

Mit Biss und Birne ins Ungewisse

STROMKONZERNE | Die vier großen Versorger sind ein Schatten ihrer selbst. Die Politik der Energiewende hat den Unternehmenswert, die Finanzkraft und die Substanz dezimiert. Den Chefs bleibt vorläufig nur, sich durchzuwurschteln – Ziel und Ausgang offen.



Frank Mastiaux, seit knapp über 100 Tagen Chef des baden-württembergischen Stromversorgers EnBW, gab sich vorige Woche am Konzernsitz in Karlsruhe

als weitsichtiger Strategie: „Schnellschüsse wird es bei uns nicht geben.“

Der 49-Jährige hat 15 Experten benannt, die eine neue Strategie ausarbeiten sollen – Manager „mit Biss und Birne“, wie Mastiaux sagt. Mit Birne, weil es viel Hirnschmalz braucht, um dem atomlastigen Riesen eine Zukunft zu eröffnen. Und mit Biss, weil Mastiaux jede Beteiligung und jedes Kraftwerk gnadenlos auf Wirtschaftlichkeit prüfen muss.

Es sieht düster aus für die großen vier der deutschen Energiebranche, speziell auch für die Nummer drei EnBW. 13 400 Megawatt Strom kann der Energiekonzern derzeit erzeugen, genügend, um zwölf Städte der Größe Stuttgart mit Energie zu versorgen. Aber Geld verdient der Riese im Eigentum des grün-rot regierten Baden-Württembergs und mehrerer oberschwäbischer Kommunen keines.

Hohe Rohstoffpreise und der Vorrang der erneuerbaren Energien bei der Stromspeisung ins Netz machen die Gas- und Kohlekraftwerke zum Minusgeschäft. Seitdem EnBW vor fast zwei Jahren zwei seiner vier Atomkraftwerke abschalten musste, drehten die Zahlen ins Minus. Nach einem Verlust von 867 Millionen Euro 2011 dürfte auch die Bilanz 2012, die Mastiaux im März vorlegen will, nicht rosig ausfallen.

Ob EnBW oder RWE, Branchenprimus E.On oder die Nummer vier hierzulande,

Vattenfall: Der mittelfristige Ausstieg aus der Atomkraft, obwohl erst für 2022 terminiert, hat zusammen mit dem rasanten, hoch subventionierten Ausbau der Solar- und Windenergie die Geschäftsmodelle zerbröseln und die Konzerne geschwächt.

„Wir haben eine Bilanz, die sich mit dem Haushalt von Spanien oder Italien vergleichen lässt“, sagt ein hochrangiger Manager eines der vier Konzerne. Anstelle von Aufbruch hat die Energiewende den großen vier Energiekonzernen den Abbruch beschert – und sie in eine weitgehend ungelöste Sinnkrise gestürzt. „Mastiaux will Zeit, denn die Ratlosigkeit ist groß“, sagt ein Brancheninsider. Im Sommer, hofft der neue Konzernchef, mit dem Aufsichtsrat zumindest eine neue Strategie diskutieren zu können.

OHNE RÜCKSICHT

„Wir haben zu stark in Megawatt und Kilometern gedacht, jetzt müssen wir uns an Watt und Meter gewöhnen“, resümiert Mastiaux bitter und stöhnt über die völlig veränderte Geschäftslage. Jeder 60. Deutsche versorgt sich bereits selbst mit Energie und braucht die großen Versorger nicht mehr, Tendenz steigend. Die Haushaltskunden, früher eine träge Masse, wechselten immer häufiger die Stromlieferanten. Waren es früher nur vier Prozent pro Jahr, wählten in der zweiten Hälfte 2012 in der gesamten Branche gut 25 Prozent den Anbieter oder den Stromtarif.

Um nicht unter die Solarpaneele und Windräder zu kommen, bleibt EnBW wie RWE im Jahr zwei der Energiewende erst einmal nur, möglichst schnell Geschäft zu verkaufen. So soll EnBW planen, den Billigstromanbieter Yello loszuschlagen, »



Herber Verlust für die Eigentümer

Wer Geld in RWE- und E.On-Aktien angelegt hat, verlor über 40 Prozent seines Kapitals, seit die christlich-liberale Bundesregierung unter dem Schock der Atomkatastrophe im japanischen Fukushima im März 2011 innerhalb von fünf Tagen die ersten Meiler stilllegte und später den Atomausstieg proklamierte. Gewinnbringer sind nur noch moderne Braunkohlekraftwerke wie das von RWE in Neurath bei Köln.



