

FRANK MASTIAUX

# „Wir müssen das Geschäftsmodell komplett überdenken“

Der neue EnBW-Chef redet in seinem ersten Interview über den Umbruch in der Energiebranche, grüne Eigentümer und die Bedürfnisse des modernen Stromkunden.

Das Interview führten Martin Buchenau, Jürgen Flauger und Klaus Stratmann

Herr Mastiaux, der Aufsichtsrat hat ins Anforderungsprofil für Ihre Stelle geschrieben, der neue EnBW-Chef soll „schwäbisches Understatement“ mitbringen. Aber Sie sind kein Schwabe, sondern aus dem Ruhrgebiet. Wie wollen Sie das bloß wettmachen?

Naja, der Aufsichtsrat hat ja nicht einen Schwaben gesucht, sondern jemanden mit „schwäbischem Understatement“. Und darin finde ich mich schon wieder.

Und was verstehen Sie darunter?

Ich will mit Sachlichkeit, Energie und Konsequenz dem Unternehmen zu Diensten sein und Taten sprechen lassen. Das verstehe ich unter Understatement.

EnBW braucht also keinen Lautsprecher à la Utz Claassen mehr, sondern jemanden der anpackt?

Wir haben viel zu tun und das werden wir als EnBW gemeinsam als Team angehen. Davon abgesehen bin ich grundsätzlich davon überzeugt, dass ein Manager langfristig nicht daran gemessen wird, wie laut er gesprochen hat, sondern wie gut er seine Ziele umgesetzt hat.

Die Lage ist ernst. Die EnBW muss sowohl den Atomausstieg verkraften als auch in erneuerbare Energien investieren und das alles bei einer angespannten Finanzlage. Wie fällt Ihre Bestandsaufnahme nach den ersten hundert Tagen aus?

Die EnBW steht vor großen Herausforderungen - aber darin unterscheiden wir uns nicht von der gesamten Branche. Die Energiewende mit ihrem Eingriff in die Stromerzeugung trifft alle Versorger, von Stadtwerken über Regionalversorger bis zu Großkonzernen. Ich glaube aber, dass die Veränderungen in unserer Branche noch weit über die reine Wende zu mehr erneuerbaren Energien hinausgehen werden.

Inwiefern?

Das Verhältnis der Bürger zum Produkt Strom wird sich grundsätzlich ändern. Die Kunden wollen mehr Einfluss darauf nehmen, woher ihr Strom kommt und wie er produziert wird. Und ich meine nicht nur die Solaranlagen auf den Dächern. Schauen Sie sich nur die Energiegenossenschaften an, die sich in vielen Regionen formieren, um gemeinsam in Windräder oder kleine Kraftwerke zu investieren. Und die Ansprüche der Kunden werden sich weiter verändern und eher noch zunehmen. Für mich ist die Energiewende partizipativ angelegt: Sie ist eine Mitmach- und eine Miteinander-Machen-Bewegung.

Was das Geschäft für Sie, aber auch für RWE und Eon, erheblich verkompliziert.

Das ist erst einmal richtig, früher war die Energiewelt einfach strukturiert. Die Rollen waren klar verteilt. Wir, die Versorger, haben den Strom an Abnehmer geliefert, die gar keine andere Wahl hatten, als den Strom von uns zu beziehen.

Jetzt aber produzieren einige Ihrer Kunden selbst Strom - und konkurrieren mit Ihnen.

Ja, das stimmt. Und es hat die Konsequenz, dass wir nicht nur nachdenken, sondern unser Geschäftsmodell komplett überdenken müssen.

Was muss sich ändern?

Bisher hat ein Energiekonzern die Wertschöpfungskette vom Kraftwerk zum Kunden organisiert und durchdacht. Er hat geschaut, wie er den Strom am besten produziert und ihn dann am Markt verkauft. In Zukunft müssen wir die Wertschöpfungskette umdrehen und vom Kunden zum Kraftwerk denken.



In Zukunft müssen wir die Wertschöpfungskette umdrehen und vom Kunden zum Kraftwerk denken.

Das klingt sehr theoretisch. Nennen Sie bitte ein Beispiel.

