

## Angst vor dem Kurzschluss

### **Atomausstieg, dubiose Russlandgeschäfte, politischer Filz: Deutschlands drittgrößter Stromkonzern EnBW kämpft ums Überleben. Helfen sollen Milliardenverkäufe und der radikale Schwenk auf grünen Strom**

*Von Markus Balseer und Max Hägler, SZ, 18.6.13*

Stuttgart/Berlin - Irgendwann bemerkt auch Frank Mastiaux, dass er einen zu schnellen Takt vorlegt: Eine Folie nach der anderen jagt der neue EnBW-Chef auf die Leinwand. Er ist aufgestanden, um von der Raummitte zu moderieren, da fühle er sich wohler. Doch es funktioniert nicht. Die Blicke werden immer fragender. 'Bleiben Sie bei mir', ruft er in den Versammlungsraum des Konzerns in Stuttgart.

Es geht um viel für die EnBW an diesem Nachmittag: 'Wir werden den Konzern komplett umbauen', sagt Mastiaux. Da muss man eben den ganzen, großen Plan aufzeigen. Es bleibt aber auch gar nichts anderes: Denn Deutschlands drittgrößter Stromkonzern mit fast 20000 Mitarbeitern und 19 Milliarden Euro Umsatz ringt ums Überleben. Oder um es in den Worten von Finanzvorstand Thomas Kusterer zu sagen: Wenn die EnBW so weiter mache wie bisher, dann sei langfristig der Bestand des Unternehmens durchaus gefährdet. Der Überschuss ist seit 2010 von 964 Millionen Euro um ein Drittel auf 652 Millionen Euro gesunken. Bis zum Jahr 2020 erwartet man einen Rückgang des operativen Gewinns bei der Erzeugung und dem Handel konventionelle Energie von derzeit 1,2 Milliarden Euro auf nur noch 300 Millionen Euro. Es ist die Angst vor dem sprichwörtlichen Kurzschluss spürbar.

Die Probleme erforderten zügiges Arbeiten, beschwört Mastiaux. Der erste Punkt: EnBW muss seinen Sparkurs verschärfen und sich von mehr Teilen trennen, als geplant. 'Leider ist es so, dass viele unserer Aktivitäten noch mehr im Gestern verhaftet sind als im Morgen, das müssen wir dringend ändern', sagt der EnBW-Chef. Auf der Liste möglicher Verkäufe stehen nach Angaben aus Konzernkreisen der Regionalversorger EWE und die Stadtwerke Düsseldorf. Das Verkaufsprogramm soll dem Konzern statt 1,5 Milliarden jetzt mindestens 2,7 Milliarden Euro bringen - gemeinsam mit den Überschüssen die Grundlage der künftigen Investitionen.

Für die deutsche Energiewirtschaft sind mit dem Atomausstieg harte Zeiten angebrochen. Die großen vier Versorger treiben einen dramatischen Stellenabbau voran: Beim Düsseldorfer Eon-Konzern fallen mehr als 11000 Stellen weg. RWE aus Essen will bis zu 10000 Jobs abbauen und Vattenfall 1500 Jobs. Auch die EnBW hat bislang 1350 Arbeitsplätzen gestrichen.

Die Branche steckt im Dilemma: Mehr als 13000 Megawatt Strom kann etwa EnBW noch immer produzieren - genug, um ein Dutzend Großstädte zu versorgen. Doch der Boom bei grünem Strom, den die Konzerne verschlafen haben, macht ihre Kraftwerke immer häufiger zum Minusgeschäft. Jetzt will auch die EnBW endlich daran teilhaben. Um den Faktor neun will der Konzern Windparks zu Lande bis zum Jahr 2020 ausbauen, die Hälfte der angekündigten sieben Milliarden Euro Investitionen sollen in solche Parks fließen: 1750 Megawatt Leistung will man im Jahr 2020 in Deutschland sowie der Türkei installiert haben, das entspräche dem Strom zweier Atomkraftwerke. Dazu sollen drei Milliarden in neue Überlandleitungen gesteckt werden. Gemeinsam mit Kommunen will der Strom-

konzern auch stärker Dienstleister werden: Lokale Kraftwerke könnte man künftig im Auftrag betreiben oder Hausbesitzer beim Sparen beraten.

Sparen wird auch für EnBW selbst zum ganz großen Thema. Mastiaux will das kaum zu regierende Konzernreich straffen und den kostspieligen, unübersichtlichen Wildwuchs unter dem Dach von EnBW bekämpfen. 350 Töchter und Beteiligungen gibt es, 100 Mitarbeiter sitzen in den entsprechenden Aufsichtsratsgremien. Alles was rechtlich und buchhalterisch nicht notwendig ist, soll direkt in den Konzern integriert werden; dazu sollen künftig einzelne Mitarbeiter klar verantwortlich werden für Projekte, keine Teams mehr. Ob deshalb nun noch mehr Jobs gestrichen werden, ist am Montag unklar: 'Da fallen Gremien weg und Posten, aber nicht im großen Maßstab Stellen.' Der Umbau des Konzerns solle ja gerade den Wechsel in andere Abteilungen befördern. So sollten etwa Mitarbeiter vom konventionellen Kraftwerksbereich - Kohle und Atom - in die erneuerbaren Energien wechseln. Im industriellen Maßstab will Mastiaux Wind- und Wasserkraftwerke aufbauen, auf kleinteilige Sonnenkollektoren will er dagegen verzichten.

Und er muss im Konzern aufräumen. Denn EnBW ist von massiven Rechtsstreitigkeiten belastet. Der Konzern steht im Zentrum des schillerndsten deutsch-russischen Wirtschaftsskandal seit Jahren. Einen dreistelligen Millionenbetrag hat er an den russischen Lobbyisten Andrej Bykow oder seine Firmen überwiesen. Deutsche Strafverfolger haben sich eingeschaltet.

Das Ziel des ganzen Umbaus bleibt indes bescheiden. Kein Wachstum, wie sonst bei Unternehmen. Sondern der Erhalt des Status Quo. 2,5 Milliarden operativen Gewinn will Mastiaux 2020 einfahren. Etwa so viel wie heute. Und schon das erfordert viel Arbeit, das ist Mastiaux klar: Jede Strategie sei nur so stark wie sie ihren Weg vom Powerpoint-Chart in die Realität finde.