Im Wechselbad der Politik

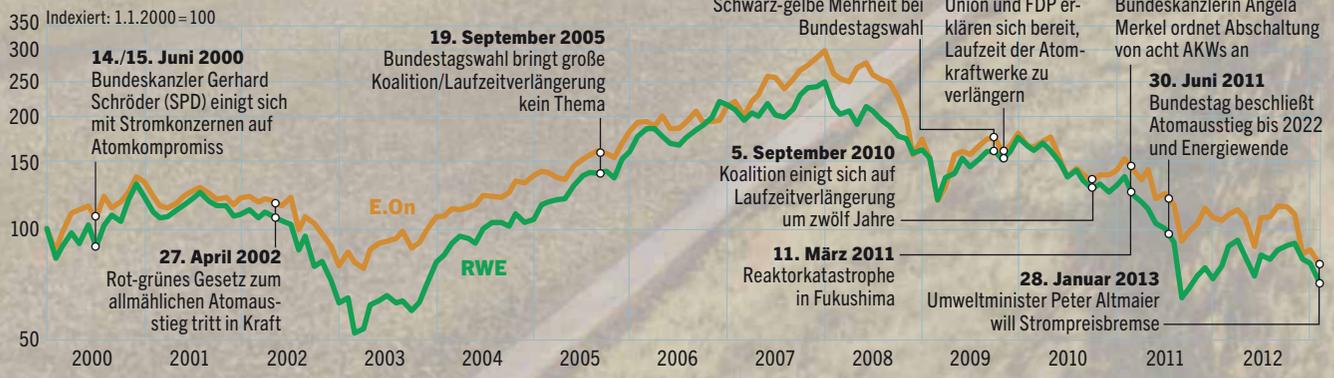


FOTO: BILDSTELLE/IMAGEBROKER.NET

Hoch verschuldet, stark geschwächt

Deutschlands Energiekonzerne nach 20 Monaten Energiewende

	e-on	RWE	EnBW	VATTENFALL ¹
Umsatz (in Milliarden Euro)	93 113 118 2010 11 12 ²	53 52 52 2010 11 12	18 19 >19 2010 11 12	13 11 13,5 2010 11 12
Konzernüberschuss (in Milliarden Euro)	4,8 2,5 4,3 2010 11 12	7,7 5,8 5,8 2010 11 12	0,001 -0,8 k.A. 2010 11 12	0,3 1,0 1,4 2010 11 12
Gewinn vor Steuern, Zinsen, Abschreibungen (in Millionen Euro)	13,3 9,3 10,8 2010 11 12	10,3 8,5 >8,5 2010 11 12	3,3 1,8 1,7 2010 11 12	k.A. k.A. k.A. 2010 11 12
Nettoverschuldung Ebitda	37,7 36,3 36,0 2010 11 12	29,0 29,9 34,2 2010 11 12	8,7 8,8 8,0 2010 11 12	12,4 13,0 k.A. 2010 11 12
Anteil der bisher abgeschalteten und noch abzuschaltenden Atomkraftwerke³	15,0 26,0 	7,3 9,9 	12,5 20,2 	8,5 2,0
Anteil Gas an Stromerzeugung (in Prozent)	35 38 35 2010 11 12	22 24 18 2010 11 12	k.A. k.A. k.A. 2010 11 12	6 5,5 k.A. 2010 11 12
Anteil Steinkohle an Stromerzeugung (in Prozent)	23 23 26 2010 11 12	29 28 26 2010 11 12	k.A. k.A. 20-25 2010 11 12	12 9 k.A. 2010 11 12
Anteil Braunkohle an Stromerzeugung (in Prozent)	5 6 6 2010 11 12	31 36 36 2010 11 12	k.A. k.A. k.A. 2010 11 12	76 80 k.A. 2010 11 12
Anteil Erneuerbare an Stromerzeugung (in Prozent)	11 11 12 2010 11 12	4 4,4 5,1 2010 11 12	10,5 10,1 12,1 2010 11 12	5,5 4,5 k.A. 2010 11 12
Anteil Wind an Stromerzeugung (in Prozent)	3 4 4 2010 11 12	k.A. k.A. k.A. 2010 11 12	k.A. 0,01 0,01 2010 11 12	<1,0 <1,0 <1,0 2010 11 12
Unternehmenswert (in Milliarden Euro)	45,8 33,1 28,2 2010 11 12	28,0 16,5 19,1 2010 11 12	10,2 9,8 8,4 2010 11 12	nicht notiert 2010 11 12
Fazit	Dramatischer Einbruch des Börsenwerts, Gewinne können nur durch Beteiligungsverkäufe gehalten werden	Sehr hohe Verschuldung, ein hoher Braunkohleanteil bei der Verstromung verhindert Gewinnabsturz	Hohe Verluste durch plötzlichen Wegfall der Atomkapazität. Zeitgewinn durch Strategiedebatte	Höchster Braunkohleanteil von allen vier Versorgern kompensiert Ausfall der Atomkapazität. Denkbare Rückzug aus Deutschland

» heißt es in Branchenkreisen. Branchenführer E.On will sich von einst mächtigen Regionalversorgern trennen, etwa von der Tochter E.On Westfalen Weser. Hauptsache, das bringt Geld, um die unternehmerische Handlungsfähigkeit nicht vollends zu verlieren.

Schuld an dem Ausverkauf ist die Politik, die ohne Rücksicht auf die Unternehmen gleich eine doppelte Wende durchpeitschte und ihnen damit beträchtlichen Teil der Geschäftsgrundlage entzog. Auf der einen Seite entwerteten die Sofortabschaltung der ersten acht Atomkraftwerke, die Rücknahme der Laufzeitverlängerung und die deutlich verkürzten Restlaufzeiten bis 2022 die Meiler. Auch wenn die Noch- und Ex-Betreiber hoffen, sich den Milliarden-schaden per Gericht beim Steuerzahler wieder-zuholen: Bis klar ist, ob und wie viel Geld fließt, werden noch Jahre vergehen.