Nehmen Sie einen Single, der als Wochenendpendler von Montag bis Freitag seinen Arbeitsplatz weit entfernt von seinem Wohnsitz hat. Er verbraucht zu Hause nur am Wochenende Strom, wenn die Nachfrage niedrig und der Strom im Großhandel billig ist. Er will deshalb nicht denselben Tarif bezahlen wie eine Familie, die rund um die Uhr Strom verbraucht. Dafür muss ein Versorger Tarife entwickeln. Tut er es nicht, verliert er den Kunden.

Ist die Branche zu so einer Transformation in der Lage?

Im Prinzip sollte das möglich sein, andere Branchen haben es auch geschafft. Schauen Sie sich die Telekommunikation an. Vor zwanzig Jahren kostete eine Telefoneinheit um die 20 Pfennig. Das war ein Tarif für eine Leistung. Heute können Sie mit Ihrem Handy im Internet surfen, sich die günstigste Route suchen lassen oder einkaufen - und zwischen Dutzenden von Tarifen wählen. Aber es ist richtig: Für die Energiebranche kommt das einer Revolution gleich. Die Unternehmen müssen radikal umdenken.

Was heißt das alles für die EnBW?

Das Gleiche, wie für die gesamte Branche: Wir müssen innovativer werden, effizienter, schneller und dialogfähiger.

In der Telekommunikation sind die Preise im Zuge dieser Entwicklung massiv gesunken. Steht uns das also auch beim Strom bevor?

Das kann ich nicht vorhersagen, auch weil die Energiepreise von vielen Kom-

ponenten abhängig sind. Die Unternehmen beeinflussen heute ja nur noch rund ein Drittel des Energiepreises. Die anderen zwei Drittel sind entweder durch den Regulierer festgelegt oder sind staatliche Abgaben und Steuern.

Die neue Energiewelt wird, den Solaranlagen auf dem Dach und den Windrädern sei Dank, viel kleinteiliger und dezentraler. Ihre großen Kraftwerke werden Sie wohl einmotten müssen, nicht nur die Atomanlagen.

Nein, das ist ein häufig gemachter Gedankenfehler. Ein Industriekunde, der seine Fertigungsstraße am Tag 24 Stunden lang laufen lassen muss, braucht zum einen große Mengen Strom und zum anderen muss er sich 100-prozentig darauf verlassen können, dass der Strom sicher und kontinuierlich geliefert wird. Diesen können sie nicht mit dezentralen Anlagen versorgen, bei denen die gelieferte Strommenge schwankt. Deshalb wird es ein Nebeneinander und ein Miteinander von großen zentralen und kleinen dezentralen Kraftwerken geben.

Das mag zutreffen, andererseits aber fördert die Regierung noch immer viele dezentrale Wind- oder Solaranlagen. Ist das Erneuerbare Energien Gesetz denn noch zeitgemäß?

Das EEG in seiner jetzigen Form hat dafür gesorgt, dass alternative Erzeugungsarten relativ schnell einen signifikanten Marktanteil erreichen. Somit war das EEG im Sinne dieses Ziels erfolgreich. Jetzt sind wir an einem Punkt, an dem es dringend reformiert werden muss. Es wird ab einem bestimmten Punkt erkennbar kontraproduktiv einzelne Energieträger übertrieben zu fördern. Ich persönlich glaube, dass man schon früher darauf hätte achten müssen, dass zwischen Erzeugungskosten, und dem was die Betreiber der Anlagen bekommen, eine bessere Balance besteht. Das wäre technisch auch möglich gewesen.

Wie würden Sie es reformieren?

Ich würde kein komplett neues System einführen, sondern im bestehenden System streng marktorientierte Korrekturen herbeiführen. Dazu gehört zum Beispiel die Beteiligung der erneuerbaren Energien an Systemdienstleistungen, die für den stabilen Betrieb der Stromnetze bei Stromschwankungen notwendig sind.



EnBW-Chef Frank Mastiaux (2.v.re.) mit den Redakteuren M. Buchenau (li.), J. Flauger und K. Stratmann (re.).



Frank Mastiaux:

„Das Einspeisegesetz muss jetzt dringend reformiert werden.“

Ihr Konzern gehört zu 46,5 Prozent dem Land Baden-Württemberg und der Anteil der Kommunen ist ebenso hoch. Wie frei können Sie agieren?

