

Dossier „Ökonomie mit Energie“

Ausgabe 164, 2018

1. Artikel: Energiepolitik: Lastenheft für Altmaier (02.03.2018)

„Der CDU-Wirtschaftsrat legt einen umfassenden Forderungskatalog zur Energiepolitik vor, in dem er einen Kurswechsel anmahnt: Die Förderung von Wind- und Sonnenstrom nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) soll für Neuanlagen ganz abgeschafft werden. Solange das EEG noch nicht abgeschafft wird, soll es technologieoffene europaweite Ausschreibungen für EEG-Anlagen geben. Außerdem wird in dem Papier gewarnt, Deutschland müsse einen "überstürzten Kohleausstieg vermeiden". [...] Der Wirtschaftsrat appelliert an die künftige Bundesregierung, sich zur CO₂-Vermeidung auf den europäischen Emissionshandel zu fokussieren. Dieser dürfe nicht länger auf die Sektoren Energie und Industrie beschränkt bleiben.“

➤ Verortung v. a. in den Themenbereichen **„Energiepolitik“** und **„Rahmenbedingungen der Energiewirtschaft“**

1. *Ermitteln Sie ggf. durch weitere Recherchen die zentralen energiepolitischen Themen, mit denen sich die künftige Bundesregierung beschäftigen will.*
2. *Stellen Sie mithilfe des Artikels dar, welche Forderungen der CDU-Wirtschaftsrat an die Ausgestaltung der künftigen Energiepolitik der Bundesregierung stellt.*
3. *Vergleichen Sie die Pläne der künftigen Regierung mit den Forderungen des Wirtschaftsrates. Arbeiten Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus. Erschließen Sie sich die zu erkennenden Konfliktlinien.*
4. *Diskutieren Sie über die Notwendigkeit einer Neugestaltung der bisher betriebenen Energiepolitik. Gehen Sie darauf ein, welche Themen Ihres Erachtens besondere Priorität haben.*

2. Artikel: Energieeffizienz: Nur gut gemeint (05.03.2018)

„Wer ein Haus bauen oder den Putz an seinem Haus erneuern will, der bekommt es mit der Energieeinsparverordnung zu tun. Diese nimmt ihm wesentliche Entscheidungen ab. Ob und wie dick man seine Wände in welches Isoliermaterial einpacken will, muss man nicht selbst entscheiden, die EnEV gibt es weitgehend vor, so wie vieles andere auch, was irgendwie mit dem Energieverbrauch zu tun hat. Denn, so das Kalkül: Die Hausbauer und -besitzer sind zu uninformiert, um es ihrer Entscheidung, dem Markt und den Anbietern zu überlassen, ob sie ihr Haus

renovieren oder wie sie es bauen wollen. Man traut ihnen zu, dass sie ohne Vorgaben den energieverschwenderischen Weg des geringsten Aufwands gehen, auch wenn es sie langfristig vielleicht sogar mehr kostet. Eine Reihe von ökonomischen Studien aus Amerika legt eine alternative Erklärung für das gebremste Engagement der Bauherren und Hausherren bei Energiesparinvestitionen nahe.“

➤ Verortung v. a. in den Themenbereichen **„Rahmenbedingungen der Energiewirtschaft“** und **„Energiesparen“**

1. *Ermitteln Sie die Klimaschutz- bzw. Energieeffizienzziele, die Deutschland verfolgt und ordnen Sie in diesem Zusammenhang die privaten Haushalte und Gebäude als relevante Bereiche ein.*
2. *Erläutern Sie Gründe dafür, dass der Staat im Zusammenhang mit dem Energiebedarf steuernd in die beiden Bereiche private Haushalte und Gebäude eingreift.*
3. *Fassen Sie die zentralen Ergebnisse der im Artikel beschriebenen Untersuchungen zur Wirkung von Energieeffizienzmaßnahmen zusammen. Erklären Sie in diesem Zusammenhang den Begriff Rebound-Effekt.*
4. *Nehmen Sie Stellung zu der vom Deutschen Institut für Wirtschaft vorgebrachten Kritik an diesen Studien.*

3. Artikel: Big Oil auf grünen Pfaden (08.03.2018)

4. Interview/Grafik: Eldar Sætre: „Wir müssen Teil der Transformation sein“ (08.03.2018)

„Das Image der Umweltverpester nagt an den fossilen Giganten. Beinahe alle großen Ölkonzerne unterstützen daher das Klimaabkommen von Paris. Sie wollen dazu beitragen, die Treibhausgasemissionen zu senken. Einerseits wandeln sich die Ölmultis dafür immer mehr in Richtung Gaskonzerne. Es ist schließlich weniger klimaschädlich, Erdgas zu verfeuern als Öl. Und andererseits investieren sie erkleckliche Summen in grüne Energien.“

➤ Verortung v. a. in den Themenbereichen **„Rahmenbedingungen der Energiewirtschaft“** und **„Energemix der Zukunft“**

1. *Beschreiben Sie, welche Unternehmen als Big Oil bezeichnet werden und nennen Sie mögliche Gründe für diesen Begriff.*
2. *Stellen Sie mögliche Motive der Ölkonzerne für Investitionen in die Bereiche erneuerbare Energien und Klimaschutz dar.*

3. *Fassen Sie zusammen, mit welchen Maßnahmen die Unternehmen in den genannten Bereichen aktiv sind. Erläutern Sie in diesem Zusammenhang mögliche Gründe dafür, dass nicht alle Aktivitäten erfolgreich sind.*
4. *Begründen Sie anhand des vorliegenden Beispiels, warum sich Unternehmen stets an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen und was Auslöser für solche Veränderungen sein können.*

5. Artikel: Smarte Ideen für den Klimaschutz (09.03.2018)

„In der vergleichsweise beschaulichen Universitätsstadt Erlangen nimmt bis zum Sommer 2020 ein Projekt Gestalt an, das auf bemerkenswerte Weise mehrere Trends der Immobilienwirtschaft - Digitalisierung, Energiewende und Elektromobilität - zusammenbringt. Dort entwickelt die Jost Unternehmensgruppe aus München unter dem Namen "Brucklyn" ein Quartier mit Coworking-Flächen, einem Gründerzentrum und Studentenapartments. Im Herbst 2017 wurde es als besonders innovatives Projekt mit dem Handelsblatt Energy Award ausgezeichnet. [...] Damit beweist das Projekt "Brucklyn" (der Name nimmt Bezug auf den Erlanger Stadtteil Bruck), dass Digitalisierung in der Immobilienbranche mittlerweile mehr ist als ein auf unzähligen Konferenzen durchdekliniertes Schlagwort. Immerhin 70 Prozent der von der Beratungsgesellschaft EY Real Estate befragten Immobilienmarktakteure stimmen mittlerweile der Aussage zu, wonach das Thema Digitalisierung in der Immobilienbranche angekommen ist.“

- Verortung v. a. in den Themenbereichen **„Umwelt und Energie“** und **„Energiesparen“**

1. *Ermitteln Sie, welche Bedeutung dem Gebäudesektor und der Mobilität in den von Deutschland verfolgten Klimaschutz- und Energieeffizienzzielen zukommt.*
2. *Beschreiben Sie am Beispiel der Bereiche Gebäude/Mobilität, inwiefern die Digitalisierung dazu beitragen kann, diese Ziele zu erreichen.*
3. *Erläutern Sie, welche Akteure bzw. Personengruppen Interesse an der Entwicklung von digitalen Anwendungen in Zusammenhang mit der Energienutzung haben können.*
4. *Diskutieren Sie, welche Chancen und möglicherweise auch Risiken mit der zunehmenden Digitalisierung im Gebäudesektor und im Bereich der Mobilität verbunden sind.*

6. Artikel: Aufsichtsrat segnet Sparkurs ab (07.03.2018)
7. Artikel/Grafik: Mega-Deal im Energiemarkt (12.03.2018)
8. Artikel/Grafik: Eine Branche unter Strom (12.03.2018)
9. Interview: Guntram Pehlke „Ich sehe den Deal skeptisch“ (12.03.2018)
10. Artikel/Grafik: Blackout bei Innogy (13.03.2018)
11. Interview: Achim Wambach „Die Behörden werden keine Bedenken haben“ (13.03.2018)
12. Artikel/Grafik: Energie-Deal kostet 5 000 Stellen (14.03.2018)
13. Artikel/Grafik: Aus Rivalen werden Freunde (14.03.2018)
14. Porträt RWE: Gut fürs Image - und die Zukunft (14.03.2018)
15. Porträt Eon: Stabile Erträge dank Regulierung (14.03.2018)
16. Artikel/Grafik: Vorteil Eon nach dem Mega-Deal (15.03.2018)

„Dieser Milliardendeal wirbelt die deutsche Energiebranche durcheinander: In der Nacht zu Sonntag gaben RWE und Eon ein Geschäft im Volumen von rund 20 Milliarden Euro bekannt. Eon will RWEs Ökostrom-Tochter Innogy übernehmen - und zu einem der größten Energieversorger Europas aufsteigen. [...] Das junge Unternehmen Innogy, das erst vor zwei Jahren an den Start gegangen ist, soll zerschlagen werden. Eon-Chef Johannes Teysen wird künftig rund 45 Millionen Kunden mit Strom und Gas versorgen und Leitungen mit einer Länge von 1,5 Millionen Kilometern betreiben. Im Gegenzug wird sich Eon vom Geschäft mit erneuerbaren Energien verabschieden. Die großen Windparks und Wasserkraftwerke gehen an RWE. Zudem wird RWE mit 16,7 Prozent an Eon beteiligt. [...] RWE-Vorstandschef Rolf Martin Schmitz führt damit einen der mächtigsten Stromproduzenten Europas. [...] Beim großen Verlierer dieser grundlegenden Neuordnung, Innogy, aber hat vor allem eine Nachricht für neue Unruhe gesorgt: Eon rechnet nach der Integration des Zukaufs mit einem Abbau von bis zu 5 000 Stellen.“

- Verortung v. a. in den Themenbereichen „**Wettbewerbsstrukturen**“ und „**Rahmenbedingungen der Energiewirtschaft**“

1. Stellen Sie in groben Zügen dar, inwieweit sich die Rahmenbedingungen für die deutschen Energiekonzerne in den vergangenen Jahren verändert haben.
2. Ermitteln Sie, mit welchen Strategien sich die beiden Energieversorger RWE und Eon auf diese Veränderungen eingestellt haben. Ordnen Sie in diesem Zusammenhang das Unternehmen Innogy ein.
3. Untersuchen Sie mithilfe der Artikel Gründe für die Zerschlagung von Innogy und beschreiben Sie, wie das Unternehmen zwischen RWE und Eon aufgeteilt wird. Erläutern Sie mögliche Motive für diese Aufteilung.

