

„Wir sind kein Dinosaurier mehr“

Energie EnBW-Chef Frank Mastiaux über den Umbau seines Unternehmens, das Ende von Kohle- und Atomstrom und die Frage, warum die Zukunft im Bau von Straßenlaternen liegt

Der Name EnBW stand in Deutschland wie kaum ein anderer für Strom aus Kohle und Atomkraft. Vier große Kernkraftwerke garantierten dem Konzern nahezu die Hälfte seines Jahresgewinns. Zumindest bis zu dem von der Bundesregierung verordneten Ausstieg aus der Risikotechnologie im Jahr 2011 und der danach konsequent umgesetzten Energiewende. EnBW musste umsteuern und verpflichtete dazu im Jahr 2012 den ehemaligen Leiter der E.on-Ökostromsparte **Frank Mastiaux**. Der heute 52-jährige Manager hat dem Unternehmen eine inzwischen viel beachtete Radikalkur verordnet.

SPIEGEL: Herr Mastiaux, Ihr Vertrag wurde kürzlich für noch einmal fünf Jahre verlängert. Sind Sie damit der letzte Chef bei EnBW?

Mastiaux: Nein. Ich gehe davon aus, dass es auch nach mir Chefs in diesem Konzern geben wird.

SPIEGEL: Warum sollte es einen Dinosaurier der Energieversorgung wie EnBW in 10 oder 20 Jahren noch geben?

Mastiaux: Schon Ihre Wortwahl ist falsch: Wir sind längst kein Dinosaurier mehr. Wir sind seit einigen Jahren dabei, das Unternehmen grundlegend zu erneuern. Und wir sind damit auf einem sehr guten Weg. **SPIEGEL:** Mit Verlaub, der Name EnBW steht seit Jahrzehnten für Milliardengewinne aus Kohle und Atomkraft. Beides ist ein Auslaufmodell.

Mastiaux: So will es die Energiewende. Aber wir sind von Kohle und Atomkraft nicht mehr so abhängig.

SPIEGEL: Warum?

Mastiaux: Weil wir uns früh darauf eingestellt haben. Wir werden unsere restlichen Atomkraftwerke schließen und zurückbauen, wie vereinbart. Das wird viel Geld kosten und einige Jahre dauern. Aber wir haben ein sehr gutes Team – und mit ein wenig Glück können wir sogar noch ein Geschäft daraus machen.

SPIEGEL: Wie das?

Mastiaux: Überall in Europa werden Kernkraftwerke stillgelegt und müssen fachgerecht abgerissen und entsorgt werden. Es gibt also einen großen Bedarf, und wir wollen anderen Betreibern von Nuklearanlagen unsere Expertise anbieten.

SPIEGEL: EnBW besitzt aber nicht nur Atom-, sondern auch gut ein halbes Dutzend Kohlekraftwerke. Wollen Sie die auch stilllegen?

Mastiaux: Wir sehen uns unsere Kraftwerke jeden Monat sehr genau an. Anlagen, die

den Umwelt- und Rentabilitätsstandards nicht mehr standhalten, melden wir zur Stilllegung an. Bei rund einem Drittel unserer Steinkohlekapazitäten ist das bereits geschehen.

SPIEGEL: Weil die Anlagen nicht mehr wirtschaftlich sind ...

Mastiaux: ... und weil sie den künftigen Klimavorgaben nicht mehr genügen werden. Die ehrgeizigen Vorgaben werden in Deutschland Strom aus Kohle grundsätzlich infrage stellen. Auch auf diesen Umbruch bereiten wir uns vor.

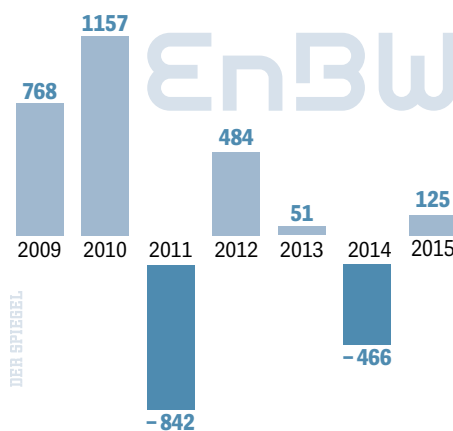
SPIEGEL: Kraftwerke zu schließen ist noch keine Zukunftsstrategie.

Mastiaux: Das ist richtig. Es wäre auch schlimmer, wenn wir in den vergangenen Jahren nichts anderes gemacht hätten. Wir haben aber massiv in Netze und in den Ausbau erneuerbarer Energien investiert. Mit diesen beiden Bereichen verdienen wir inzwischen deutlich mehr Geld als mit den konventionellen Kraftwerken.

