

Bankability

Definition | Bedeutung | Management

Florian Lüdeke-Freund

Centre for Sustainability Management
Leuphana Universität Lüneburg
luedeke@uni.leuphana.de

Sebastian Olbert

goetzpartners MANAGEMENT CONSULTANTS GmbH
Senior Manager – Office München
olbert@goetzpartners.com

2. St. Galler Forum für Management Erneuerbarer Energien
Workshop 3, 11. März 2011, St. Gallen

Bankability Agenda

Forschungsprojekt

Definition

Bedeutung

Management

Bankability

Hintergrund und aktuelle Studie

1. Studie 2010

- **Auswirkungen der Finanzkrise**
 - Begrenzung der Finanzierungslaufzeiten und Projektvolumina
 - spezifische Risiken stärker im Fokus, z.B. Länderrisiko
 - *neu*: Liquiditätskosten als Bestandteil der Bankmarge
- **Intensivere qualitative Prüfungen**
 - Banken müssen stärker risikoorientiertes „Cherry Picking“ betreiben
- **Untersuchung der Präferenzen in der Kreditfinanzierung: Befragung von 43 deutschen Finanzierungsexperten**
- **Ergebnis: Marke wichtiger als Finanzkennzahlen (hier: DSCR, EK-Quote)**



2. Studie 2011

- **Kriterien und „Trade-Offs“ bei Finanzierungsentscheidungen (FK u. EK) für Photovoltaik-Kraftwerke**
- **Spezieller Fokus auf „Bankability“ und Rolle der Modulmarke**
- **Phase 1:** Qualitative Interviewstudie mit Banken, Investoren, Projektentwicklern, Modulproduzenten, Dienstleistern
- **Phase 2:** Quantitative Studie mit webbasiertem Fragebogen mit Banken und Equity-Investoren
- **Abschluss Mitte 2011**