ÜBERFLÜSSIGE PUFFER

Auf der anderen Seite zehrt der beschleunigte Ausbau der erneuerbaren Energien an den Verdienstmöglichkeiten. Zwar beschloss die Koalition im vergangenen Jahr, die geförderte Installation von Solaranlagen in Deutschland zu deckeln. Dadurch setzte sie aber ein Windhundrennen in Gang und trieb die Zahl der Neuinstallationen in neue Höhen. Zusammen mit dem staatlich verordneten Vorrang für Grünstrom bei der Einspeisung ins Netz führt das dazu, dass konventionelle Kraftwerke immer weniger Stunden gebraucht werden, wenn Sonne und Wind nicht genügend Strom liefern. Die Stilllegung solcher unrentablen Anlagen hatte die Bundesnetzagentur im vergangenen Winter sogar verboten. Künftig wollen sich die Kraftwerksbetreiber das nicht bieten lassen.

E.On-Chef Johannes Teysen bekommt diese Politik vor allem bei seinen Gaskraftwerken zu spüren, die keinen Cent Gewinn mehr abwerfen. Einst als Puffer in wind- und sonnenarmen Zeiten gelobt, werden die Meiler nun weniger gebraucht als gedacht. Bis 2015 muss Teysen elf Megawatt Gas- und Kohlekraftwerke stilllegen, das entspricht der Leistung von rund zehn Atomkraftwerken. 30 konventionelle Anlagen will er vom Netz nehmen.

Zwar investiert E.On im Gegenzug kräftig in erneuerbare Energien. Die Düsseldorf betreiben derzeit fünf Windparks in der Nord-, Ost- und Irischen See und planen, etwa alle 18 Monate eine neue Anlage in Betrieb zu nehmen. Und vor der britischen Küste bauen die Rheinländer zu-

¹ Vattenfall Europe: Deutschland/Polen; ² Schätzung; ³ in Prozent an der Gesamtstromkapazität; Quelle: Unternehmensangaben, eigene Berechnung

sammen mit dem dänischen Energiekonzern Dong und Abu Dhabi den weltweit größten Meereswindpark, London Array. Nach vollständiger Fertigstellung Ende 2016 soll die Riesenanlage Strom für 750 000 britische Haushalte erzeugen.

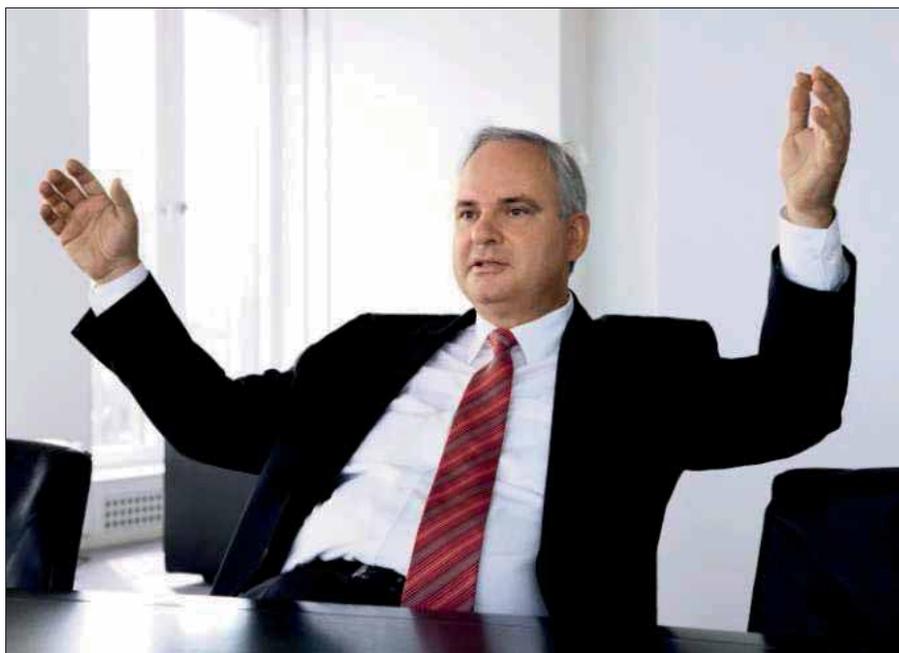
Der Zuwachs an Windenergie kann aber nicht ausgleichen, was an fossilen Kraftwerken wegfällt. „Wir gehen davon aus, dass wir Ende 2015 über eine Erzeugungslleistung von über 1000 Megawatt verfügen werden“, schwärmte unlängst der für Windkraftprojekte des Konzerns zuständige E.On-Manager Sven Utermöhlen. Gemessen an den stillgelegten fossilen Meilern, wäre das jedoch nur ein Klacks.

Während E.On sich weltweit als drittgrößten Windparkbetreiber auf hoher See sieht, ist bei RWE von „VorWEG gehen“, wie es in der Konzernwerbung heißt, auf diesem Gebiet wenig zu sehen. Weil die Essener später als E.On starteten, läuft ihnen bei den geplanten Offshore-Windparks Nordsee Ost und Innogy Nordsee die Zeit davon. Es fehlen Investoren und Netzanschlüsse, Genehmigungsverfahren kommen nicht voran, Ausrüster können nicht schnell genug liefern, und es mangelt an Spezialschiffen für den Aufbau der Fundamente und Mühlen.