4. *Erklären Sie, welche Akteure bzw. Institutionen von dem Geschäft zwischen RWE und Eon in welcher Weise betroffen sein werden. Analysieren Sie, wer die Transaktion begrüßen und wer sie kritisch sehen wird.*
5. *Erläutern Sie, inwiefern die Aufteilung von Innogy zu einer „Neuordnung im deutschen Stromsektor“ führt. Beurteilen Sie diese Veränderung.*
6. *Erklären Sie am Beispiel der Energieversorgung, inwiefern sich Unternehmen ständig an veränderte Rahmenbedingungen anpassen müssen und beschreiben Sie die damit verbundenen grundlegenden Herausforderungen für Unternehmensführungen. Diskutieren Sie, ob die Unternehmen RWE und Eon mit den von ihnen gewählten Strategien erfolgreich waren.*

17. Artikel/Grafik: Eine unmögliche Partnerschaft (12.03.2018)

„In der Hochburg [Houston, USA] der amerikanischen Rohstoffindustrie buhlt die Opec um die Gunst ihrer schärfsten Widersacher, der Schieferölproduzenten. Im vergangenen Jahr nutzte Barkindo [Opec-Generalsekretär] die Ceraweek bereits, um das Eis zu brechen. Nun reicht er den "Freunden im Shale-Becken" erneut die Hand. Die Fracker sind zwar zum Dialog bereit. "Wir hatten eine wunderbare Konversation", lobte Tim Dove, Chef der Schieferölfirma Pioneer, die Atmosphäre beim gemeinsamen Abendessen. Doch mit dem Kartell zu kooperieren scheint für die US-Produzenten nicht infrage zu kommen. Sie fördern, was die Pumpen hergeben.“

- Verortung v. a. in den Themenbereichen **„Angebot und Nachfrage“**, **„Energimix der Zukunft“** und **„Wettbewerbsstrukturen“**

1. *Stellen Sie die Anbieterstrukturen auf dem globalen Rohölmarkt dar. Untersuchen Sie, inwiefern es in den letzten Jahren Veränderungen gegeben hat und beschreiben Sie mögliche Ursachen.*
2. *Beschreiben Sie, wie sich der Preis für Rohöl mittel- und kurzfristig entwickelt hat. Ermitteln Sie die aktuell wichtigsten Einflussfaktoren auf die Preisbildung. Berücksichtigen Sie dabei Ihre Erkenntnisse aus Aufgabe 1.*
3. *Erschließen Sie sich die Gründe für das Treffen der wichtigen Erdölförderländer in Houston. Vergleichen Sie, welche Interessen die Teilnehmer jeweils verfolgen und arbeiten Sie Gemeinsamkeiten und Unterschiede heraus.*
4. *Erörtern Sie unter Berücksichtigung der Einschätzungen von Experten, wie sich die Anbieterstrukturen auf dem Rohölmarkt und der Preis künftig entwickeln werden und welche Faktoren dabei eine Rolle spielen können.*

Energiapolitik: Lastenheft für Altmaier

Noch ehe der künftige Bundeswirtschaftsminister die Arbeit aufnehmen kann, gibt es "friendly fire" aus den eigenen Reihen.

5

Der CDU-Wirtschaftsrat legt einen umfassenden Forderungskatalog zur Energiapolitik vor, in dem er einen Kurswechsel anmahnt: Die Förderung von Wind- und Sonnenstrom nach dem Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) soll für Neuanlagen ganz abgeschafft werden. Solange das EEG noch nicht abgeschafft wird, soll es
10 technologiefreie europaweite Ausschreibungen für EEG-Anlagen geben. Außerdem wird in dem Papier gewarnt, Deutschland müsse einen "überstürzten Kohleausstieg vermeiden".

Das elfseitige Positionspapier des CDU-Wirtschaftsrates, das dem Handelsblatt
15 vorliegt, liest sich wie eine kritische Abrechnung mit dem Koalitionsvertrag von CDU, CSU und SPD. Dieser steht noch unter einem Vorbehalt: Erst wenn die SPD-Basis dem Vertrag zustimmt, gibt es eine Neuauflage der Großen Koalition. Peter Altmaier (CDU) soll dann das Amt des Bundeswirtschaftsministers übernehmen. Am heutigen Tag endet die SPD-Mitgliederbefragung. Ihr Ergebnis wird am
20 Sonntagvormittag bekanntgegeben.

Gerade der Wirtschaftsflügel von CDU und CSU sieht den Koalitionsvertrag kritisch. Das gilt insbesondere für das Kapitel Energiapolitik. Das Kapitel sei "zu
25 ambitionslos", sagte Wolfgang Steiger, Generalsekretär des Wirtschaftsrats, dem Handelsblatt. "Die neue Bundesregierung darf sich nicht im Klein-Klein einzelner Maßnahmen und überzogener staatlicher Vorgaben verlieren. Sie muss vielmehr die Chancen der Energiewende in den Blick nehmen und einen ganzheitlichen Ansatz für die Energieversorgung von morgen vorlegen", sagte Steiger.

30 Der Wirtschaftsrat nimmt insbesondere das EEG aufs Korn. "Die erneuerbaren Energien haben mittlerweile Marktreife erlangt, sie benötigen die risikofreie Förderung durch das EEG nicht mehr. Die Förderung kann auslaufen", sagte Wolfgang Steiger. Im Koalitionsvertrag wird der Fortbestand des EEG indes nicht infrage gestellt.

35

In der vergangenen Legislaturperiode war das EEG umfassend reformiert worden. Wichtigste Neuerung war die Umstellung auf ein Ausschreibungsverfahren: Den Zuschlag für ein Windpark- oder Photovoltaikprojekt bekommen diejenigen Bieter,
40 die sich mit den geringsten Vergütungen je produzierter Kilowattstunde begnügen. Die Ausschreibungen erfolgen getrennt nach Wind onshore, Wind offshore und Sonne.

Doch dem Wirtschaftsrat reicht das nicht. Um den Ausbau der Erneuerbaren "maximal kosteneffizient" zu gestalten, fordert er, technologieübergreifende
45 europaweite Ausschreibungen einzuführen. "Eine kostentreibende regionale Steuerung lehnt der Wirtschaftsrat ab", heißt es in dem Positionspapier, da eine solche Steuerung eine künstliche Bevorzugung des Ausbaus an ertragsschwachen Standorten zur Folge habe.

Aufmerksam beobachtet der Wirtschaftsrat den im Koalitionsvertrag angelegten
50 Kohleausstieg. Ideologisch geführte Diskussionen zu einem beschleunigten Ausstieg
aus der Kohleverstromung im nationalen Alleingang seien nicht zielführend, heißt es
in dem Positionspapier. Die im Koalitionsvertrag beschriebene Kommission, die den
Kohleausstieg vorbereiten soll, müsse belegen können, dass jederzeit "genügend
gesicherte Leistung zur Verfügung steht, um die Spitzenlast zu decken und
55 Netzstabilität zu jedem Zeitpunkt zu erhalten".

Sorgen bereitet dem Wirtschaftsrat die Debatte über die Einführung einer CO₂-Steuer.
Eine solche Steuer schränke den Preisbildungsmechanismus für kosteneffiziente CO₂-
Vermeidung ein. Rein nationale Maßnahmen führten zudem zu einer
60 Wettbewerbsverzerrung zum Nachteil der deutschen Industrie. Der Koalitionsvertrag
bleibt mit Blick auf eine CO₂-Steuer allerdings vage. Beobachter gehen nicht davon
aus, dass die Große Koalition das Thema vorantreiben wird.

Der Wirtschaftsrat appelliert an die künftige Bundesregierung, sich zur CO₂-
65 Vermeidung auf den europäischen Emissionshandel zu fokussieren. Dieser dürfe nicht
länger auf die Sektoren Energie und Industrie beschränkt bleiben.

Quelle: Stratmann, K., Handelsblatt, Nr. 44, 02.03.2018, 11

Energieeffizienz: Nur gut gemeint

Bauvorschriften und Subventionen zur Senkung des Energieverbrauchs bringen nicht, was Ingenieure versprechen. Oft lohnt der Aufwand kaum, so Ökonomen.

5
Wer ein Haus bauen oder den Putz an seinem Haus erneuern will, der bekommt es mit der Energieeinsparverordnung zu tun. Diese nimmt ihm wesentliche Entscheidungen ab. Ob und wie dick man seine Wände in welches Isoliermaterial einpacken will, muss man nicht selbst entscheiden, die EnEV gibt es weitgehend vor, so wie vieles andere auch, was irgendwie mit dem Energieverbrauch zu tun hat. Denn, so das Kalkül: Die Hausbauer und -besitzer sind zu uninformiert, um es ihrer Entscheidung, dem Markt und den Anbietern zu überlassen, ob sie ihr Haus renovieren oder wie sie es bauen wollen. Man traut ihnen zu, dass sie ohne Vorgaben den energieverschwenderischen Weg des geringsten Aufwands gehen, auch wenn es sie langfristig vielleicht sogar mehr kostet.

Eine Reihe von ökonomischen Studien aus Amerika legt eine alternative Erklärung für das gebremste Engagement der Bauherren und Hausherren bei Energiesparinvestitionen nahe. Vielleicht lohnt sich der Aufwand oft einfach nicht, weder finanziell noch umweltpolitisch. Vielleicht sind die Einsparversprechen der Techniker und Ingenieure weit übertrieben. Das Ziel des Klimaschutzplans der Bundesregierung von 2016, den Anteil des Gebäudebestands an den gesamten Emissionen von derzeit 30 Prozent auf nahe null zu senken, wäre dann nur schwer zu begründen.

25
Für ein Programm zum Umstieg auf neuere, energieeffizientere Kühlschränke und Klimaanlage haben Lucas Davis, Alan Fuchs und Paul Gertler das schon in einer 2014 veröffentlichten Studie nachgewiesen. Der mexikanische Staat subventionierte für fast zwei Millionen Haushalte den Ersatz der alten Geräte. Die drei US-Ökonomen schauten sich die Energierechnungen der teilnehmenden Haushalte an und stellten fest: Bei Klimaanlage war die Rechnung nachher höher als vorher, bei Kühlschränken reduzierte sich der Energieverbrauch um acht Prozent, was nur ein Viertel des vorhergesagten Werts war. Zum Teil lag das enttäuschende Resultat daran, dass es nicht vor allem sehr alte Geräte waren, die außer Dienst gestellt wurden, sondern solche mittleren Alters, gerade alt genug, um unter das Programm zu fallen. Die Uraltgeräte sammelten sich wohl bei den Armen, die sich auch mit Subvention keine Neugeräte leisten konnten. Der Rest dürfte daran gelegen haben, dass die Leute einerseits größere Geräte kauften und diese stärker nutzten, weil es nicht mehr so viel kostete. Das heißt im Fachjargon Rebound-Effekt. Bezogen auf den tatsächlichen Erfolg des Programms bei der Reduktion des Kohlendioxid-Ausstoßes berechnen die Ökonomen Kosten von 500 Dollar je vermiedene Tonne.