Bankability Agenda

Forschungsprojekt

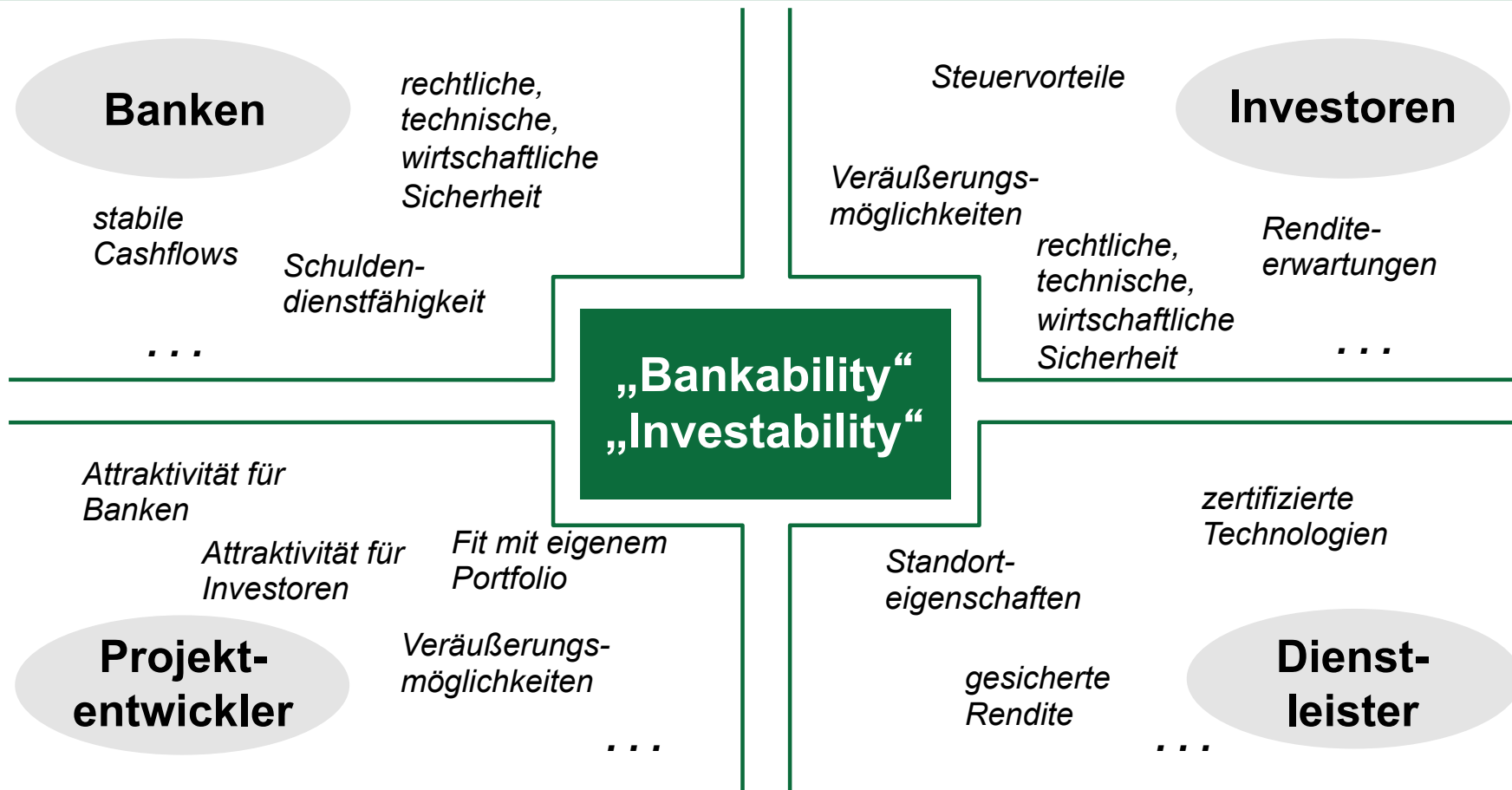
Definition

Bedeutung

Management

Bankability

Sichtweisen verschiedener Projekt-Stakeholder



Bankability

Sichtweisen verschiedener Projekt-Stakeholder

„Das Thema Bankability ist für mich **eher Philosophie als Wissenschaft**. Weil man es nicht packen kann. Es wird von sehr vielen Parteien sehr unterschiedlich bewertet.“

*Head of Supply Chain Management
Großhandel / Projektentwicklung*

Bankability bedeutet **Renditesicherheit**. Maßnahmen, die *ex ante* auf die Sicherung der Rendite eines Projektes abzielen, tragen zu dessen Bankability bei.

*Geschäftsfeldleiter Regenerative Energien
Dienstleistung / Zertifizierung*

„... Bankability von Projekten? Ich denke, ... der Bankkaufmann fühlt sich dann wohl, wenn er weiß, **womit habe ich es genau zu tun**.“

*Abteilungsleiter Erneuerbare Energien
Großbank*

„Bankability bedeutet, dass die Bank weitestgehend davon überzeugt ist, dass die **Cashflows** so **stabil** sind, dass die **Darlehen zurückgeführt** werden können.“

*Credit Risk Manager, Structured Finance, Energy
Großbank*

„Letztendlich geht es darum: **Ist der Cashflow sicher oder nicht?** Ein sicherer Cashflow bedeutet sicher **in rechtlicher Hinsicht**, sicher **in technischer Hinsicht** und sicher **in wirtschaftlicher Hinsicht**.“

*Head of Competence Center Renewable Energies
Großbank*

Bankability

Versuch einer Definition

Bankability bedeutet Vertrauen seitens der Finanzierer und Investoren in die Schuldendienstfähigkeit und Renditesicherheit eines als Projekt finanzierten Vorhabens. Dieses Vertrauen bedingt (mindestens) über die Finanzierungsdauer prognostizierbare und stabile Cashflows.

Bankability ist mehrdimensional da sie einerseits auf rechtlichen, technischen und ökonomischen Projekteigenschaften basiert und sich andererseits auf verschiedene Projektdimensionen beziehen kann:

- technische Komponenten,
- Komponentenhersteller,
- Projektentwickler (bzw. Systemintegratoren) sowie
- das Projekt als Ganzes.

Bankability entwickelt sich von der „Philosophie“ zum „aktiven Management“.