PECH FÜR DIE KONZERNE

Und auch RWE-Chef Terium kann nicht hoffen, vom Grünstrom bedrohte Kraftwerke bald durch neue Ökoanlagen zu ersetzen. Die beiden RWE-Windparks North Noyle und Rhyl Flats vor der Küste von Nordwales liefern zwar seit Jahren Strom. Und vor der belgischen Küste nahm RWE Ende Januar die zweite Ausbaustufe des Offshore-Windparks Thornton Bank in Betrieb, an dem das Unternehmen 26,7 Prozent hält. Geht die dritte und letzte Stufe im Sommer ans Netz, stehen trotzdem nur Anlagen mit 325 Megawatt im Wind. Das ist nicht einmal die Hälfte der Leistung eines Steinkohlekraftwerks, das vor grünem Strom kapitulierte. Einzig die Braunkohlekraftwerke von RWE laufen wegen der zurzeit billigen Emissionszertifikate für Verschmutzungsrechte profitabel.

Auch das Land Baden-Württemberg, das vor über einem Jahr für rund fünf Milliarden Euro eine 46,5-prozentige Beteiligung an EnBW erworben hat, wird seines Versorgers nicht mehr so richtig froh. Immerhin kann Mastiaux darauf bauen, dass die grün-rote Landesregierung Wind und Solar als ihre Herzenssache betrachtet: Weil aber die Energiewende EnBW die Einnahmen wegfrisst, schwindet auch Mastiaux'



30 konventionelle Anlagen hinfällig E.On-Chef Teyssen muss Beteiligungen verkaufen, um Investitionsspielräume zu schaffen

Handlungsspielraum. Mit dem Offshore-Windpark EnBW Baltic 1 hatte Mastiaux' Vorgänger Hans-Peter Villis 2011 den ersten kommerziellen Offshore-Windpark in der deutschen Ostsee in Betrieb genommen. Aktuell baut EnBW Baltic 2.

Doch das war's erst einmal. Das geplante Windmühlenfeld Hohe See in der Nordsee will EnBW-Chef Mastiaux weiter ruhen lassen. Die Investitionsrisiken seien nach wie vor zu groß. Bei der Windenergie an Land hinkt EnBW den Wettbewerbern aus Düsselndorf und Essen abgeschlagen hinterher. E.On hat bereits 3500 Megawatt, RWE rund 1500 Megawatt installiert. EnBW bringt es auf mickrige 170 Megawatt.

Die Nummer vier, der schwedische Versorger Vattenfall, musste bei seiner deutschen Tochter im vierten Quartal 2012 einen Absturz beim Gewinn von 350 auf 150 Millionen Euro hinnehmen. Die Skandinavier, die ihre Atomkraftwerke Brunsbüttel

und Krümmel an der Elbe abstöpseln mussten, profitieren ähnlich wie RWE nur noch von ihren Braunkohlekraftwerken.

Inzwischen befürchtet die Politik, die Geister, die sie rief, könnten den Bürgern zu stark auf Geist und Portemonnaie gehen. Selbst Grüne und SPD wollen Verbraucher und Mittelstand beim Strompreis entlasten, nachdem Umweltminister Peter Altmaier die Idee einer Strompreispbremse in die Welt gesetzt hatte. Wie und wer stattdessen bezahlen muss, darauf haben sich Altmaier und Wirtschaftsminister Philipp Rösler geeinigt. Beide wollen die Betreiber der Ökoanlagen beteiligen, indem die Vergütung für neu zu bauende, aber auch für bestehende Anlagen reduziert wird.

Um die Grünen auf ihre Seite zu ziehen, wollen Altmaier und Rösler den Kreis jener Unternehmen verkleinern, die ganz oder teilweise von der Ökostromumlage befreit sind. Künftig soll der Bonus nur für Branchen gelten, die im „intensiven“ internationalen Wettbewerb stehen. Die Begünstigten sollen zudem einen höheren Mindestbeitrag in den Ökostromtopf zahlen. Und auch der Eigenverbrauch der Ökostromerzeuger könnte der Umlage für die erneuerbaren Energien unterworfen werden – Ausnahmen für Kleinanlagen und Kraft-Wärme-Kopplung inklusive.

Pech nur für E.On, RWE, EnBW und Vattenfall: Ihnen hilft das herzlich wenig. ■

andreas.wildhagen@wiwo.de, mario.brück@wiwo.de,
henning.krumrey | Berlin

Die Strategiedebatte bei EnBW dient auch dazu, Zeit zu gewinnen

Lesen Sie weiter auf Seite 48



»Zwei Drittel unserer jüngeren Investitionen liegen brach«

INTERVIEW | Peter Terium Der Chef des Essener Energiekonzerns RWE beklagt den Stillstand milliardenteurer Kraftwerke, lehnt Einschränkungen bei vorhandenen Ökostromanlagen ab und verlangt, dass künftig nicht mehr jedes neue Windrad ans Netz darf.



DER RECHNER

Terium, 49, ist gelernter Wirtschaftsprüfer und arbeitete zunächst für das niederländische Finanzministerium sowie die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Nach einer Station beim früheren Verpackungshersteller Schmalbach-Lubeca wechselte der Niederländer 2003 zu RWE, wo er 2011 in den Vorstand aufstieg und im Juli 2012 Jürgen Großmann an der Konzernspitze ablöste.

