, Mitgründer und CEO der Q-Cells SE,  
im Gespräch mit Tammo F. Bruns



Anton Milner, Mitgründer und  
CEO der Q-Cells SE

**kub:** Herr Milner, mit der Gründung von Q-Cells haben Sie, gemeinsam mit Ihren Partnern, etwas Besonderes vollbracht: Sie haben Pionierarbeit im Bereich der Solartechnologien geleistet und arbeiten erfolgreich an Möglichkeiten, unsere Gesellschaft aus ihrem Energiedilemma zu befreien. Sie haben eine neue Industrie mitbegründet, in Ostdeutschland eine industriell dahinsiechende Region wiederbelebt und haben Menschen neue Perspektiven gegeben. Ist das nicht der Traum eines jeden Unternehmers?

Zu viel der Ehre. Es ist zwar wahr, dass wir mit großem Engagement Q-Cells gegründet und damit auch zum Entstehen einer neuen industriepolitischen Perspektive beigetragen haben. Von hinten erzählt, ist das eine tolle Gründergeschichte. Wenn Sie allerdings am Anfang der Entwicklung stehen, wissen Sie nicht, was aus Ihren Ideen wird, ob Sie die richtigen Entscheidungen treffen und genügend Unterstützung mobilisieren können.

**kub:** Gleichwohl ist Ihre Unternehmensgeschichte eine Erfolgsstory.

Das ist wohl wahr. Und der Dank für diesen Erfolg gehört den Leuten der ersten Stunde ebenso, wie den vielen Mitarbeitern, die sich tagtäglich für unser Unternehmen engagieren. Und er gilt auch unseren Partnern und Beratern – Unternehmen wie Ihrem. Schließlich sind Sie seit sechs Jahren unsere Markenagentur und haben gemeinsam mit uns die Marke entwickelt und mit Leben gefüllt.

**kub:** Q-Cells wurde 2008 vom Wirtschafts magazin Capital zu einem von Deutschlands besten Arbeitgebern gewählt: Vertrauensvolle Beziehungen zwischen Management und Belegschaft, engagierte Mitarbeiter und ein lebendiger Teamgeist sind die Hauptkriterien für dieses Siegel.

**Aber inwieweit spielt die Marke Q-Cells eine Rolle für Ihre Mitarbeiter?**

Ich denke, sie hat eine große Rolle. Die Einflussfaktoren, die zeigen, ob ein Unternehmen seine Mitarbeiter bestmöglich einbezieht, sind schwer messbar und man kann sich nicht nur auf Zahlen verlassen. Man braucht ebenso Intuition und ein Gespür für Stimmungen. Eine Marke zu sein bedeutet mehr, als ein Bild nach außen sichtbar zu präsentieren. Marken sind bei allem rationalen Markenmanagement immer auch Mythen, also das, woran im Inneren die Mitarbeiter vom Pförtner bis zur Führung bewusst oder unbewusst glauben und wofür sich die meisten mit Begeisterung einsetzen.

**kub:** Stolz?

Ja stolz, aber ohne Hochmut. Wir erleben immer wieder, wie Krisen oder auch Innovationen Unternehmen und sogar ganze Industrien hinwegfegen, auch wenn das für die Solarbranche in den nächsten Jahrzehnten kaum der Fall sein wird. Wir versuchen allen Mitarbeitern zu vermitteln, dass wir es uns nicht leisten können, stehen zu bleiben, um uns auf dem Erreichten auszuruhen. Es ist eine Binsenweisheit, dass die Konkurrenz nicht ruht – aber sie bleibt existenziell bedeutsam.

**kub:** Wäre Q-Cells nur ein Mythos, dann wäre das Unternehmen heute nicht der weltweit größte Hersteller von Solarzellen. Wie überträgt sich der Glaube an die Marke auf Ihre Kunden?

Am Ende zählt die Qualität der Produkte. Und Qualität heißt für uns Innovationskraft und Leistungsfähigkeit in einem guten Preis-Leistungs-Verhältnis. Dafür steht das Q in Q-Cells. Neben diesen harten Fakten, die konsistent und klar kommuniziert werden müssen, stehen aber auch eine Vielzahl weicher Botschaften,

nämlich dass wir gemeinsame Win-win-Situationen schaffen und auf langfristige Partnerschaften bauen, dass wir service- und kundenorientiert arbeiten, offen für neue Wege sind und unser Wissen gerne weitergeben, dass die Menschen gerne bei uns arbeiten. Das spürt der Kunde und kauft auch diese weichen Faktoren mit ein. Unsere Markenwerte sichern ihm jenes Maß an Qualität und Zuverlässigkeit, das im stärker werdenden Wettbewerb den Unterschied macht.

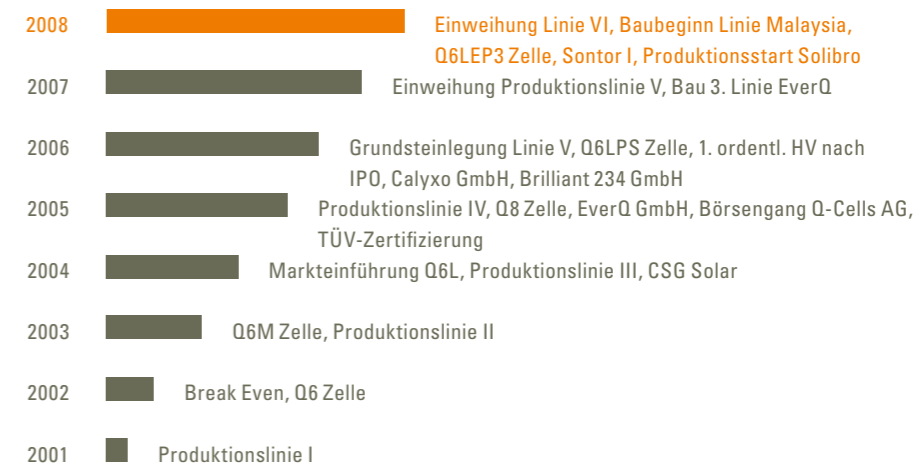
**kub:** In der Theorie klingt das einfach. Nur die Vielzahl dieser Faktoren in der Wirklichkeit miteinander zum Schwingen zu bringen, erfordert eine Menge Aufmerksamkeit und Kontinuität.