Bankability Agenda

Forschungsprojekt

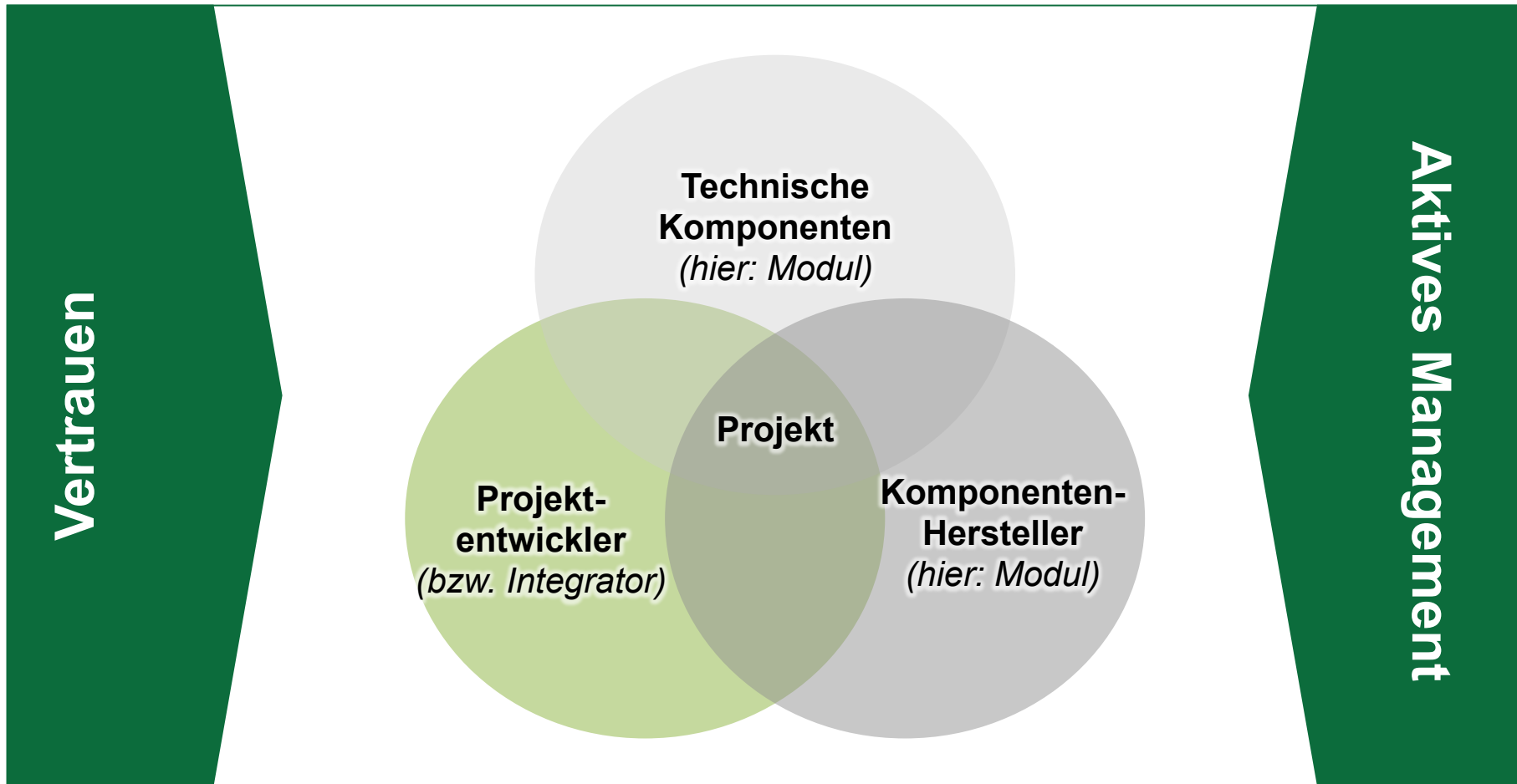
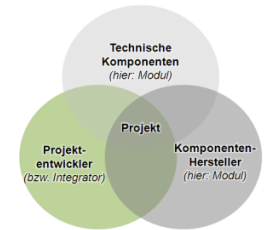
Definition