Herr Terium, Sie dürfen sich etwas wünschen: Wie soll das Erneuerbare-Energien-Gesetz, kurz: EEG, künftig aussehen?
Terium: Ich habe nichts gegen das EEG. Denn RWE ist ein großer Investor in erneuerbare Energien und unter den großen deutschen Versorgern der größte Betreiber von Windparks an Land.

Trotzdem macht der grüne Strom RWE doch extrem zu schaffen, weil er Vorrang im Netz hat und damit andere Kraftwerke zum Abschalten zwingt.

Terium: Deshalb plädiere ich für vier Veränderungen im EEG. Die Förderung muss effizienter werden und stärker an den Markt herangeführt werden. Zweitens sollte eingespeicherter Strom nur dann vergütet werden, wenn er gebraucht wird. Drittens sollten Anlagen mit erneuerbaren Energien mit Vorrang dort gebaut werden, wo der Strom gebraucht wird. Und viertens muss die deutsche Förderung der erneuerbaren Energien stärker mit den anderen EU-Ländern harmonisiert werden.

Das heißt, Sie wollen einem Landwirt verbieten, dass er im hintersten Winkel der Schwäbischen Alb ein Windrad hinstellt, dies teuer ans Netz angeschlossen und der Strom garantiert vergütet wird?

Terium: Verbote erteilt die Politik. Aber wenn ich als Niederländer meinen Wohnwagen im Schwarzwald parke, die Räder abschraube und sage: Das ist jetzt mein Haus, lieber Staat, jetzt baue mir mal die Straße hierhin – dann geht das auch nicht. Das EEG hat über 4000 verschiedene Förderfälle, das ist aus Sicht eines Netzbetreibers ein bürokratisches Monstrum.

Da wirkt die Idee der Strompreisbremse von Umweltminister Peter Altmaier mutlos.

Terium: Es sind immerhin richtige Ansätze, zum Beispiel den Anstieg der EEG-Umlage bei 5,3 Cent pro Kilowatt grünen Stroms einzufrieren.

Die bisher aufgelaufenen Ansprüche der Ökostromproduzenten in dreistelliger Milliardengröße verringert das aber nicht.

Terium: Die Investitionszusagen der Vergangenheit kann man nicht einfach inkassieren, ohne den Investitionsstandort Deutschland zu schädigen. Deutschland ist keine Bananenrepublik.

Was halten Sie von der Idee der SPD, die Stromsteuer zu streichen? Damit würde RWE doch sogar Spielraum erhalten, die Preise weiter zu erhöhen.

Terium: Das ist eine Milchmädchenrechnung. Der Strompreis für die Industrie richtet sich nach dem Großhandelspreis. Die Steuerersparnis könnten wir nicht aufschla-

gen. Auch um Privatkunden gibt es starken Wettbewerb. 2012 ist die Zahl der Kunden, die ihren Anbieter gewechselt haben, massiv nach oben gegangen. Wenn wir den Preis zu hoch setzen, verlieren wir Kunden.

Wieso erhöhen Sie dann locker zum 1. März die Strompreise für Privatkunden um zehn Prozent?

Terium: Weil wir das Inkassobüro der Bundesregierung sind. Wenn die EEG-Umlage und die regulierten Netzentgelte erhöht werden, müssen wir unsere Tarife erhöhen.

Grünen-Chef Jürgen Trittin sagt, Sie hätten den Preis sogar um zwei Cent pro Kilowatt senken können, weil der Großhandelspreis aufgrund des niedrigeren Strompreises an der Börse um diesen Betrag sank?

Terium: Er hat nicht recht. Der Anstieg der EEG-Umlage und der Netzentgelte ist unbestritten. Wir kaufen unseren Strom einhalb Jahre vorher ein, um Planungssicherheit zu haben. Also kommt auch eine Preissenkung im Großhandel erst mit Verzögerung bei unseren Privatkunden an. Es kann natürlich sein, dass sich andere Anbieter kurzfristig an der Börse eindecken

Wie ernst ist denn die Lage bei RWE?

Terium: Wir haben eine Verschuldung von 35 Milliarden Euro. Ein Unternehmen wie wir kann sich den dreifachen Betrag seines Gewinns vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen an Verschuldung leisten. Wir kommen bei diesem Ergebniswert auf 8,5 bis 9 Milliarden Euro, das reicht also nur für eine Verschuldung von 24 bis 27 Milliarden Euro. Das heißt, wir haben zu viel Schulden. Also habe ich zwei Möglichkeiten: Verschuldung senken oder Ergebnis steigern. Eine Ergebnisverbesserung ist aber nicht so einfach angesichts der schwachen Notierungen an der Strombörse.

Ist der Preis für den kurzfristig gelieferten Strom an der Börse für die meisten Ihrer Kunden, die ja große Order für feste Zeiträume tätigen, nicht zweitrangig?

Terium: Im Gegenteil. Unsere Großkunden könnten sich jederzeit an der Börse selbst mit Strom eindecken. Das Angebot ist da. Also ist und bleibt der Börsenpreis der entscheidende Referenzpreis.

Eigentlich müssten Sie doch froh sein, dass der Strom etwa aus Ihren Kohlekraftwerken mit dem allmählichen Auslaufen der Atomkraft immer gefragter wird.