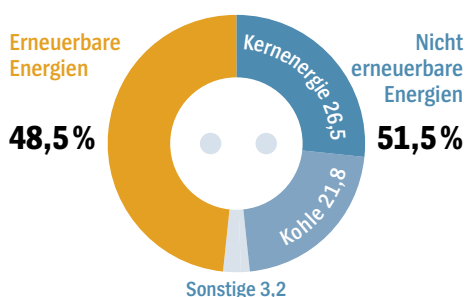
SPIEGEL: Das ist auch nicht schwer, wenn der alte Teil immer weiter schrumpft.

Schwache Leistung

Gewinn und Verlust von EnBW, in Mio. €



EnBW-Energieträgermix
Stromabsatz aus Produktion, Handel und Vertrieb 2015



Mastiaux: Das ist nicht der ausschlaggebende Grund. Wir haben die Kapazitäten bei den erneuerbaren Energien inzwischen verdreifacht. Und wir nehmen beim Ausbau spürbar Geschwindigkeit auf.

SPIEGEL: Das heißt konkret?

Mastiaux: Wir werden 2017 jede Woche ein neues Windrad aufbauen, in der zweiten Jahreshälfte sogar jeden dritten Tag. Wir haben neue, intelligente Systeme in der Solartechnik entwickelt, die wir gerade in den Vertrieb bringen. Dazu kommen unsere großen Offshore-Windparks. Ich denke, damit können wir uns sehen lassen.

SPIEGEL: Sie hätten einen deutlich größeren Sprung beim Ökostrom machen können, wenn die Übernahme des Ökostrombetreibers Prokon geklappt hätte. Woran ist der Deal gescheitert?

Mastiaux: Ich glaube, dass die Zeit noch nicht reif war. Viele Prokon-Eigentümer haben uns nicht abgenommen, dass wir es mit der Veränderung wirklich ernst meinen. Sie haben gedacht, Ökostrom sei für uns nur ein Feigenblatt, um die traditionellen Aktivitäten zu kaschieren. Entsprechend groß war ihre Zurückhaltung, uns ihre Anteile an Prokon anzubieten.

SPIEGEL: Glauben Sie, das wäre heute anders?

Mastiaux: Ich würde es hoffen. Den Ruf eines Unternehmens wie EnBW ändert man nicht über Nacht. Man muss den Ankündigungen Taten folgen lassen. Das geschieht jetzt und wird nach außen immer sichtbarer. Und lässt sich auch an den Zahlen ablesen.

SPIEGEL: Das heißt?

Mastiaux: Bei Windparks an Land zählen wir zu den drei größten Entwicklern in Deutschland. Außerdem haben wir gerade die Investitionen für einen dritten Offshore-Windpark in der Nordsee mit einer Kapazität von über 500 Megawatt freigegeben. Die schwierige Technik auf hoher See beherrschen wir mittlerweile sehr gut. Die Parks funktionieren reibungslos, und jede dieser milliardenschweren Anlagen bringt uns bei der erneuerbaren Stromerzeugung einen wirklich großen Schritt nach vorn.

SPIEGEL: Trotzdem dürfte das alles nicht reichen, ein Unternehmen wie EnBW mit seinen rund 20 000 Mitarbeitern auf Dauer zu finanzieren.

Mastiaux: Das ist richtig. Die Umstellung auf ökologische Stromerzeugung war nur ein erster Schritt. Inzwischen stehen wir aber vor der nächsten Phase, der Energie-



EnBW-Manager Mastiaux
„Geprüft und ganz direkt wieder verworfen“

wende 2.0. Auch die müssen wir beherzt angehen, denn die Veränderungen werden noch tiefer greifend sein.

SPIEGEL: Was verstehen Sie unter Energie-wende 2.0?

Mastiaux: Bislang waren die Veränderungen stark von Politik und Regulierung getrieben. Unternehmen wie EnBW haben auf Verordnungen oder Gesetze, wie den Atomausstieg, reagiert. Jetzt gehen wir in eine Phase, in der der Veränderungsdruck vom Markt ausgeht: Neue Wettbewerber, ein neues Kundenverhalten und digitale Geschäftsmodelle bestimmen die neue Energiewelt. Es geht darum, anders mit Kunden zusammenzuarbeiten, Trends frühzeitig zu erkennen, neue Technologien zu nutzen und in attraktive Produkte umzusetzen. Das sind ganz neue Herausforderungen.

SPIEGEL: Vor allem aber nichts, was man einem behäbigen Energieversorger zutraut.

Mastiaux: Warten wir es ab. Energieversorger haben in der Tat Jahrzehnte gut gelebt, ohne sich bewegt haben zu müssen. Genau das haben wir bei EnBW aber geändert. Es kann ja nicht sein, dass Kunden weltweit mit einem Mausklick Reisen buchen und Produkte kaufen können, der Abschluss eines simplen Stromvertrags aber zu einem bürokratischen Kraftakt wird.