Bedeutung

Management

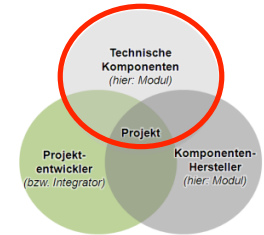
Bankability

Mehrdimensionalität der Projekt-Bankability



Modul-Bankability

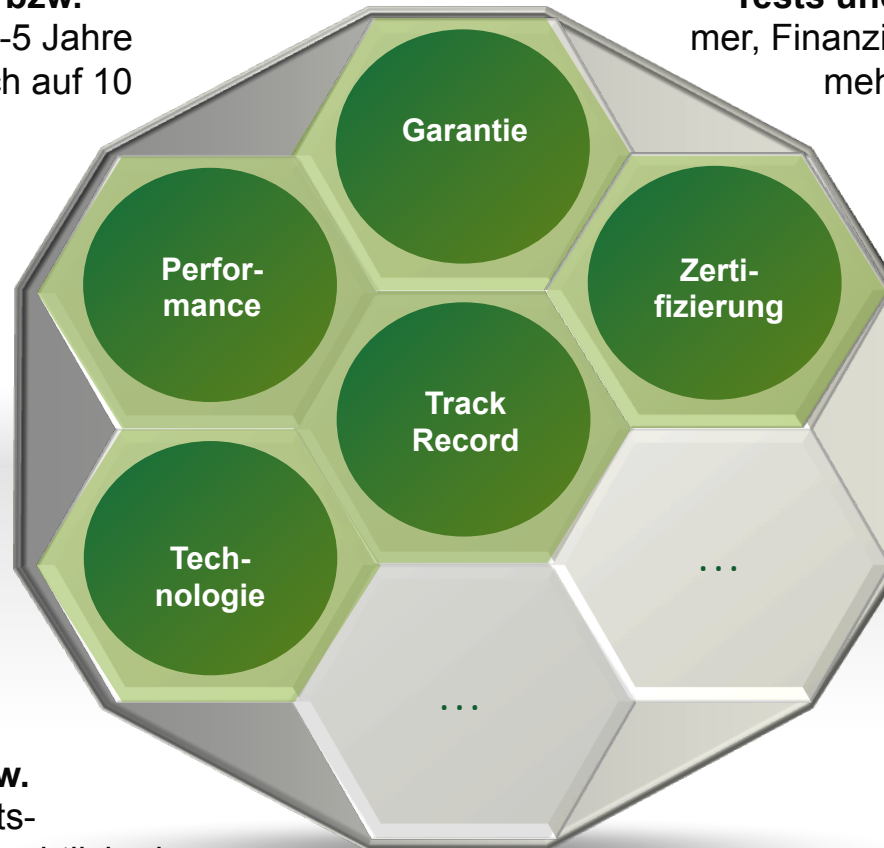
Anforderungen an bankfähige Module



Garantien des Herstellers bzw. „Inverkehrsbringers“ → 2-5 Jahre üblich, Verlängerung möglich auf 10 oder 20 Jahre

Tests und Zertifizierungen → Abnehmer, Finanzierer, Investoren verlangen oft mehr als den Minimum-Standard, Hersteller testen härter

Langfristige Leistungsfähigkeit (20+ Jahre) → Anlagenperformance, Projekt-Cashflow, „bankable“ bedeutet hier langlebig und verlässlich

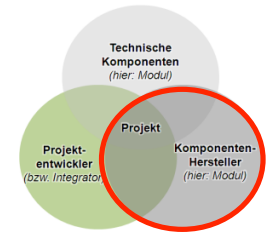


Track Record und Yield Performance → kristalline Module 2-2,5 MW über 18-24 Monate; Dünnschicht: 5 MW über 24 Monate, valide Belege zwingend

Bewertung der Modul- bzw. Zelltechnologie → Zukunftssicherheit, technische und rechtliche bzw. regulatorische Aspekte (z.B. CdTe)

Hersteller-Bankability

Anforderungen an Modulproduzenten



1. Allgemeines Unternehmensprofil

u.a. Rechtsform, Niederlassungen, Organisationsstruktur, Managementstruktur, Fokus auf Solar-Division, Finanzkennzahlen (Bilanz, GuV), Rückstellungen, Eigentümerstruktur, Investoren, Financiers, Meta-Analysen ...