»Wir haben **35 Milliarden Euro Schulden**, unser Ergebnis reicht aber nur für 24 bis 27 Milliarden Euro Schulden«



und derzeit von niedrigen Großhandelspreisen profitieren. Wenn wir unfaire Preise hätten, würden aber Hunderttausende Kunden den Anbieter wechseln. Das wird nicht passieren, weil die Preise im gesamten Markt gestiegen sind und weil viele Versorger so handeln wie wir – nämlich vorausschauende Einkaufspolitik zu betreiben und Planungssicherheit für ihre Kunden und fürs Unternehmen zu erzielen.

Wieso erlassen Sie den Privatkunden nicht einfach einen Teil der seit diesem Jahr höheren EEG-Umlage, zumal RWE ja selbst von der Ökostromabgabe profitiert?

Terium: Die EEG-Umlage wird vom Staat festgelegt – die WirtschaftsWoche gibt ja die Mehrwertsteuer auch an ihre Leser weiter. Wir können eine solche Summe nicht einfach wegstecken. Wir sind kein reicher Energieversorger, sondern haben nach dem größten Investitionsprogramm unserer Geschichte nun erhebliche Schulden.

Terium: Leider nicht, die Flut an Ökostrom und die sinkenden Stromgroßhandelspreise machen uns schwer zu schaffen. Gaskraftwerke stehen still – egal, ob jung oder alt, ältere Steinkohlekraftwerke auch. Die modernen Steinkohlekraftwerke laufen ab und zu. Das Einzige, was im Moment zumindest kostendeckend läuft, sind die Braunkohlekraftwerke.

Sie haben in den vergangenen sechs Jahren 15 Milliarden Euro in moderne fossile Kraftwerke investiert, vor allem in Gaskraftwerke. Wie viele davon sind durch diese Entwicklung geschädigt und liegen brach?

Terium: Von diesen 15 Milliarden Euro Investitionen liegen derzeit etwa zwei Drittel brach. Und das letzte Drittel verdient nicht einmal seine Vollkosten. An sonnenreichen Tagen, wenn Solarstrom ins Netz drückt, stehen bei allen Versorgern bundesweit mehr als 40 000 von 80 000 Megawatt Kraftwerkskapazität still. »

» Wie viele Kraftwerke müssen Sie durch den fallenden Strompreis an der Börse noch vom Netz nehmen?

Terium: Wenn der Strompreis weiter sinkt, gefährdet das immer mehr Kraftwerke. Zum Tragen kommt dies, wenn Sie über Investitionen entscheiden müssen. Wenn ein Kraftwerk noch Gewinn machen könnte, aber nicht mehr die hohen Instandhaltungsinvestitionen erwirtschaften kann, dann kann der Schalter umgelegt werden.

Wie viele Ihrer Kraftwerke stehen in den kommenden 24 Monaten vor dieser Entscheidung?

Terium: Das werden wir beobachten und zusammen mit dem Management unserer neu gegründeten Erzeugungsgesellschaft RWE Generation entscheiden. Es wäre aber in jedem Fall eine Einzelfallentscheidung.

Und wie viele Ihrer Kraftwerke arbeiten zurzeit nicht mehr mit Gewinn?

Terium: Zurzeit haben es mehrere Tausend Megawatt von insgesamt 50 000 Megawatt an Kapazitäten richtig schwer. Wettbewerber sagen, dass sie bei Gaskraftwerken bis zu einem Cent pro Kilowattstunde draufzahlen.

Was machen Sie mit den unwirtschaftlichen Meilern?

Terium: Wir können Kraftwerke abschalten und einmotten für den Fall, dass sie wieder gebraucht werden. Wir können ein Kraftwerk auch auf Standby stellen, das heißt, die Crew bleibt an Bord, und wir können es schnell wieder ans Netz bringen.

Was bedeutet das für RWE wirtschaftlich?

Terium: Wir haben schon 2011 zusätzliche Abschreibungen auf unseren Kraftwerkspark gemacht. Wie es 2012 aussieht, sagen wir am 5. März zur Bekanntgabe unseres Geschäftsberichts. Wir hatten 2011 einen Gewinn vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen von neun Milliarden Euro. Das war bei einem Strompreis von 50 bis 60 Euro pro Megawattstunde. Zurzeit liegt der Strompreis bei 42 Euro. Zehn Euro weniger beim Strompreis bedeuten für uns viele Hunderte Millionen Euro weniger Ergebnis vor Steuern, Zinsen und Abschreibungen. Als wir die 15 Milliarden Euro in die neuen Kraftwerke investiert haben, dachten wir, dass wir das Ergebnis auf zwölf Milliarden Euro steigern könnten, und haben deshalb eine Verschuldung von 35 Milliarden Euro in Kauf genommen. Unsere künftigen Ergebnisse passen bei Weitem nicht mehr zu diesem Schuldenstand.

Wie wollen Sie RWE jemals aus dieser misslichen Lage herausführen?

Terium: Ich muss entweder irgendwie vier Milliarden zusätzlichen Gewinn vor Zinsen, Steuern und Abschreibungen erwirtschaften, was nicht einfach ist. Oder ich muss über Nacht mehrere Milliarden Euro Verschuldung abbauen, was auch nicht einfach ist. Oder ich muss versuchen, mich in einer Kombination aus beidem durchzuarbeiten.

Wie wollen Sie Geschäft verkaufen, ohne noch weniger Gewinn zu machen?