Auch bei Bauvorschriften scheint es nicht besser auszusehen. Jedenfalls ist das das Ergebnis von Christopher Bruegge, Tatyana Deryugina und Erica Myers, die sich für ihre Untersuchung eine kalifornische Eigenheit zunutze gemacht haben. Dort sind die Bauvorschriften in Sachen Energieeffizienz umso strenger, je extremer das Klima ist. Der Bundesstaat ist dafür in 16 Klimazonen eingeteilt. Die Ökonomen untersuchten jeweils für Häuser in der Nähe von Zonengrenzen, was sich diesseits und jenseits der

50 Grenze tat, nachdem Vorschriften eingeführt oder verschärft wurden. Die Idee dahinter ist, dass Häuser, die nur wenige Kilometer auseinanderliegen, in der Realität demselben Wetter ausgesetzt sind, aber durch die administrative Grenze unterschiedlichen Bauvorschriften unterliegen. So lässt sich der Energieverbrauch vergleichen und untersuchen, wie sich die Vorschriften darauf auswirken, wie gebaut wird.

55

Sie fanden: Strengere Regeln sorgen dafür, dass die unteren 40 Prozent in der Einkommensverteilung sich mit vier bis sechs Prozent weniger Wohnraum bescheiden und - nur dadurch - weniger Energie verbrauchen. In der oberen Hälfte sinkt die Wohnflächennutzung kaum, der Energieverbrauch gar nicht. Insgesamt ergibt sich, 60 dass die Bauvorschriften keinen Einfluss auf den Gasverbrauch haben und den Stromverbrauch nur geringfügig reduzieren. Der Wert der Häuser der weniger gut Betuchten sinkt, wenn sie unter strengeren Bauvorschriften gebaut wurden, derjenige der Reicheren steigt.

65 Selbst eine dritte Sorte von Energiesparprogrammen, die auf dem Papier eigentlich beste Erfolgsaussichten haben sollten, kommt nicht ungeschoren durch die Prüfmühle der Ökonomen. Es handelt sich um ein großes Programm der US-Bundesregierung zur Subventionierung energieeffizienter Maßnahmen für Haushalte mit geringem Einkommen. Dabei werden nur Maßnahmen gefördert, die - zumindest auf dem Papier 70 - kosteneffizient sind, wie die Erneuerung von Brennern und die Isolierung von Wänden oder Decken.

Meredith Fowlie, Michael Greenstone und Catherine Wolfram untersuchten für 75 teilnehmende Haushalte in Michigan, wo es im Winter ziemlich kalt wird, wie sich der Energieverbrauch entwickelte. Es stellte sich nach Prüfung des tatsächlichen Energieverbrauchs heraus, dass die Investitionskosten etwa doppelt so hoch waren wie die tatsächlich eingesparten Energiekosten. Das lag daran, dass nur 40 Prozent der projizierten Einsparungen tatsächlich realisiert wurden. Auch hier ließen sich Kosten für die Reduzierung der Kohlendioxidemission durch diese Maßnahmen berechnen. 80 Sie lagen ähnlich wie bei der Studie aus Mexiko mit 329 Dollar je Tonne extrem hoch.

Die Autoren resümieren: "Unabhängig von den vorgeformten Einschätzungen ist es sehr wichtig, überzeugende Evidenz zum tatsächlichen - im Gegensatz zum errechneten - Ertrag von Energieeffizienzinvestitionen zu sammeln." Denn wenn es 85 zutrifft, dass solche Maßnahmen oft mehrere Hundert Dollar oder Euro je eingesparte Tonne Kohlendioxid kosten oder im Extremfall sogar bei beträchtlichen Kosten gar nichts bringen, dann wäre das Verschwendung.

Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung hielt mit einer eigenen Untersuchung 90 im vergangenen Jahr dagegen. "Energieeffizienz: Regulierung für Wohngebäude wirkt" titelten Claus Michelsen und Nolan Ritter. Sie zitieren eine Reihe älterer Studien mit dem gleichen Ergebnis und stellen diese den jüngeren gegenüber, die das bestreiten. Eines ihrer Hauptargumente dafür, dass die Studien mit den ungünstigen Ergebnissen nicht durchschlagend sind, scheint jedoch problematisch.

95

Der Rebound-Effekt verzerrt das Ergebnis dieser Studien in Richtung einer geringen Wirkung. Eine erhöhte Energieeffizienz führe zu einer Senkung der Heizkosten, was die Haushalte veranlassen könnte, zusätzliche Räume zu heizen oder die Raumtemperatur zu erhöhen, um den Wohnkomfort zu verbessern. Eine Wirkung in Form von Effizienzgewinnen wäre dann durchaus gegeben. Diese äußerten sich dann allerdings in höherem Komfort statt in weniger Energieverbrauch, argumentieren sie. Höherer Komfort lässt sich aber kaum als Regulierungserfolg deuten, wenn die Regulierung mit der Senkung des Energieverbrauchs begründet wird. Ob Hauseigentümer Geld für mehr Wohnkomfort ausgeben wollen, könnte man ihnen selbst überlassen.

Quelle: Häring, N., Handelsblatt, Nr. 45, 05.03.2018, 14

Big Oil auf grünen Pfaden

Die Konzerne überbieten sich gegenseitig mit alternativen Energieprojekten, um ihren Ruf als Umweltverpester loszuwerden.

5

Unter den Managern von Europas größten Ölkonzernen ist ein ungewöhnlicher Wettstreit entbrannt. Ausgerechnet die höchsten Repräsentanten der fossilen Energiewirtschaft rangeln darum, wer im Privatleben am ökologischsten durch die Gegend fährt. "Ich habe mehr getan als Ben van Beurden", ließ Total-Chef Patrick Pouyanné nun bei der IHS Ceraweek wissen, dem alljährlichen Spitzentreff der Ölindustrie im texanischen Houston. Denn während Shell-CEO van Beurden neuerdings auf einen Hybridwagen schwört, hat Pouyanné, wie er stolz berichtet, für sich und seine Frau "ein wirkliches" Elektroauto gekauft.

15

Auch wenn dieser Wettkampf der Ölmanager mit einem Augenzwinkern ausgetragen wird, steht er doch für einen größeren Umbruch: Big Oil setzt verstärkt auf alternative Energien. Das Image der Umweltverpester nagt an den fossilen Giganten. Beinahe alle großen Ölkonzerne unterstützen daher das Klimaabkommen von Paris. Sie wollen dazu beitragen, die Treibhausgasemissionen zu senken. Einerseits wandeln sich die Ölmultis dafür immer mehr in Richtung Gaskonzerne. Es ist schließlich weniger klimaschädlich, Erdgas zu verfeuern als Öl. Und andererseits investieren sie erkleckliche Summen in grüne Energien.

25

Europas größter Ölkonzern, der 300 Milliarden Umsatz schwere Koloss Shell, steckt beispielsweise jedes Jahr eine Milliarde Dollar in seine Ökosparte. Der Dauerrivale BP rühmt sich unterdessen damit, das größte grüne Geschäft aller Multis vorweisen zu können. Besonders angetan hat den Briten die Produktion von Biosprit und das Betreiben von Windparks auf dem amerikanischen Festland. Statoil setzt dagegen massiv auf Meerwindenergie vor den Küsten Europas. Und Total ist im Solargeschäft ebenso aktiv wie in der Herstellung von Lithium-Ionen-Batterien. Innerhalb der nächsten 20 Jahre wollen die Franzosen ihr Portfolio zu 20 Prozent auf grüne Quellen umstellen.

35

"Die Konzerne sind in der Experimentierphase", attestiert John Feddersen, Chef des britischen Analysehauses Aurora Energy Research, im Gespräch mit dem Handelsblatt. "Sie testen alles Mögliche - von Offshore-Wind über Batterien bis hin zur Energieversorgung für Privathaushalte." Einen grundlegenden Wandel des Geschäftsmodells von Big Oil kann Feddersen aber nicht erkennen. Schließlich leiten die meisten Ölmultis nicht einmal zehn Prozent ihres jährlichen Investitionsbudgets in grüne Kanäle. "Öl und Gas bleiben die alles überragenden Säulen dieser Konzerne", schlussfolgert Feddersen.

45

Das liegt auch daran, dass im Ökokosmos noch keines dieser Unternehmen einen Volltreffer gelandet hat. "Bisher hat Big Oil nichts gefunden, was in einer ähnlichen Größenordnung auch nur im Ansatz so profitabel wäre wie das Aufspüren und Veredeln von Öl und Gas", erklärt Walter Pfeiffer, Ölexperte bei Roland Berger. Schlimmer noch: Mit manchen ihrer grünen Investments verbrennen die Konzerne richtig Geld.

50 Total etwa ist seit 2011 Mehrheitseigentümer des US-Solarmodulherstellers Sun Power. Zwischen 2012 und 2017 hat die Photovoltaiktochter der Franzosen allerdings Verluste von zusammengerechnet mehr als 1,8 Milliarden Dollar angehäuft.

Quelle: Hubik, F., Handelsblatt, Nr. 48, 08.03.2018, 27

Eldar Sætre: "Wir müssen Teil der Transformation sein"

Der Chef des norwegischen Ölriesen Statoil über die Suche nach neuen Geschäftsfeldern und die Rolle von Offshorewindparks.

5

Eigentlich wollte Eldar Sætre nie CEO werden. Jegliche Selbstinszenierung ist ihm fremd. Der 62-Jährige ist ein Zahlenmensch, der dachte, er würde als Finanzvorstand bei Statoil in Rente gehen. Doch als der Ölpreis im Sommer 2014 abschmierte und kurz darauf der damalige Statoil-Chef Helge Lund zum Konkurrenten BG wechselte, stand Sætre interimistisch als Krisenmanager parat, und daraus wurde eine Dauerlösung. Heute merkt niemand mehr, dass Sætre früher lieber in der zweiten Reihe stand. Der Manager hat das Sakko abgelegt und es sich in seinem Osloer Büro gemütlich gemacht. Sonnenstrahlen fluten den Raum mit Blick auf den Süden von Norwegens Hauptstadt. Doch um den Ausblick zu genießen, bleibt keine Zeit. Sætre bittet um die erste Frage.