→ Fähigkeit, langfristig für Produkte einzustehen

2. Produktions- u. Produkttechnologie

u.a. Linienpark (Hersteller, Maintenance), Key Supplier, Wertschöpfungstiefe, Kostenreduktionspotenzial, Produktinformationen über gängige Datenblätter hinaus, Zertifizierungen, USP: „Why are you different?“ ...

→ Fähigkeit, sich langfristig als Hersteller zu positionieren

Modul-Hersteller

3. Betriebs- u. Produktqualität

u.a. Produktionswachstum u. -effizienz, operative Planumsetzung, Produktionskapazitäten, Auslastung entlang Wertschöpfungskette, Produktionsvolumen, Volumen installierter Module, **Performance installierter Module ...**

→ Fähigkeit, langfristig effizienter größere Mengen an „high performance“ Modulen zu liefern

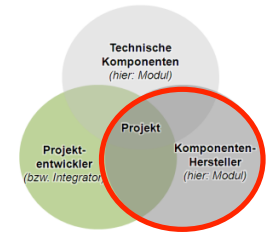
4. Vertrieb u. Service

u.a. Reklamationsrate und -prozess, Vertriebsstruktur und Distributionskanäle, Produktgarantien und -versicherungen, Garantiekonditionen ...

→ Fähigkeit, langfristig Kundenbedürfnisse und Produktprobleme zu managen

Hersteller-Bankability

Anforderungen an Modulproduzenten



1. Allgemeines Unternehmen

u.a. Rechtsform, Niederlassung, Geschäftsstruktur, Managementstruktur, Finanzierung, Finanzkennzahlen, Geschäftsmodelle, Eigentümerstruktur, Geschäftsbeziehungen, Finanziers, Meta-Analysen ...

Finanzen und Organisation

→ Fähigkeit, langfristig für Produkt einzustehen

2. Produktions- u. Produkt...

u.a. Linienpark (Hersteller, Mod...), Wertschöpfungstiefe, Know-how, Produktinformatik, Zertifizierung, „...blätter hinaus, ...“ ...

Produktions- und Produkt-Know-how

→ Fähigkeit, sich langfristig als Hersteller zu positionieren

3. Betriebs- u. Produktqualität

u.a. Produktionsvolumen u. -effizienz, Produktionskapazität, Lieferfähigkeit, Wertschöpfungskette, Prozessmanagement, Intelligenter Module ...

Produktionsqualität

Modul Track Record: Yield Performance

→ Fähigkeit, größere Mengen an „high performance“ Modulen zu liefern

Modul-Hersteller

4. Vertrieb...

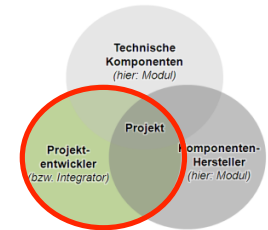
u.a. Reklamationen, Geschäftsstruktur und Distribution, Garantien und -versicherungen, Garantie...