Terium: Wir hätten in England zum Beispiel zwei Kernkraftwerke bauen können, unser Anteil an den Investitionen wäre sieben Milliarden Euro gewesen. Indem wir ausgestiegen sind, vermeiden wir die Investitionen und erhalten einen hohen Verkaufserlös. Wir verkaufen Infrastruktur:

sere Wettbewerbsfähigkeit wieder herstellen können.

Eigentlich müssen Sie die Gewerkschaften doch fragen: Was wollt ihr: weniger Geld oder weniger Köpfe?

Terium: Die Summe, die wir einsparen müssen, könnten wir allein über Einschnitte beim Personal nicht erreichen. Wir sind nicht sehr personalintensiv. Wir müssen bei den Personalkosten runter und zugleich die hohen Investitionen zurückfahren.

Kann RWE überhaupt noch wachsen?

Terium: Ja, zum Beispiel mit Energieeffizienzprodukten oder bei der Windstromerzeugung an Land. Bei Windparks vor der deutschen Küste ist das nur bedingt möglich. Da ist England eindeutig attraktiver.



»Wir glauben nicht daran, im außer-europäischen Ausland unsere Probleme hier vor Ort lösen zu können«

zum Beispiel unsere Gastransportnetze in Tschechien und Deutschland oder Amprion, unser Stromtransportnetz. Möglich ist auch der Verkauf weiterer Randaktivitäten. **Wie erklären Sie Ihren Aktionären, dass die Gehälter in der Energiewirtschaft in Nordrhein-Westfalen, also auch bei RWE, 40 Prozent über dem Salär anderer Branchen liegen?**

Terium: Das hat historische Wurzeln. Es zeigt aber zugleich, wie viel Arbeit vor uns liegt.

Die Post hat kurz vor der Privatisierung mit der Gewerkschaft vereinbart, neu eingestellte Mitarbeiter schlechter bezahlen zu dürfen als die angestammten. Ist das auch ein Weg für RWE?

Terium: Wir stehen für den Dialog mit den Sozialpartnern. Gemeinsam mit ihnen lassen wir keine Denkverbote zu, wie wir un-

Zudem sind wir der größte Betreiber von Verteilnetzen in Deutschland, die Fotovoltaik und Windräder an Land benötigen. Da investieren wir kräftig und brauchen intelligente Lösungen. Wir haben das Projekt Smart County in der Eifel, wo eine ganze Region anders gesteuert wird. Wir reden über intelligente Zähler. In Mülheim an der Ruhr haben wir 100 000 Stück installiert.

Ein Lieblingswort der Versorger heißt Dienstleistungen. Diese sollen wegfallen - des Stromgeschäft wettmachen.

Terium: Natürlich geht es um die Frage, wie viel neues Geschäft können wir kreieren, wenn die Energiewende voranschreitet. Da reden wir über Energieeffizienz und Dienstleistungen. Wir gehören in Deutschland zu den größten Energiedienstleistern. Aber sind wir in der Lage, Mitarbeiter aus dem Bereich Erzeugung in den Vertrieb zu

versetzen, mit Umschulung, Nachschulung? Das wollen wir gern machen. Aber die Mitarbeiter müssen auch bereit sein, da mitzugehen.

Ihre Smart Meter, mit denen die Kunden für 20 Euro im Monat den Stromverbrauch genau erfassen, um dann vielleicht zu niedrigen Preisen nachts die Waschmaschine laufen zu lassen, will doch aber niemand so recht.

Terium: Der grünste Strom ist volkswirtschaftlich derjenige, den man einspart. Unsere Aufgabe ist es, das betriebswirtschaftlich und emotional am Markt umzusetzen. Wir sehen es aber als unsere Aufgabe im Sinne des neuen Energieeffizienzgesetzes, den Kunden in diese Richtung mitzunehmen.

Wie soll das gehen?

Terium: In kleinen Schritten. Wir fingen an, neuen Kunden nicht nur Strom, sondern auch ein intelligentes Thermostat zu verkaufen, das die Temperatur auf Nachtniveau herunterfuhr, wenn sich zwei Stunden lang im Raum niemand bewegte. Unser größter Kunde waren Hotels oder die Centerparks in Holland. Die spüren das sofort, wenn ihre Gäste im Winter lange spazieren gehen und die Heizung volle Pulle weiter laufen lassen. Im nächsten Schritt haben wir das Thermostat vom Smartphone aus ansteuerbar gemacht.

Was brachte Ihnen das bisher?

Terium: Die App dazu war in den Niederlanden vier Monate lang unter den fünf Apps, die am häufigsten heruntergeladen wurden. Als Nächstes werden wir kleine Programme anbieten, mit deren Hilfe die Kunden feststellen können, wo und wann sie am meisten Strom verbrauchen. Wenn man das richtig macht, gewinnen wir ganz viele direkte Kontaktpunkte zu Kunden. Unser einziger Kontakt zu Kunden war doch bisher die Jahresabschlussrechnung.

Das freut sicherlich manchen Kunden, doch was hat der Aktionär davon, der mit der RWE-Aktie im vergangenen halben Jahr etwa ein Viertel seines angelegten Geldes verloren hat?

Terium: RWE steht vor einem kompletten Wandel im Energiemarkt. Wie die Telekommunikationsunternehmen, so müssen auch wir uns darauf einstellen, dass wir künftig mehr von der Bereitstellung von Kraftwerksleistung leben werden als von der bloßen Stromerzeugung.