Sicher, und mitdenkende Berater, die auch mal kritisch nachhaken. Ohne beständiges Hinterfragen und den gemeinsamen Willen, beständig besser zu werden, kann man sich nicht weiterentwickeln. Die Mannschaft, mit der wir 2001 starteten, passte noch in eine Vier-Zimmer-Wohnung und heute arbeiten bereits über 2.000 Menschen für uns. Wir waren bereits im zweiten Betriebsjahr profitabel und sind heute auf dem Weg, den Umsatz von 2002 auf 1,7 bis 2,25 Mrd. Euro in 2009 zu verhundertfachen. Wir sind erfolgreich, aber dennoch liegt ein weiter Weg vor uns.

**kub:** Obwohl die Solarbranche explosionsartig gewachsen ist, führt sie im Vergleich zu anderen Energieformen immer noch ein Nischendasein. Wann und wie wird sich das ändern?

Das muss sich ändern! Und zwar rasch, um möglichst schnell positive Klimaeffekte zu erzielen. Wenn unsere Industrie zur Lösung der weltweiten Energieproblematik beitragen will, dann müssen wir einen großen Anteil der Energiegewinnung ausmachen, sonst spielt die Technologie

## Meilensteine seit Gründung (1999)



keine relevante Rolle. Bei den steigenden Kosten der fossilen Energien und gleichzeitiger Senkung unserer Herstellungskosten wird die grid parity (Preisgleichheit von Solarenergie und konventionellen Energien) viel früher erreicht. Und das ohne Fördergelder! Die Entwicklung in der Solarindustrie verläuft also immer noch rasant und wir müssen weiter konsequent daran arbeiten, unseren Vorsprung zu halten. Nicht zuletzt deshalb unterhalten wir die größte Forschungs- und Entwicklungsabteilung der Branche.

**kub:** Stichwort Entwicklungen. Was ist in der näheren, schon überschaubaren Zukunft an Technologien zu erwarten?

Für die nähere Zukunft sehen wir zwei wichtige Entwicklungen: Die Dünnschichttechnologien, die in Teilen bereits ohne teures Silizium auskommen, werden ihre Marktanteile massiv ausbauen. Wir investieren in mehrere Tochtergesellschaften, die jeweils unterschiedliche Technologien verfolgen. Der Ausbau dieser Produktionslinien ist im vollen Gange. Die zweite wichtige Neuerung betrifft den Rohstoffmarkt: Kristallines Silizium ist derzeit immer noch knapp und teuer, weshalb die Unternehmen vermehrt auf metallurgisches Silizium zurückgreifen. Wir haben das metallurgische Silizium marktfähig gemacht und mit der Zelle Q6LEP3 einen neuen Standard gesetzt.

**kub:** Wo steht Q-Cells in fünf Jahren?

Weiterhin vorne. Aber es wird sich einiges ändern: Zwar wird die Herstellung von Solarzellen noch einige Jahre unser Kerngeschäft bleiben; dennoch weiten wir unser Engagement aus. Aus dem reinen Zellhersteller wird ein breit aufgestelltes Photovoltaikunternehmen. So sind wir mit unseren Dünnschichttechnologien in den Modulmarkt eingestiegen. Zudem haben

wir eine Gesellschaft gegründet, die große Solaranlagen konzipiert und projektiert. Außerdem werden wir mit unserem Werk in Malaysia produktionsseitig internationalisieren.

**kub:** Die veränderte Ausrichtung wird sich auch auf die Markenpositionierung auswirken. Das ist – angesichts der erfolgreichen Entwicklung – nach so kurzer Zeit ungewöhnlich.

Die Uhren in der Photovoltaik ticken eben etwas anders als in anderen Märkten: Bei uns sind die Zyklen viel kürzer. Das betrifft nicht nur die Produktentwicklung, sondern das komplette Umfeld, inklusive der politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Sogar die Zielgruppen erweitern sich beständig: Heute sprechen wir nicht mehr nur mit Modulherstellern, sondern direkt mit Großprojektierern, Facility Managern, Energiekonzernen und Investmentberatern. Auch kommunizieren wir wesentlich verzahnter und erreichen so mehr Kontakte. Klare Kundenfokussierung ist für uns ein Muss und High-Involvement-Produkte wie Solaranlagen erfordern integrierte Kommunikationsstrategien auf Top-Niveau.

**kub:** Hört sich nach viel Arbeit an. Gut für Sie.

**kub:** Wir freuen uns darauf. Zum Schluss, Herr Milner, sind Sie mit der Entwicklung von Q-Cells zufrieden?

Nicht unzufrieden, würde ich sagen. Trotz des erfolgreichen Starts – wir sind immer noch am Anfang. Unsere Unternehmensmission lautet: Saubere Energie, für alle und für immer. Das ist noch ein weiter Weg.

**kub:** Vielen Dank für das Gespräch.