Kunden- und Reklamationsmanagement

→ Fähigkeit, langfristig Kundenbedürfnisse und Produktprobleme zu managen

Projektierer-Bankability

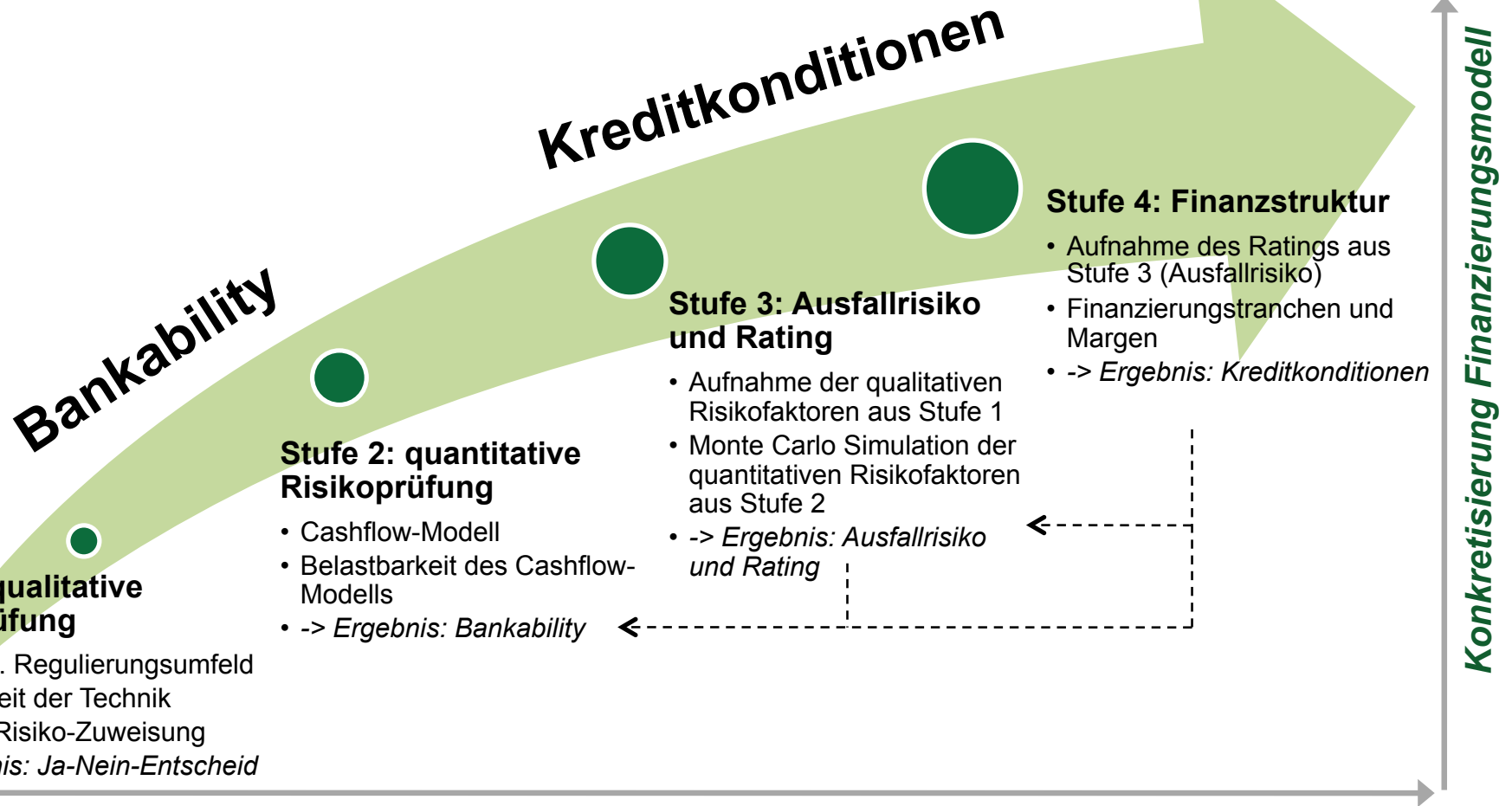
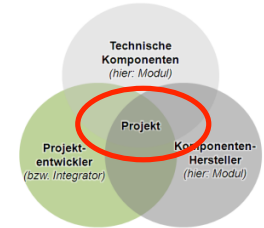
Anforderungen an Projektentwickler / Integratoren



- ✓ Überzeugender Track Record (Projektportfolio)
- ✓ Größe (z.B. gemessen am Umsatz)
- ✓ Finanzielle Solidität (Bilanz, GuV)
- ✓ Positionierung auf Wertschöpfungskette (Up-, Downstream)
- ✓ Exklusive Partnerschaften mit Modulherstellern
- ✓ Erfahrungen mit finanzierender Bank und Investoren
- ✓ Produkthaftung und Gewährleistung für Module
- ✓ Performance-Ratio-Garantien für PV-Kraftwerke
- ✓ . . .