15

Herr Sætre, Sie wollen bis zu 20 Prozent Ihrer Investitionen bis 2030 in grüne Energien stecken. Warum soll ausgerechnet ein Ölkonzern gut darin sein, Solar- und Windparks zu betreiben?

20

Wir wandeln Statoil zu einem breiter aufgestellten Unternehmen. Aber das heißt nicht, dass wir alles machen, was es im Energiesektor gibt.

Worin investieren Sie nicht?

25

Wir stellen keine Solarmodule her, und wir bauen keine Windturbinen. Das ist nicht nah genug an unseren Kernkompetenzen. Wir suchen nach neuen Geschäftsfeldern, bei denen wir einen Wettbewerbsvorteil haben, anstatt einfach Geld zu wechseln. Offshorewindenergie ist für uns hier naheliegend.

Inwiefern?

30

Die Logistik auf hoher See, die Konstruktionen der Plattformen, auf denen sich die Windräder drehen, die Wartung und der Betrieb - all das ähnelt unserem Öl- und Gasgeschäft vor den Küsten Norwegens sehr. Hier ergeben sich eine Menge Synergien. Tatsächlich ist das Team, das unsere Offshoreprojekte im Öl- und Gasbereich plant, das gleiche, das auch unsere Offshorewindparks umsetzt.

35

Dennoch: Warum tun Sie nicht einfach weiterhin das, was Sie am besten können: Öl und Gas fördern?

40

Wir wollen Statoil nicht über Nacht in einen grünen Konzern umbauen. Aber wir sehen einen evolutionären Prozess in der globalen Energielandschaft - weg von fossilen Energien hin zu erneuerbaren. Darauf müssen wir reagieren. Wir werden weiterhin vorrangig Öl und Gas produzieren, gleichzeitig aber in Technologien wie Offshorewindkraft investieren, weil sie massiv wachsen. Ich bin überzeugt: Der beste Weg, langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben, ist: Wir müssen Teil der Transformation sein.

45

Sich dem grünen Wandel zu verweigern ist also riskanter, als ihn aktiv mitzugestalten?

Ja, absolut.

50 *Aber verdienen Sie mit Offshorewindenergie überhaupt Geld? Der Preisdruck ist immens.*

O ja, das ist ein gutes Geschäftsmodell. Als wir vor einigen Jahren unseren ersten Windpark in Großbritannien gebaut haben, benötigten wir noch enorm hohe Subventionen. Mittlerweile sind wir auch völlig ohne Förderungen wettbewerbsfähig. Das Tempo, in dem wir die Kosten reduzieren konnten, ist beeindruckend.

55

Öl und Gas zu fördern ist immer noch sehr lukrativ. Können Sie solch hohe Margen wirklich auch mit Offshorewindenergie erzielen?

Bei all unseren Offshorewindprojekten kalkulieren wir mit einer Kapitalrendite von neun bis elf Prozent. Ich habe natürlich Öl- und Gasfelder im Portfolio, die eine höhere Marge bringen. Aber wenn man die Projekte vergleicht, die ein ähnliches Risikoprofil aufweisen, sind unsere Windparks sehr attraktiv. Die Investitionen in Erneuerbare ergeben für uns finanziell Sinn. Wir reduzieren damit zudem die Abhängigkeit unseres Portfolios von den schwankenden Öl- und Gaspreisen.

65 *Stichwort Ölpreise: Im vergangenen Jahr sind die durchschnittlichen Notierungen für ein Barrel Rohöl (159 Liter) zum ersten Mal seit 2012 wieder gestiegen, auf mehr als 54 Dollar. Hat die Ölindustrie die Krise damit überwunden?*

Wir sind jetzt deutlich robuster aufgestellt als zu Beginn der Krise. Wir haben unsere Kosten während des Preisverfalls massiv reduziert. Im Jahr 2014 brauchten wir noch einen Ölpreis von 100 Dollar, um Steuern, Löhne und Dividenden zahlen zu können. Heute decken wir all diese Kosten bereits bei einem Ölpreis von weniger als 50 Dollar ab und investieren parallel noch in neue Projekte. Wir haben alleine unsere operativen Kosten um 30 Prozent gesenkt. Das ist wirklich ein riesiger Erfolg. Wir haben die Talsohle des Abschwungs durchschritten.

75

Das heißt, Sie rechnen mit steigenden Ölpreisen?

Ich glaube nicht, dass wir wieder Notierungen von 100 Dollar pro Barrel sehen werden. Wir rechnen eher damit, dass die Preise für einen längeren Zeitraum moderat bleiben. Denn wir erleben weiterhin Kräfte wie die Schieferölindustrie, die mit ihren unkonventionellen Kapazitäten die Preise drücken. Es ist daher wahrscheinlicher, dass die Ölpreise dieses Jahr unter 70 Dollar bleiben als darüber.

Experten prophezeien bereits, dass 2018 ein sehr gutes Geschäftsjahr für die Ölindustrie wird.

85 Wir haben einen Ausblick gegeben, was Ölpreise von 70 Dollar für uns bedeuten würden. Bis 2020 rechnen wir mit einer Kapitalrendite von zwölf Prozent.

Norwegen hat von den ersten Bohrungen in den 1970er-Jahren bis heute mehr als eine Billion Euro mit dem Verkauf von Öl und Gas verdient. Wird diese Erfolgsgeschichte weitergehen?

90 Wir haben in Norwegen ein sehr wettbewerbsfähiges Portfolio. Unsere neuen Projekte weisen Break-even-Preise von etwa 20 Dollar pro Barrel auf. Über die kommenden Jahre haben wir noch viel zu tun. Aber das wird nicht so bleiben. Die Öl- und Gasproduktion wird schrumpfen. Die längerfristige Zukunft sieht daher anders aus - in Norwegen und dem Rest der Welt.

Was ändert sich?

100 Für die gesamte Industrie wird es immer härter, neue Öl- und Gasfelder zu erschließen. Wir finden seit Jahren weniger neue Reserven. Die Anzahl der Funde ist rückläufig. Das verändert unsere Branche. Der Wettbewerb wird intensiver, die Margen dünner.

Was sind die drei größten Herausforderungen, die sich dadurch für die Ölindustrie ergeben?

105 Erstens: Das Öl- und Gasgeschäft ist zyklisch. Die fundamentale Natur dieser Industrie wird zu neuen Abschwüngen führen. Das heißt, wir müssen unser Geschäft weiter optimieren. Zweitens: Unsere Industrie wird in der Öffentlichkeit zu oft so wahrgenommen, als täten wir böse Dinge. Dabei tun wir Gutes, indem wir etwas bereitstellen, das alle benötigen: Energie. Für diese Leistung müssen wir uns Respekt
110 verschaffen - auch um künftig noch junge Talente für unser Geschäft begeistern zu können. Und drittens: die Digitalisierung. Das Potenzial, das sich für uns durch den Umgang mit dem Berg an seismischen Daten ergibt, ist riesig.

Was ist mit dem bevorstehenden Boom der Elektroautos: Stellen die gar keine Gefahr für Sie dar?

115 Es ist zwar relativ einfach, Pkws zu elektrifizieren. Aber was ist mit dem Schwerlasttransport? Wenn Sie Schiffe mit den nötigen Batteriekapazitäten ausstatten wollen, gehen sie wegen des immensen Gewichts einfach unter. Flugzeuge werden noch lange auf Kerosin angewiesen sein. Und bitte vergessen Sie nicht: Die Hälfte des
120 Öls wird überhaupt nicht im Transportsektor verbraucht, sondern von der Industrie.

In einer Welt, in der von der Heizung bis zum Auto alles mit Ökostrom elektrisiert wird, stellt sich dennoch die Frage, wer etwa noch Erdgas benötigt ...

125 Deutschland zum Beispiel! Die Nachfrage nach Gas in Europa ist in den vergangenen drei Jahren gestiegen. Aus gutem Grund: Gas ist sehr effizient beim Heizen, flexibel einsetzbar in der Stromerzeugung und vergleichsweise emissionsarm. Wenn wir Kohle mit Erdgas ersetzen würden, könnten wir die Kohlendioxidemissionen sofort drastisch senken.

130 *Herr Sætre, vielen Dank für das Interview.*

Die Fragen stellte Franz Hubik.

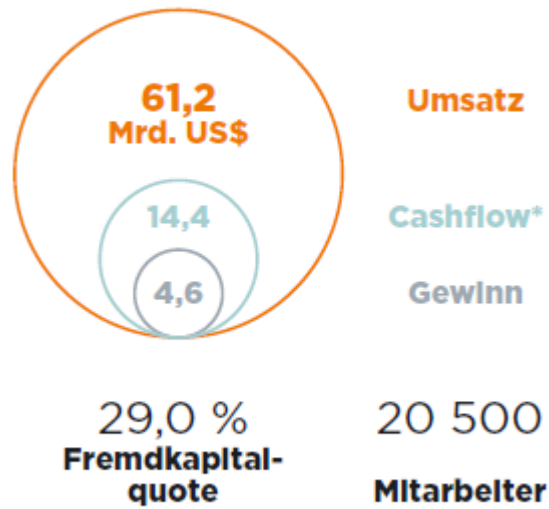
Vita Eldar Sætre

135 Der Manager Eldar Sætre ist seit 2014 Vorstandsvorsitzender von Statoil. Der Manager arbeitet seit fast 40 Jahren für den norwegischen Ölkonzern, ist verheiratet und hat drei Kinder. Am liebsten redet der Ökonom übers Geschäft. Abseits der Arbeit hat er aber noch zwei große Leidenschaften: die Beatles und den FC Liverpool. Den Fußballklub feuert er mehrmals im Jahr im Stadion an der Anfield Road an.
140

Quelle: Hubik, F., Handelsblatt, Nr. 48, 08.03.2018, 26

Statoil

Kennzahlen 2017 in Mrd. US-Dollar



*aus operativem Geschäft
HANDELSBLATT

Quelle: Unternehmen

Smarte Ideen für den Klimaschutz

Digitalisierung und Klimaschutz sind zwei zentrale Themen für die Immobilienbranche. Dabei verändert die Digitalisierung nicht nur bisherige Geschäftsmodelle, sondern treibt auch die ökologische Nachhaltigkeit voran.

Nicht immer sind es Millionenstädte, in denen sich die Zukunft besichtigen lässt. In der vergleichsweise beschaulichen Universitätsstadt Erlangen nimmt bis zum Sommer 2020 ein Projekt Gestalt an, das auf bemerkenswerte Weise mehrere Trends der Immobilienwirtschaft - Digitalisierung, Energiewende und Elektromobilität - zusammenbringt. Dort entwickelt die Jost Unternehmensgruppe aus München unter dem Namen "Brucklyn" ein Quartier mit Coworking-Flächen, einem Gründerzentrum und Studentenapartments. Im Herbst 2017 wurde es als besonders innovatives Projekt mit dem Handelsblatt Energy Award ausgezeichnet.