Jedes Energieunternehmen ist eng in die Gesellschaft und den politischen Ordnungsrahmen eingebunden, egal wie die Eigentümerstruktur aussieht und in welcher Region es sitzt. Da geht es uns wie allen anderen.

Na ja, bei einem grünen Ministerpräsidenten müssen Sie doch sicherlich besonders viel Fingerspitzengefühl mitbringen.

Unsere Aktionäre denken langfristig, das sehe ich aus Überzeugung auch als großen strategischen Vorteil. Es ist doch einfacher mit einer Landesregierung und einem kommunalen Shareholder, wie den OEW, jeweils mit großem Interesse am Wohlergehen des Unternehmens auch für die Region, einen langfristig strategischen Plan zu entwickeln, als zum Beispiel mit einem eher kurzfristig orientierten Investor, der von Quartal zu Quartal nur auf das Ergebnis schaut.

Wirklich? Als Eon-Manager war Ihr Credo, Anlagen dort zu bauen, wo sie am effizientesten sind also beispielsweise Windräder offshore vor Großbritannien. Jetzt müssen Sie Windräder auf der Schwäbischen Alb bauen. Das sind politische Vorgaben, die betriebswirtschaftlich keinen Sinn machen.

Da liegen Sie falsch, niemand macht uns solche Vorgaben. Das Management hat

die Aufgabe, den Konzern gut aufzustellen und erarbeitet die Strategie wie sich das Unternehmen in Erzeugung, Transport und Vertrieb positioniert. Das ist ein ordentlicher Prozess wie in anderen Unternehmen auch und der läuft sehr gut. Da gibt es kein verstecktes Fahrtenbuch. Davon abgesehen ist es aber auch richtig, dass die EnBW regionaler denkt als global orientierte Konzerne. Die EnBW hat zwar selektive Auslandsmärkte, ist aber viel regionaler ausgerichtet und das kann auch eine Stärke sein.

Aber der Atomkonzern soll schon zum grünen Vorzeigekonzern werden, oder?

Wir wollen nachhaltig arbeiten und uns hier konsequent weiterentwickeln. Und Nachhaltigkeit umfasst für mich immer den ökologischen wie auch den ökonomischen und sozialen Aspekt.

Ihr Unternehmen macht seit Monaten wegen seiner dubiosen Geschäfte mit dem russischen Lobbyisten Andrej Bykow Schlagzeilen, der ja behauptet, er habe 130 Millionen Euro Schmiergeld von dem Konzern erhalten. Inwiefern erschwert Ihnen das den Einstieg in Ihren neuen Job?

Damit muss ich umgehen. Wichtig ist, dass wir unsere operativen und strategischen Herausforderungen nicht vernachlässigen.

Und wie ernst nehmen Sie den Streit?

Zum konkreten Sachverhalt kann ich mich nicht äußern, weil es sich um ein

## VITA FRANK MASTIAUX

**Werdegang** Der neue EnBW-Chef Frank Mastiaux ist als Essener ein Kind des Ruhrgebiets, studierte Chemie in Bochum und wurde in Duisburg promoviert. Seine Karriere begann beim Ölkonzern BP. 2007 wechselte er zu Eon, baute dort die Tochter für erneuerbare Energien auf. Zuletzt führte er die Projekte in Schwellenländern.

**Aufgabe** Seit dem 1. Oktober 2012 führt der 48-Jährige die EnBW. Er soll mit knappem Budget die Transformation vom Atom- zum grünen Vorzeigekonzern schaffen.

laufendes Verfahren handelt. Aber natürlich ist mir das Thema Compliance sehr wichtig. Ich schaue mir den Sachverhalt genau an und werde dafür sorgen, dass so etwas unter meiner Führung nicht mehr passieren kann.

**Stefan Mappus hatte versprochen, EnBW in den Dax zu führen. Teilen Sie diesen Traum?**

Ich möchte mich nicht zu den Träumen von anderen äußern. Ob die EnBW in den Dax kommt, ist für mich als Zielsetzung irrelevant. Ich will, dass dieses Unternehmen ein starkes Energieunternehmen wird, das sich im hohen Maße an den Wünschen der Kunden orientiert und stets zum Dialog und zur Veränderung bereit ist.

**Herr Mastiaux, vielen Dank für das Interview.**