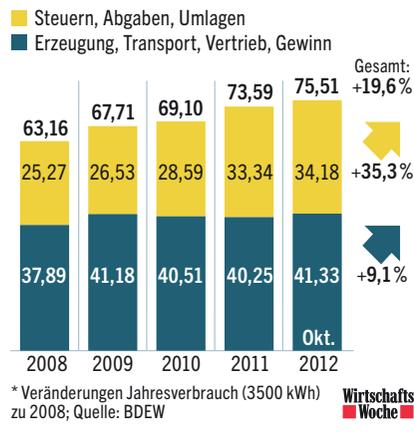
Der Preis der CO₂-Emissionsrechte liegt zurzeit bei rund fünf Euro pro Tonne. Das ist so niedrig, dass RWE mit seinen CO₂-intensiven Braunkohlekraftwerken

superkostengünstig Strom produzieren kann. Ihr Kollege Johannes Teysen von E.On verlangt deshalb, dass die Politik weniger Zertifikate ausgibt, um die Preise zu erhöhen. Unterstützen Sie das?

Terium: Ich bin gegen beliebige politische Eingriffe in den Markt. Es gibt nicht nur saubere oder schmutzige Energie. Moderne Braunkohlekraftwerke arbeiten heute CO₂-ärmer als alte Steinkohlekraftwerke und moderne Steinkohlekraftwerke CO₂-ärmer als alte Gaskraftwerke. Zweitens signalisiert der zurzeit niedrige Preis für die Emissionszertifikate, dass die Nachfrage nach Emissionsrechten niedrig ist. Warum? Weil die vereinbarten Einsparziele übertroffen werden, weil mittlerweile so viel Strom mit erneuerbaren Energien pro-

Strompreis-Schub

Durchschnittliche monatliche Stromrechnung eines Drei-Personen-Haushaltes (in Euro)*



duziert wird und schließlich weil das Wirtschaftswachstum in Europa so schwach ist. **Mit dieser Argumentation lassen Sie zu, dass der ganze europaweite Handel mit Emissionsrechten eigentlich wirkungslos ist, um den CO₂-Ausstoß senken.**

Terium: Ich stehe hinter der Idee des europaweiten Emissionshandels. Das System muss aber so geändert werden, dass schnell neue und anspruchsvolle Emissionsziele für 2030 festgelegt werden. So dann müssen das Wirtschaftswachstum und der Ausbau der erneuerbaren Energien Eingang in die Preisfindung, sprich: in die Bereitstellung der Emissionsrechte, finden. An einer solchen Formel könnten die Energieversorger ihre Investitionen ausrichten, nicht aber an wechselnden Eingriffen mal des einen, mal des anderen Politikers. Dann und nur dann könnte ich

beim Emissionshandel einen Neuanfang akzeptieren, durch den die Menge der vom Staat bereitgestellten Emissionszertifikate reduziert würde.

Wo liegt die Schmerzgrenze beim Preis für die CO₂-Emissionsrechte, bei dem Ihre Braunkohlekraftwerke nicht mehr wirtschaftlich werden.

Terium: Es gibt keine absolute Schmerzgrenze. Entscheidend ist der Strompreis und relativ dazu die Höhe des CO₂-Preises. Unsere neuen Braunkohlekraftwerke sind sehr effizient und damit bei den jetzigen Brennstoffpreisen wettbewerbsfähiger als Steinkohle- und Gaskraftwerke.

...auch bei 35 Euro pro Tonne CO₂ wie vor einigen Jahren?

Terium: Ich kann mich nur wiederholen: Entscheidend ist vor allem die Höhe des Strompreises.

Sind die kommunalen Aktionäre mit ihrer Sperrminorität von 25 Prozent für RWE eher eine Hilfe oder Konkurrenten?

Terium: In Umbruchzeiten ist ein Ankeraktionär immer von Vorteil. Wir können die hochkomplexe Energiewende nicht allein schaffen, sondern nur mit verlässlichen kommunalen Partnern und Stadtwerken, allein schon weil wir die dazu nötigen Mittel nicht allein aufbringen können. Kommunale Aktionäre wollen auch Dividenden und sind deshalb interessiert, dass wir unsere wirtschaftliche Stärke wiedergewinnen. Zudem entdecken die Kommunen, dass das Kraftwerksgeschäft ihnen noch nicht wie erhofft große Gewinne beschert. Die von Stadtwerken oft diskutierten Gaskraftwerke lohnen sich nur zusammen mit Wärmenetzen, werden aber trotzdem keine Goldminen werden. Aus dem vor ein, zwei Jahren erwarteten Tsunami der Stadtwerke bei der Energiewende ist bestenfalls eine Welle geworden.

E.On-Chef Johannes Teysen hat erklärt, im Ausland wachsen zu wollen. Was planen Sie außerhalb Europas?

Terium: Unser Kernmarkt ist Deutschland und Europa. Wir glauben nicht, im außereuropäischen Ausland unsere Probleme hier vor Ort lösen zu können. Die Rahmenbedingungen für Investitionen in Deutschland sind, trotz aller Kritik, immer noch besser als in China, Indien oder Brasilien. Dort wartet keiner auf RWE, um Kraftwerke zu betreiben, das können die alle selbst. Die Herausforderungen in Deutschland sind so groß, dass ich meine Top-Leute hier brauche. ■

reinhold.boehmer@wiwo.de,
henning.krumrey@wiwo.de | Berlin