Begründung: Die Gebäude im neuen Quartier sollen nicht nur energieeffizient geplant und mit lokal erzeugten erneuerbaren Energien versorgt werden, sondern auch digital mit den Bedürfnissen der auf dem Areal wohnenden und arbeitenden Menschen vernetzt werden. Wie das geht, zeigt das Beispiel der Elektromobilität: Die Elektrofahrzeuge werden auch als Speicher für überschüssigen Strom aus eigener Erzeugung dienen - je nach Buchungslage durch die Nutzer und Umfang der Stromproduktion.

Damit beweist das Projekt "Brucklyn" (der Name nimmt Bezug auf den Erlanger Stadtteil Bruck), dass Digitalisierung in der Immobilienbranche mittlerweile mehr ist als ein auf unzähligen Konferenzen durchdekliniertes Schlagwort. Immerhin 70 Prozent der von der Beratungsgesellschaft EY Real Estate befragten Immobilienmarktakteure stimmen mittlerweile der Aussage zu, wonach das Thema Digitalisierung in der Immobilienbranche angekommen ist. Ein weiteres Ergebnis der Studie: 80 Prozent der befragten Immobilieninvestoren, Banken und Wohnungsgesellschaften erklären sich mit der These einverstanden, dass "die Bewirtschaftung von Immobilien durch intelligente Smart-Real-Estate-Technologien effizienter, nachhaltiger und kostengünstiger wird".

Diese Einschätzung bestätigt Kai Zimprich, der als Chief Information Officer für Deutschland und Nordeuropa bei der Immobilienberatungsgesellschaft JLL für die digitale Innovationsstrategie zuständig ist. "Zwischen Digitalisierung und Nachhaltigkeit gibt es einen direkten Zusammenhang", sagt der Experte und bezieht sich damit vor allem auf das große Thema der Energieeffizienz. Sie werde durch "Smart Metering", also die digitale Erfassung von Verbrauchsdaten, durch Sensoren zur Steuerung von Licht oder Heizung und schließlich das "Internet of Things" deutlich verbessert.

Auch Dirk Brandt, Geschäftsführer Technisches Facility Management beim Immobiliendienstleister Strabag PFS, ist überzeugt, "dass durch die direkte Kommunikation der haustechnischen Anlagen über das Internet of Things weitere Energieeffizienzpotenziale gehoben werden können". Das ist bitter nötig: Denn Gebäude sind heute so stark technisiert, dass sie zu großen Energieverbrauchern

50 geworden sind. Durch Digitalisierung und Vernetzung ließe sich der Energieverbrauch von Gebäuden um etwa zehn Prozent reduzieren, schätzt Brandt.

55 Auf die Spitze treiben will diesen Ansatz das vor Kurzem gegründete Unternehmen Edge Technologies. Es gehört zum niederländischen Büroimmobilienentwickler OVG Real Estate, der auch in Hamburg und Berlin aktiv ist. "Wir leben in einem Zeitalter rasanter Innovation und Transformation", sagt dazu OVG-Vorstandschef Coen van Oostrom. Deshalb hat sich Edge Technologies auf die Fahne geschrieben, gleich "eine neue Generation von intelligenten Gebäuden" zu entwickeln. Diese sollen auf Grundlage von Daten kontinuierlich und selbstständig die Nutzungsqualität und die ökologische Performance optimieren. Dabei spielt das Internet der Dinge eine
60 entscheidende Rolle: Es vernetzt Gebäude und Nutzer miteinander. Und weil das Sammeln und die Aufbereitung von Daten noch an Bedeutung gewinnen werden, setzt JLL-Digitalisierungsexperte Kai Zimprich große Hoffnung in die Möglichkeiten von künstlicher Intelligenz.

65 Der Eindruck, dies alles sei noch Zukunftsmusik, täuscht. Selbst die bodenständige Wohnungswirtschaft arbeitet bereits an solchen Modellen, erläutert Claudia Hoyer, Vorstand des im MDax notierten Wohnungskonzerns TAG Immobilien. Ihr Unternehmen testet derzeit Modelle für die Fernauslesung heizungsrelevanter Daten. Und damit ist noch nicht das Ende der Entwicklung erreicht. Intensiv arbeitet die
70 Immobilienbranche an dem, was die Fachleute Predictive Maintenance (vorausschauende Wartung und Instandhaltung) nennen. "Die Auswertung der Heizungsdaten könnte in Zukunft Hinweise darauf liefern, welche Anlagen nicht mehr optimal laufen und gewartet werden müssen", sagt Hoyer. Das sei gerade für die Mieter von großem Vorteil - schließlich, sagt die TAG-Chefin, "haben Heizkessel die
75 Angewohnheit, besonders gern an Weihnachten den Dienst zu versagen".

Quelle: Hunziker, C., Handelsblatt, Nr. 49, 09.03.2018, 35

Aufsichtsrat segnet Sparkurs ab

Uwe Tigges erlebt turbulente Wochen. Ende Dezember wurde der Personalvorstand des Energiekonzerns Innogy wie alle anderen Mitarbeiter vom Rauswurf von CEO Peter Terium überrascht. Seither führt er das Unternehmen "interimistisch". Und am Sonntagvormittag traf ihn dann die schockierende Nachricht vom Säureattentat auf Finanzvorstand Bernhard Günther.

Am Dienstag konnte Tigges aber einen wichtigen Erfolg verbuchen. Der Aufsichtsrat stellte sich hinter seine Arbeit - und billigte vor allem die Sparvorschläge, die er mit den übrigen Vorstandsmitgliedern erarbeitet hat: "Der Vorstand hat das volle Vertrauen des Aufsichtsrats", sagte Aufsichtsratschef Erhard Schipporeit: "Mit den inzwischen eingeleiteten Maßnahmen zur Kostendisziplin sehe ich Innogy auf gutem Weg."

Die Worte klingen für externe Beobachter wie Höflichkeitsfloskeln, für die Vorstände um Tigges sind sie aber eine wichtige Bestätigung. Nach Teriums Rauswurf standen auch sie unter Beobachtung. Der Aufsichtsrat hatte dem Management aufgetragen, Sparvorschläge zu erarbeiten. Dem Niederländer Terium war schließlich unter anderem seine Ausgabenpolitik vorgeworfen worden. Während die Ergebnisse stagnieren und Terium kurz vor seinem Rauswurf die Aktie mit einer Gewinnwarnung abstürzen ließ, gab er Millionen für Berater, Digitalisierungsprojekte und sein Projekt New Way of Working (NWoW) aus, mit dem er die Unternehmenskultur ändern wollte.

Details wurden am Dienstag zwar nicht genannt, sie sollen allerdings am kommenden Montag auf der Bilanzpressekonferenz vorgestellt werden. Wie es in Unternehmenskreisen heißt, wird das Sparvolumen aber allenfalls einen dreistelligen Millionenbetrag umfassen. Beispielsweise wurde das "Digital Me"-Programm eingestellt, mit dem rund 300 Führungskräfte persönlich für die Digitalisierung fit gemacht werden sollten. Das Programm war umstritten, weil jede Führungskraft zu Schulungen nach Eindhoven musste. Auch das NWoW-Programm soll eingeschränkt werden.

Den Anschlag auf Günther verurteilte der Aufsichtsrat. "Diese feige Tat macht uns alle tief betroffen", sagte Schipporeit. "Wir wünschen Bernhard Günther von Herzen alles Gute und baldige Genesung. In unseren Gedanken sind wir bei ihm und seiner Familie." Günthers Aufgaben wurden vorerst neu verteilt. Hans Bunting, im Vorstand zuständig für die erneuerbaren Energien, wird bis auf Weiteres die meisten Aufgaben des Finanzvorstands zusätzlich übernehmen.

Günther war am Sonntagvormittag in der Nähe seines Wohnhauses in Haan bei Düsseldorf von zwei Unbekannten überfallen und mit Säure übergossen worden. Er ist schwer verletzt, aber außer Lebensgefahr. Die Täter sind flüchtig, die Motive unklar. Eine Mordkommission ermittelt. Für Tigges steht am Montag die nächste Bewährungsprobe an. Er muss die Bilanz für 2017 präsentieren. Seine Amtszeit ist indes begrenzt. Der Aufsichtsrat sucht einen neuen Chef.

Quelle: Flauger, J., Handelsblatt, Nr. 47, 07.03.2018, 21

Mega-Deal im Energiemarkt

RWE mischt die Branche auf: Der Stromproduzent verkauft die grüne Tochter Innogy an Konkurrent Eon und will Kraftwerke von EnBW übernehmen.

5

Dieser Milliardendeal wirbelt die deutsche Energiebranche durcheinander: In der Nacht zu Sonntag gaben RWE und Eon ein Geschäft im Volumen von rund 20 Milliarden Euro bekannt. Eon will RWEs Ökostrom-Tochter Innogy übernehmen - und zu einem der größten Energieversorger Europas aufsteigen.

10

Die Aufsichtsräte von Eon und RWE berieten am Sonntag intensiv über die Transaktion, erfuhr das Handelsblatt aus Kreisen der Gremien. Dabei zeichnete sich eine "einvernehmliche Zustimmung ab". Auch die kritischen kommunalen Aktionäre von RWE werden am Montag zustimmen, wenn der Deal besiegelt werden soll, hieß es.

15

Das junge Unternehmen Innogy, das erst vor zwei Jahren an den Start gegangen ist, soll zerschlagen werden. Eon-Chef Johannes Teysen wird künftig rund 45 Millionen Kunden mit Strom und Gas versorgen und Leitungen mit einer Länge von 1,5 Millionen Kilometern betreiben. Im Gegenzug wird sich Eon vom Geschäft mit erneuerbaren Energien verabschieden. Die großen Windparks und Wasserkraftwerke gehen an RWE. Zudem wird RWE mit 16,7 Prozent an Eon beteiligt. Deutschlands größter Stromproduzent, der sich nach der Abspaltung von Innogy auf Atom-, Kohle- und Gaskraftwerke konzentriert hatte, ist damit direkt am Konkurrenten beteiligt und steigt wieder selbst in die grüne Stromproduktion ein.