Projekt-Bankability

Bankseitige Prüfung der Projektfinanzierung



Bankability Agenda

Forschungsprojekt

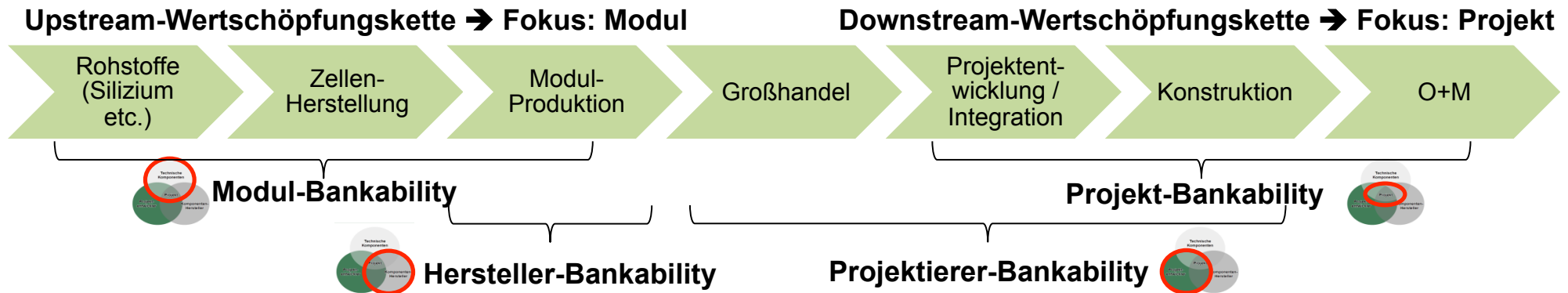
Definition

Bedeutung

Management

Bankability-Management

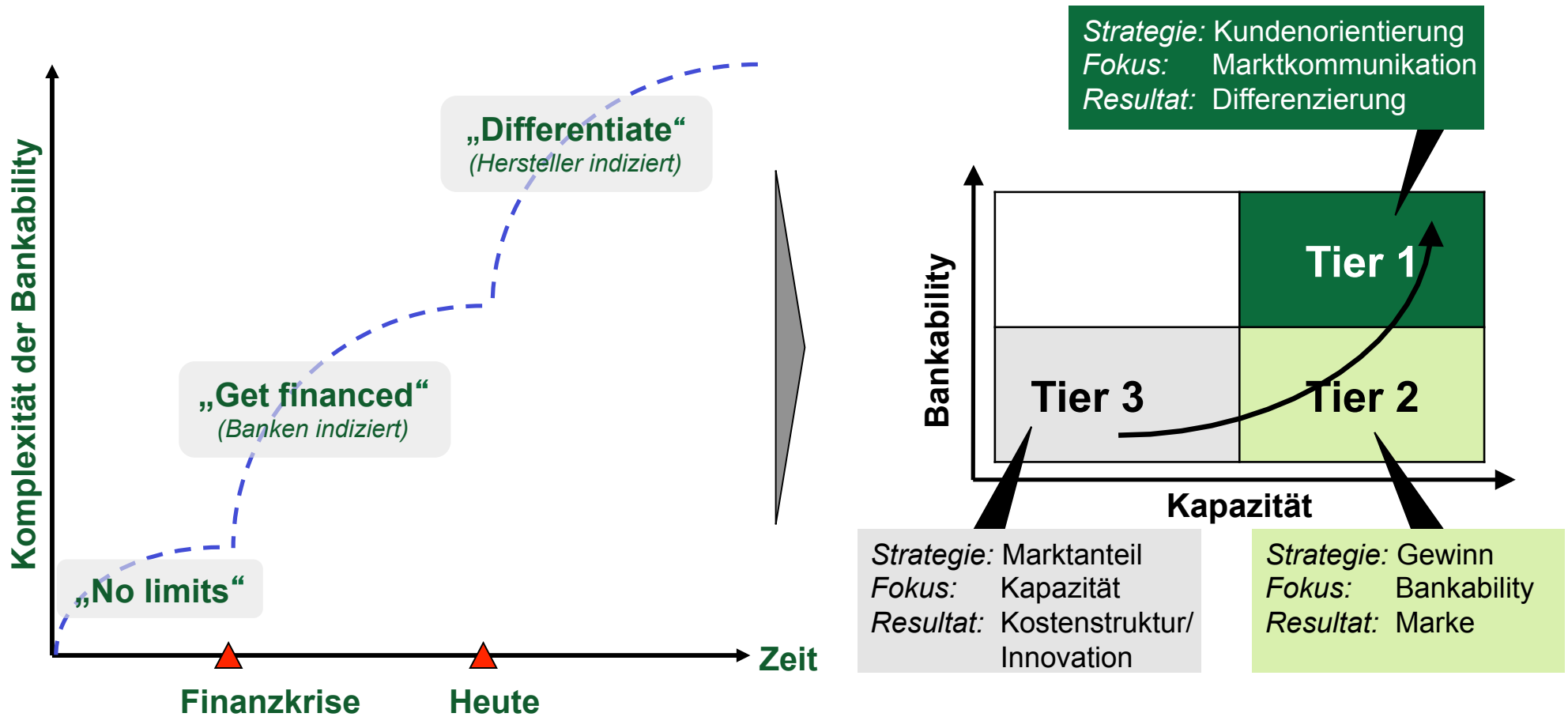
Möglichkeiten des aktiven Managements



Aktives Bankability Management	Modulproduzenten	Projektvertrieb
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Zertifizierungen (z.B. TÜV, IEC) ✓ Herstellertests über Standard (z.B. 2000 h Damp-Heat) ✓ Freiwillige Branchentests (z.B. Öko-Test, PV+ Test) ✓ Beteiligung an der Entwicklung von Testkonzepten ✓ Stetiger Fokus auf Track Record durch Ertragsdaten ✓ Mischung etablierter und neuer Module in Projekten ✓ Marktlagen (Engpass Modulmarkt) zur Platzierung nutzen ✓ Bankenroadshows für Hersteller und Module ✓ Hersteller müssen finanzielle Solidität managen ✓ Kontinuierliche Effektivitäts- und Effizienzsteigerung ✓ Einstieg in die Entwicklung eines Track Records: Treuhandkonto, selbst finanzierte Projekte, günstige Kredit-Refinanzierung (z.B. über CDB), Projektrückkauf ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entwicklung von Finanzierer- und Investorenbeziehungen ✓ Stetiger Fokus auf Track Record durch Projektportfolio ✓ Exklusivpartnerschaften mit hochstehenden Herstellermarken ✓ OEM-Strategien zur Platzierung von 3rd Tier Produzenten ✓ Marktlagen (hohe Projektnachfrage) zur Platzierung nutzen ✓ Bottom-Up: Etablierung beginnt im Residential-Bereich ✓ ...