SPIEGEL: Was genau haben Sie verändert?

Mastiaux: Wir haben unsere Organisation umgekrempelt, Hierarchien abgeschafft und sind dabei, viele kleine, flexible Teams zu installieren, die weitgehend autark arbeiten. Im Kern haben wir unsere Veränderungsfähigkeit gestärkt. Wir müssen als Unternehmen in der Lage sein, heute überzeugende Lösungen für die Elektromobilität bereitzustellen, morgen Produkte für das vernetzte Unternehmen und übermorgen für technische Entwicklungen, die wir noch nicht einmal kennen. Das ist die Herausforderung der Energie-wende 2.0.

SPIEGEL: Die Chefs Ihrer Konkurrenten bei RWE und E.on haben ihre Unternehmen aufgespalten. Dort gibt es jetzt eine Art Bad Bank mit dem alten Kraftwerkspark und einem Zukunftsbereich mit Ökoenergie und bunten Sitzcken wie bei Google. Wäre das für EnBW nicht auch eine Lösung gewesen?

Mastiaux: Wir haben ein solches Modell geprüft und direkt wieder verworfen.

SPIEGEL: Warum?

Mastiaux: Eine Aufspaltung allein erzeugt keine Veränderungsfähigkeit. Dazu kostet sie zu viel Geld und Zeit. Das Geld haben wir lieber in den Ausbau der erneuerbaren Energien gesteckt. Die Zeit haben wir genutzt, um den Konzern umzubauen, unsere Mitarbeiter zu motivieren und neue Produkte zu entwickeln.

SPIEGEL: Herausgekommen ist: eine Straßenlaterne.

Mastiaux: (*lacht*) Das ist nicht fair, da muss man anders draufgucken.

SPIEGEL: Wie denn?

Mastiaux: Die Straßenlaterne ist eines von vielen neuen EnBW-Produkten, aber ein echtes Multitalent. Sie ist ein Schlüssel für einen Geschäftszweig, von dem wir uns in Zukunft viel versprechen. Dabei geht es um den Aufbau und die Steuerung urbaner Infrastruktur, also Verkehrs- und Energiesysteme, Breitbandnetze oder sensible Sicherheitsprojekte.

SPIEGEL: Dieses Geschäft verbindet man mit Unternehmen wie Bosch, Siemens, vielleicht noch der Telekom. Aber warum EnBW?

Mastiaux: Weil wir in diesem Bereich jahrzehntelange Erfahrung und hohe Expertise haben. Wir betreiben nicht nur Kraftwerke, sondern auch komplexe Stromnetze oder IT-Systeme mit einer Zuverlässigkeit und Sicherheit, die weltweit ihresgleichen sucht. Dieses Wissen können wir auf andere Infrastrukturprojekte übertragen.

SPIEGEL: Die wären?

Mastiaux: Ich denke etwa an Schnellladenetze für Elektroautos, wie wir sie derzeit für Tank & Rast oder Hyundai bauen. An sensible Datennetze, aber auch an Verkehrssteuersysteme in Kommunen und Städten. Es gibt da eine ganze Reihe von Anwendungen, die wir anbieten können.

SPIEGEL: Und was hat das alles mit der Laterne zu tun?

Mastiaux: Diese Straßenlaterne ist eine Schlüsseltechnologie für solche Infrastruktur, weil sie viele Bereiche abdeckt. Sie dient als Notrufsäule, kann Elektroautos aufladen, Lärm, Temperatur und Feinstaubbelastung messen. Sie kann Verkehrsbewegungen erfassen und natürlich Daten in jeder Form empfangen, weiterleiten und drahtlos zur Verfügung stellen. Damit eignet sie sich für umweltorientierte Verkehrssteuerung, für Parkraummanagement oder die Steuerung von autonom fahrenden Autos.

SPIEGEL: Haben Sie auch schon welche verkauft?

Mastiaux: Ja, viele sind sogar bereits im Einsatz. In Gemeinden wie Schönau und Ettlingen überwachen sie den Verkehrsfluss, in australischen Städten den Parkraum, in Norwegen gibt es Tests zur Luftmessung. Aber um all das geht es uns primär gar nicht.

SPIEGEL: Worum dann?

Mastiaux: Städte und Gemeinden werden in den nächsten Jahren weltweit viele Milliarden Euro in den Aufbau und die Erneuerung ihrer Infrastruktur investieren müssen. Die intelligente Laterne hilft uns, mit ihnen ins Gespräch zu kommen und zu zeigen, dass wir ihre Probleme kennen und lösen können. Das ist der eigentliche Sinn.

Interview: Frank Dohmen