25

RWE-Vorstandschef Rolf Martin Schmitz führt damit einen der mächtigsten Stromproduzenten Europas. Nach Informationen des Handelsblatts aus Konzernkreisen hat Schmitz schon den nächsten Zukauf im Blick: RWE will möglichst viele von den Kohle- und Gaskraftwerken übernehmen, die EnBW-Chef Frank Mastiaux zum Auslaufmodell degradiert hat. Die Energiebranche steht vor der größten Neuordnung in ihrer Geschichte.

30

Quelle: Flauger, J. Handelsblatt, Nr. 50, 12.03.2018, 1

Eine Branche unter Strom

Der Deal zwischen Eon und RWE ordnet die Energiewirtschaft grundlegend neu. Neustarter Innogy verschwindet schon wieder.

5
Beim Ökostromkonzern Innogy hat die Nachricht einer Übernahme durch Eon für Entsetzen gesorgt. Noch am vergangenen Dienstag hatte der Vorstand von Innogy dem Aufsichtsrat die Bilanz des vergangenen Jahres und seine weiteren Pläne präsentiert - und dafür viel Lob bekommen. Die Kontrolleure billigten die
10 "Wachstums- und Zukunftsstrategie" des Unternehmens und sprachen dem Vorstand "das volle Vertrauen" aus.

Die Worte dürfte das Team genossen haben, schließlich herrscht im Unternehmen seit Anfang Dezember große Unruhe. Damals wurde Konzernchef Peter Terium nach
15 einer überraschenden Gewinnwarnung gefeuert. Seither führt Personalvorstand Uwe Tigges das Unternehmen "interimistisch". Die Zukunftsfähigkeit der RWE-Tochter, die erst seit zwei Jahren am Markt ist, ist seither ungewiss. Als reichte das nicht, schockierte auch noch das Säureattentat auf Finanzvorstand Bernhard Günther die verunsicherte Belegschaft.

20
Gleichzeitig kursierten schon einige Zeit Spekulationen über eine Übernahme. Der Mutterkonzern RWE, der noch immer 76,8 Prozent hält, sei von Engie aus Frankreich kontaktiert worden, von Enel aus Italien und von Iberdrola aus Spanien, hieß es immer wieder. Konkretes wusste der Vorstand nicht - und auch im Aufsichtsrat war nichts
25 bekannt. Am Montag wollte Tigges nun - gestärkt durch die Kontrolleure - die Bilanz präsentieren und für Ruhe sorgen.

Daraus wird nun nichts. Der Interimschef wurde wie alle bei Innogy in der Nacht zum Sonntag von der Nachricht überrascht, die nicht nur für den Energiekonzern, sondern
30 auch für die gesamte Branche alles verändern wird.

RWE-Chef Rolf Martin Schmitz hat sich mit Eon-Chef Johannes Teysen auf einen spektakulären Deal geeinigt. RWE übergibt die restlichen Anteile, die der Konzern noch an der Grünstrom-Tochter hält, im Zuge eines umfangreichen Tauschgeschäfts
35 an Eon. Im Zuge einer Kapitalerhöhung im Volumen von 20 Prozent gewährt Eon dem Konkurrenten eine Beteiligung von 16,7 Prozent. Der alte Rivale, der den Eon-Konzern und dessen Vorläufer Jahrzehnte erbittert bekämpft hatte, wird nun also direkt beteiligt. Den restlichen Aktionären von Innogy wird Eon eine Offerte über 40 Euro je Aktie - inklusive der Dividenden für 2017 und 2018 unterbreiten. Damit
40 könnte die Transaktion ein Volumen von gut 20 Milliarden Euro erreichen.

Eon muss RWE zudem umfangreiche Aktivitäten überlassen, weil der Konzern die Fusion sonst nicht hätte tragen können. Aktuell ist Eon sogar etwas weniger an der Börse wert als Innogy.

45
RWE übernimmt nicht nur Geschäftsbereiche von Innogy bei den erneuerbaren Energien, sondern auch die, die Eon bislang betrieben hat. Zudem erhält RWE die von der Eon-Tochter Preussen-Elektra gehaltenen Minderheitsbeteiligungen an den von

50 RWE betriebenen Kernkraftwerken Emsland und Gundremmingen, das Gasspeicher-
geschäft von Innogy sowie den Anteil am österreichischen Energieversorger Kelag.
Die Aktivitäten sind so wertvoll, dass RWE an Eon sogar eine Barzahlung von 1,5
Milliarden Euro leisten muss.

55 Innogy wird mit der Transaktion also zerschlagen und anschließend in Eon integriert.
Der Newcomer, den RWE erst im Oktober 2016 an die Börse gebracht hat, wird also
schon wieder komplett verschwinden.

60 Aber auch Eon und RWE richten sich neu aus. Eon wird sich auf zwei Sparten
konzentrieren, Vertrieb und Netze. Hier rückt das Unternehmen zwar europaweit an
die Spitze. Der Konzern wird rund 45 Millionen Kunden versorgen, die er mit neuen
digitalen Produkten und Dienstleistungen beliefern kann. Zudem betreibt er 1,5
Millionen Kilometer an Strom- und Gasnetzen, die stabile und attraktive Renditen
liefern. Eon wird auch noch dezentrale Stromerzeugung anbieten, beispielsweise
65 Solardächer für Großkunden oder Blockheizkraftwerke. Von der dritten Sparte, den
erneuerbaren Energien mit den großen Windparks in der Nordsee oder in den USA,
verabschiedet sich das Unternehmen aber.

70 RWE wiederum steigt wieder in die Produktion von grünem Strom ein. Das Geschäft
hatte der Konzern bei der Aufspaltung Innogy überlassen und sich seither operativ nur
noch auf die Stromproduktion mit Atom-, Kohle- und Gaskraftwerken konzentriert.
Konzernchef Schmitz sieht darin zwar auch ein lukratives Geschäft. Er setzt darauf,
dass konventionelle Kraftwerke langfristig benötigt werden, um die witterungsan-
fällige Wind- und Solarenergie abzusichern - und ihr Betrieb auch angemessen
entlohnt wird.

75 Jetzt wendet sich RWE aber wieder der gesamten Erzeugung zu - inklusive
Windenergie und Wasserkraft. Nach Informationen des Handelsblatts aus informierten
Kreisen steigt der Konzern auf einen Schlag zur Nummer drei unter Europas
Grünstromproduzenten auf.

80 Die deutsche Energiebranche ordnet sich damit schon zum zweiten Mal innerhalb
kurzer Zeit neu. Durch die Aufspaltungen von Eon und RWE im Jahr 2016 waren
zwei neue Akteure entstanden. Der eine, RWEs Tochter Innogy, verschwindet wieder
vom Markt. Und auch die Uniper SE, in der Eon das alte Geschäft mit den fossilen
85 Kraftwerken gebündelt hat, droht ihre Eigenständigkeit zu verlieren. Im vergangenen
September hatte Teysen schließlich schon einmal den Markt überrascht, als er dem
finnischen Energiekonzern Fortum sein restliches Paket an Uniper von 46,7 Prozent
verkaufte. Er gab die Aktien gegen den Willen von Uniper-Chef Klaus Schäfer an die
Finnen ab. Schäfer dürfte sich ähnlich übergangen gefühlt haben wie jetzt das Innogy-
90 Management.

Die Gespräche zwischen Eon und RWE, die seit Anfang des Jahres intensiv
verhandeln, liefen komplett im Hintergrund. Bei Eon kümmerte sich dasselbe Team,
das bereits den Verkauf von Uniper an Fortum eingefädelt hatte, um die komplexen
95 Verhandlungen. Intern trug das Projekt den Kunstnamen "Lifewire".

Heraus kam ein mehrere Hundert Seiten starker Vertrag, der am Montag nach der Zustimmung des Aufsichtsrats unterzeichnet werden soll. Die Aufsichtsräte beider Unternehmen trafen sich bereits am Sonntag. Formell beschließen können sie die
100 Transaktion aber erst, sobald der Vertrag auch notariell abgesegnet ist.

An der Zustimmung besteht nach Informationen des Handelsblatts aus Kreisen der Aufsichtsräte kein Zweifel mehr. Selbst bei RWE zeichnet sich eine einvernehmliche Lösung ab. Dort hätte die Situation kritisch verlaufen können, weil die einflussreichen
105 kommunalen Aktionäre, die rund 20 Prozent der Anteile halten und vier Vertreter stellen, den Deal zusammen mit den Arbeitnehmervertretern hätten blockieren könnten.

Tatsächlich sehen einzelne Vertreter der Kommunen die Transaktion auch kritisch. Guntram Pehlke, Chef der Dortmunder Stadtwerke DSW21, die mit 3,6 Prozent die
110 meisten Aktien halten, bemängelte im Gespräch mit dem Handelsblatt die Zerschlagung von Innogy und äußerte Sorgen über Standorte und die Jobs der Mitarbeiter.

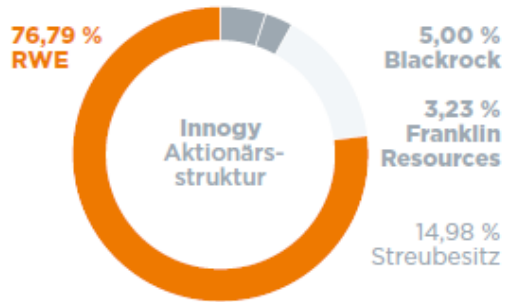
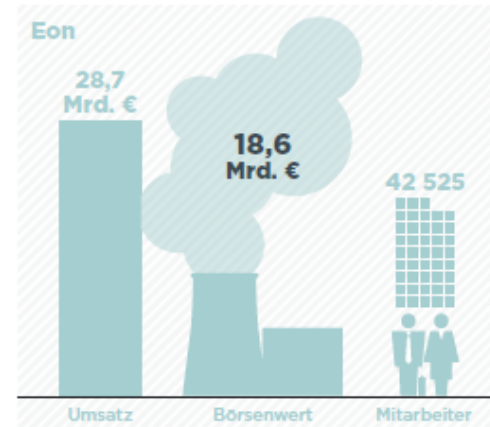
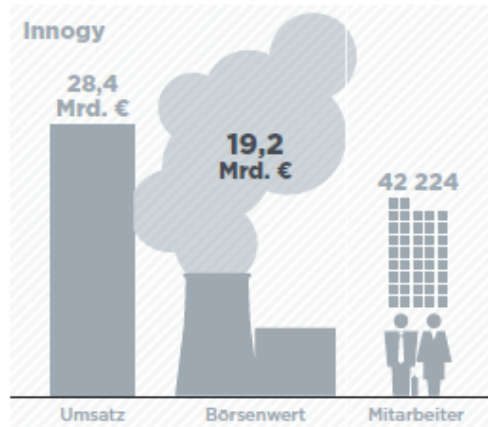
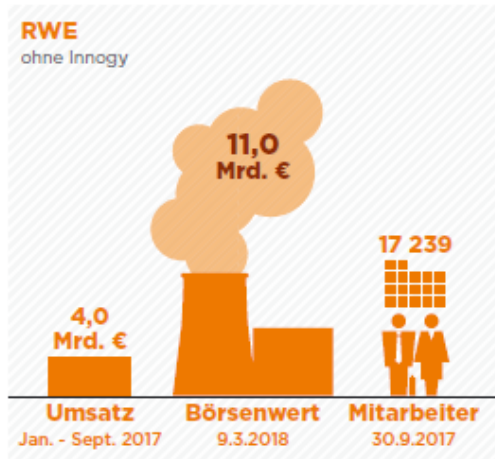
Die Präsentation des Vorstands hat die Vertreter der kommunalen Aktionäre im Aufsichtsrat aber offenbar ebenso überzeugt wie die Arbeitnehmerbank. "Das Konzept sei sehr gut und überzeugend", hieß es im Anschluss an die erste Sitzung am Sonntag von dieser Seite. Mit der Übernahme der erneuerbaren Energien erhalte RWE
115 mittel- und langfristig wieder eine Perspektive. Kommunen und Gewerkschaften wollen zwar bei Teysen Zusagen für die Beschäftigten einfordern. Das sei bei Eon aber auch leichter, als wenn der neue Eigentümer aus dem Ausland käme, hieß es.
120