Bankability-Management

Normstrategien Modulhersteller



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Nina Lucia Hampf
Research Assistant
Good Energies Chair for Management of Renewable Energies
Institute for Economy and the Environment (IWÖ-HSG)
University of St. Gallen
Tigerbergstrasse 2
CH-9000 St. Gallen
E-Mail: nina.hampf@unisg.ch
Fon: +41 (0) 71 224 2746
<http://goodenergies.iwoe.unisg.ch>



Florian Lüdeke-Freund
Research Assistant
Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg
Scharnhorststr. 1
D-21335 Lüneburg
E-Mail: luedeke@uni.leuphana.de
Fon: +49 (0)4131-677-2522
www.leuphana.de/csm



Sebastian Olbert
Senior Manager
goetzpartners MANAGEMENT CONSULTANTS GmbH
Prinzregentenstrasse 56
D-80538 München
E-Mail: olbert@goetzpartners.com
Fon: +49 - 89 - 290 725 - 593
www.goetzpartners.com



Valentin Ade
Finance Manager
COLEXON Energy AG
Grosse Elbstrasse 45
D-22767 Hamburg
E-Mail: ade@colexon.de
Fon: +49 (40) 28 00 31-105
www.colexon.de



Dr. Christoph Flink
Program Director
Nordic International Management Institute (NIME)
619 Middle Shulong Main Road
Xindu District, Chengdu City
Sichuan 610500 PRC
Mail: christoph@flink.asia
Fon: +86 13262815978
<http://nimichina.com>