Bei Innogy selbst ist die Aufregung aber groß - und auch der Ärger über den Mutterkonzern RWE. "Die Pflanze, die vor zwei Jahren gesetzt wurde, wird schon
125 wieder zertrampelt", schimpft ein Manager.

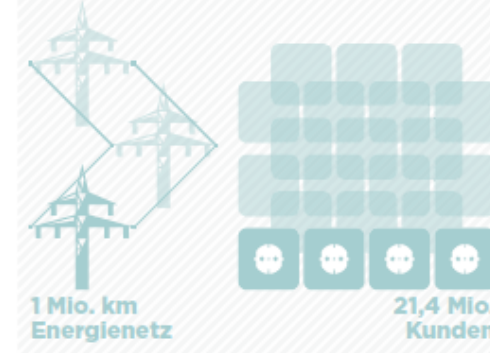
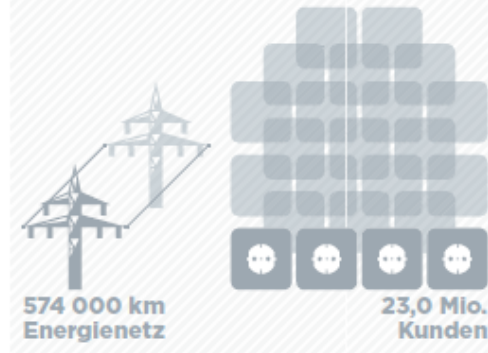
Quelle: Flauger, J. Handelsblatt, Nr. 50, 12.03.2018, 4

Neues Spiel

Kennzahlen der Energiekonzerne



Umsatz einschließlich Strom- und Energiesteuern
HANDELSBLATT // Quellen: Unternehmen, Bloomberg



Interview Guntram Pehlke "Ich sehe den Deal skeptisch"

RWE braucht für seinen Innogy - Ausstieg das Ja der Kommunen. Der größte kommunale Aktionär meldet Bedenken an.

5

Herr Pehlke, RWE will Innogy an Eon verkaufen. Wie stehen die kommunalen Aktionäre dazu?

Ich sehe den Deal skeptisch.

10

Warum?

Vor zwei Jahren wurde mit Innogy ein neues Unternehmen geschaffen, das komplett auf die Energiewende ausgerichtet wurde. Jetzt soll es wieder zerschlagen werden. Der Grund erschließt sich mir nicht. Und ich mache mir Sorgen um die Standorte und Mitarbeiter.

15

Inwiefern?

Bei den Teilen, die Eon übernehmen soll, arbeiten Zehntausende Mitarbeiter. Da gibt es bestimmt viele Doppelfunktionen. Speziell um den Standort Dortmund mache ich mir Sorgen.

20

Weil Innogy dort stark vertreten ist?

Ja, die Netztochter hat hier ihren Sitz und wichtige Vertriebsabteilungen.

25

Für die kommunalen Aktionäre hat der Deal auch Vorteile. An Innogy waren sie gar nicht mehr beteiligt. Nur an RWE - und der Konzern erhält zu den konventionellen Kraftwerken nun auch die erneuerbaren Energien.

Das ist sicher eine gute Nachricht für RWE und würde uns kommunale Aktionäre freuen. Aber viel Geld wird in der Sparte bislang nicht verdient. Das machen Netz und Vertrieb - und die Bereiche soll Eon übernehmen.

30

Mit Innogy haben die kommunalen Aktionäre immer konstruktiv zusammengearbeitet - sie sehen sich beim lokalen Vertriebs- und Netzgeschäft als Partner. Warum sollte das nicht auch mit Eon möglich sein?

35

Das Verhältnis von Eon zu den Kommunen war immer sehr distanziert. Da ist emotional etwas ganz anderes als bei RWE. Die Partnerschaft besteht seit rund 120 Jahren.

40

Innogy ist auch an vielen Stadtwerken beteiligt. Die Anteile würde Eon übernehmen. Da ist die Zusammenarbeit doch schon vorgesehen.

Wir würden uns das sehr genau anschauen. An unserer Vertriebstochter DEW21 hält Innogy 39 Prozent. Es gibt aber eine Change-of-Control-Klausel. Wir werden prüfen, ob die dann greifen würde.

45

Die Fragen stellte Jürgen Flauger.

Quelle: Flauger, J. Handelsblatt, Nr. 50, 12.03.2018, 5

RWE setzt weiter auf Kohle

Deutschlands größter Stromanbieter vertraut auf die konventionelle Erzeugung - und will zusätzlich die Kohle- und Gaskraftwerke von EnBW übernehmen.

5

Die Energiewende in Deutschland entwickelt sich unaufhaltsam. Auch im vergangenen Jahr wurden wieder im großen Stil Windräder und Solardächer installiert. Die erneuerbaren Energien deckten bereits 36 Prozent des Stromverbrauchs.

10 Nach dem geplanten Deal mit Eon will sich auch Deutschlands größter Stromproduzent RWE wieder daran beteiligen. Das Unternehmen, das sich nach der Abspaltung von Innogy komplett auf Strom aus Atom-, Kohle- und Gaskraftwerken konzentriert hatte, will von Innogy und Eon Windparks und Wasserkraftwerke übernehmen und selbst wieder grünen Strom produzieren.

15

Das heißt aber nicht, dass RWE-Chef Rolf Martin Schmitz den Glauben an die konventionelle Stromproduktion verloren hat. Er will RWE weiterhin als "Garant für Sicherheit und Verlässlichkeit in der Energieversorgung" positionieren - und dafür auch Kohle- und Gaskraftwerke von anderen kaufen. "Wenn sich Gelegenheiten

20

Eine gute Gelegenheit sieht der RWE-Chef nach Informationen des Handelsblatts beim Wettbewerber EnBW. EnBW-Chef Frank Mastiaux richtet seinen Konzern auf die Energiewende aus - und hat die konventionelle Stromerzeugung zum

25

Auslaufmodell degradiert. Schmitz würde gern möglichst viele Anlagen kaufen. Die Unternehmen hätten schon vor Monaten Verhandlungen aufgenommen, wie es in Kreisen der Konzerne heißt. Die Sachlage sei zwar komplex, und die Gespräche dürften sich noch hinziehen. RWE sei aber daran interessiert, möglichst viele der konventionellen EnBW-Kraftwerke abzunehmen. Die Transaktion könnte ein

30

Was treibt Schmitz dazu? Schließlich war es auch für RWE in den vergangenen

35

Jahren schwierig, Kohle- und Gaskraftwerke profitabel zu betreiben. Wind- und Solaranlagen, die ihren Strom vorrangig und zu festen Vergütungen ins Netz speisen dürfen, drängten sie zunehmend aus dem Markt. Der Strompreis, den RWE am Markt erzielen kann, fiel zwischenzeitlich auf kaum mehr als 20 Euro die Megawattstunde.

40

Zum Vergleich: Vor der Reaktorkatastrophe von Fukushima 2011 lag der Preis noch bei mehr als 50 Euro. RWE bekam Schwierigkeiten, die Kosten einzuspielen, und brachte einige Kraftwerke nur noch für wenige Tage im Jahr ans Netz. Hohe Abschreibungen verursachten bei RWE 2015 und 2016 einen Milliardenverlust - und letztlich waren die Probleme auch der Grund für die Aufspaltung des Konzerns.

45

Inzwischen haben sich die Bedingungen wieder verbessert. Die Strompreise sind deutlich über 30 Euro gestiegen, weil schon viele Kraftwerke stillgelegt wurden. Vor allem aber setzt Konzernchef Schmitz darauf, dass sich auch Deutschland - wie zuvor

50 schon Frankreich und Großbritannien - für einen Kapazitätsmarkt entscheidet. Dabei werden Stromproduzenten schon für das Bereithalten von Kapazitäten entlohnt. Schmitz will also damit Geld verdienen, dass seine Kohle- und Gaskraftwerke bereitstehen, wenn Wind- und Solaranlagen witterungsbedingt keinen Strom produzieren. Er sieht sich als Dienstleister, der mit seinen Anlagen die Energiewende absichert.

55 RWE hat in seinen Kraftwerken - ohne Innogy - insgesamt 42 000 Megawatt an Leistung installiert. Davon befinden sich 26 000 Megawatt in Deutschland. 2016 produzierten die deutschen Kraftwerke von RWE 130 Milliarden Kilowattstunden Strom - und kamen damit auf einen Marktanteil von rund einem Fünftel.

60 Diesen Marktanteil will Schmitz zumindest konstant halten. "Für unser Geschäftsmodell, Versorgungssicherheit bereitzustellen, ist es wichtig, einen genügend großen Kraftwerkspark zu haben. Dann gibt es mehr Möglichkeiten, den Betrieb zu optimieren", sagt Schmitz: "Wir haben die Märkte, in denen wir aktiv sind, im Blick - und sind für Zukäufe zum Beispiel von bestehenden Assets offen."

65 EnBW hat aktuell 4 800 Megawatt in Kohle- und Gaskraftwerken installiert. Für EnBW-Chef Mastiaux spielen sie in seiner Zukunftsstrategie "EnBW 2025" aber keine Rolle mehr. 2025 hat er praktisch keinen Beitrag der konventionellen Kraftwerke für das Konzernergebnis eingeplant. Die Gewinne sollen dann aus der
70 grünen Stromerzeugung und Dienstleistungen kommen. Im Gegensatz zu RWE-Chef Schmitz sieht Mastiaux speziell für Kohlekraftwerke keine Zukunft mehr. "Wir gehen davon aus, dass die Kohlekraftwerke auf das politisch gewollte Ende zusteuern", heißt es in einem internen Strategiepapier, das dem Handelsblatt vorliegt.

75 Ein Abschluss dürfte aber noch einige Zeit dauern. "Die Sache ist sehr komplex", sagt ein mit den Verhandlungen vertrauter Branchenkenner. Nicht alle Kraftwerke seien attraktiv, EnBW wolle aber nicht nur die lukrativen abgeben. Es sei möglich, dass einige Anlagen sogar mit negativen Kaufpreisen einfließen. Bei der Bewertung lägen die zwei Unternehmen um einen "dreistelligen Millionenbetrag" auseinander. Auch
80 ein Scheitern sei noch möglich.

Das Portfolio ist breit gefächert. EnBW betreibt sechs Kraftwerke in eigener Regie: Darunter sind lukrative Anlagen wie ein hochmodernes Kohlekraftwerk in Karlsruhe, das erst 2014 in Betrieb gegangen ist, und ein Heizkraftwerk in Heilbronn mit vielen
85 Großkunden aus der Industrie. Es sind aber auch alte, unrentable Anlagen darunter. Zudem hat die EnBW neun Blöcke der konventionellen Erzeugung mit 1 670 Megawatt Leistung zur endgültigen Stilllegung angemeldet. Weil sie von der Bundesnetzagentur als systemrelevant eingestuft wurden, muss EnBW sie zur Absicherung des Stromnetzes aber bereithalten. Eine Aufgabe, die EnBW am liebsten
90 ebenfalls abgeben würde.

Ob auch die Beteiligungen von EnBW an Kraftwerken, die andere Unternehmen betreiben, in den Deal einbezogen werden können, ist unklar. Das wäre unter anderem in Mannheim, Schwerin und Rostock.

95

Quelle: Flauger, J. Handelsblatt, Nr. 50, 12.03.2018, 6

Blackout bei Innogy

5 *Der Verkauf durch den Mutterkonzern RWE an Erzrivale Eon hat Vorstand und Belegschaft des Energiekonzerns geschockt. Die Politik reagiert gemischt - die Börse euphorisch.*

Die ultimative Demütigung blieb Innogy erspart. Eigentlich war das Untergeschoss in der Konzernzentrale in Essen, wo das Unternehmen regelmäßig Pressekonferenzen abhält, für Dienstag früh 10 Uhr von Mutterkonzern RWE gebucht.

10

An diesem Dienstag, einen Tag nach Innogy, wollte RWE-Chef Rolf Martin Schmitz dort die Bilanz vorstellen. Der Termin wurde aber inzwischen umgewidmet. Schmitz wird auf der Pressekonferenz gemeinsam mit Eon-Chef Johannes Teyssen den Deal erläutern, mit dem die beiden Energiemanager am Sonntag die Öffentlichkeit überrascht - und die Tochter Innogy geschockt hatten. RWE verkauft seinen Anteil von 76,8 Prozent an der Grünstrom-Tochter an den Erzrivalen und erhält im Gegenzug eine Beteiligung an Eon und umfangreiche Aktivitäten. Der Ort der Veranstaltung wurde allerdings aus dem Innogy-Turm auf neutralen Boden verlegt - zur Messe Essen.

20

Das ist auch gut so. Die Wut im Unternehmen, das erst vor zwei Jahren von RWE ausgegründet und jetzt schon wieder zerschlagen werden soll, ist enorm. "Das Tischtuch ist zerschnitten", sagte ein Manager. "Wir hätten das nie für möglich gehalten", ein anderer.

25

Tatsächlich hatte selbst der Innogy-Vorstand um Interims-Chef Uwe Tigges erst am Samstagabend von den Plänen erfahren, als die ersten Spekulationen kursierten. Natürlich hatte es im vergangenen Jahr immer wieder Gerüchte über einen Ausstieg von RWE gegeben. Mal sollte der französische Konkurrent Engie interessiert sein, dann Enel aus Italien oder Iberdrola aus Spanien. Noch vor einer Woche hatte Tigges, der Innogy seit der Ablösung von Peter Terium im Dezember kommissarisch führt, dem eigenen Aufsichtsrat Bilanz und Strategie präsentiert - und das Plazet bekommen. Auch die Kontrolleure waren ahnungslos.

30

35 Das sei auch gar nicht anders möglich, versucht RWE im Hintergrund zu beschwichtigen. Innogy wurde bewusst als reine Finanzbeteiligung geführt und ist börsennotiert. Jede Einbindung der Tochter wäre strafbar gewesen.

Jetzt stehen Tigges und der Vorstand vor vollendeten Tatsachen - und müssen die Belegschaft beruhigen. Schließlich steht das Unternehmen vor der Zerschlagung. Eon soll die Bereiche Netz und Vertrieb übernehmen, RWE will die erneuerbaren Energien wieder zurückholen.

40

"Uns ist völlig klar, dass Sie diese Nachrichten verunsichern", schrieb der Innogy-Vorstand am Sonntag an die Belegschaft: "Wir versichern Ihnen, dass die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unseres Unternehmens ebenso wie die unserer Aktionäre weiterhin an vorderster Stelle von uns verfolgt werden." Der Vorstand verknüpfte das mit einem Appell an die Belegschaft weiterzumachen. Sie sollten

45

50 weiterhin "ihre volle Kraft" einsetzen: "Es gibt viele gute Gründe dafür, dass unsere Innogy, für die Sie Tag für Tag mit vollem Engagement arbeiten, so attraktiv ist."

Gleichzeitig verordneten Tigges, eigentlich Personalvorstand, und seine Mitstreiter den Mitarbeitern einen Maulkorb: "Während der kommenden Wochen wird es unausweichlich eine beträchtliche Aufmerksamkeit der Medien und der Öffentlichkeit geben", heißt es: "Wir bitten Sie, mit keinem Vertreter der Medien oder Öffentlichkeit über die Transaktion zu sprechen."

60 Daran hält sich Tigges, der seit 1994 im Konzern ist, selbst. Dem 57-Jährigen stand am Montagmorgen schließlich ein schwerer Gang bevor. Journalisten waren zur Jahrespressekonferenz geladen - und niemand interessierte sich für die Bilanz. "Mir ist klar, dass die Geschäftszahlen und der Ausblick für Sie nicht im Mittelpunkt stehen", räumte Tigges ein, stellte aber klar, dass sich der Vorstand nicht zu den Plänen von RWE und Eon äußern wird. "Wir werden uns die Dinge ansehen und bewerten - und dann im Sinne unserer Mitarbeiter Stellung nehmen."

65 Tigges flüchtete sich ins Tagesgeschäft. Er präsentierte Zahlen und Ausblick. Das Ergebnis vor Zinsen und Steuern war leicht um drei Prozent auf 2,8 Milliarden Euro gestiegen, soll aber 2018 schon wieder auf 2,7 Milliarden Euro zurückgehen. Der Vorstand hat deshalb vom Aufsichtsrat Sparmaßnahmen aufgetragen bekommen und will die Kosten bis 2020 um 400 Millionen Euro drücken. Zweifel an der
70 Zukunftsfähigkeit des Konzerns lässt Tigges aber nicht zu: "Wir blicken auf einen erfolgreichen Börsengang zurück", sagte er, "deshalb habe ich keine Zweifel, dass der Weg, den wir eingeschlagen haben, der richtige ist."

75 Dabei war die Unruhe im Unternehmen schon vor der Nachricht von RWE und Eon enorm. Zuerst schockte Innogy Anfang Dezember mit einer Gewinnwarnung die Märkte: Mit dem Rückgang des Ergebnisses 2018 wird das Unternehmen auch im dritten Jahr nach Gründung stagnieren. Die Aktie brach um fast 20 Prozent ein - und Terium wurde gefeuert.

80 Ob der Niederländer damals wusste, was Eon und RWE planen und den Deal mit der Gewinnwarnung torpedieren wollte? Das wird in seinem Umfeld ausgeschlossen. Wohl war ihm aber bekannt, dass RWE-Chef Schmitz ständig neue Angebote bekam. Und vor allem RWE-Aufsichtsratschef Werner Brandt, der damals in Personalunion
85 auch das Kontrollgremium von Innogy führte, muss die Pläne gekannt haben - und sah sie vermutlich durch Teriums Arbeit gefährdet. Der Kurssturz hatte die Verhandlungsposition von RWE schließlich geschwächt.

90 Und dann erschütterte am Sonntag vor einer Woche noch ein besonders tragischer Vorfall das Unternehmen: Finanzvorstand Bernhard Günther wurde Opfer eines Säureattentats. Das Motiv ist unklar, die Täter sind auf der Flucht.

95 Und jetzt verkauft Mutterkonzern RWE, für den die meisten selbst jahrelang gearbeitet haben, Innogy - und zwar ausgerechnet an Erzrivale Eon.

Hoffnungen, der Aufsichtsrat könnte den Deal am Montag noch blockieren, erledigten sich aber schnell. Die kommunalen Aktionäre von RWE stellten sich hinter das Geschäft: "Die geplante Transaktion zwischen der RWE AG und der Eon SE ist aus kommunaler Sicht sowohl strategisch wie auch finanzwirtschaftlich grundsätzlich positiv zu werten", teilte der Verband der kommunalen RWE-Aktionäre (VKA) mit. Die Unterstützung ist für RWE wichtig. Die Kommunen halten noch gut 20 Prozent der Anteile und stellen vier Vertreter im Aufsichtsrat. Gemeinsam mit den Arbeitnehmern hätten sie den Deal blockieren können. Im Vorfeld hatten sie sich kritisch über eine Zerschlagung geäußert.

Auch die Gewerkschaften Verdi und IG BCE begrüßten in einer gemeinsamen Erklärung das Geschäft. "Die Chance für alle Beteiligten liegt darin, starke und investitionsfähige Unternehmen aufzubauen und Perspektiven für Wachstum und Arbeitsplätze zu erschließen", sagte Verdi-Chef Frank Bsirske.

In Berlin wurde die Nachricht mit gemischten Reaktionen aufgenommen. Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) hatte am Montag nichts gegen das Vorhaben der Unternehmen einzuwenden. Sie habe von diesen Plänen mit Interesse gelesen, sagte sie. Auch Bundeswirtschaftsministerin Brigitte Zypries (SPD) befand die Pläne grundsätzlich für positiv. Anders sieht es die Opposition. Auf dem deutschen Strommarkt herrsche bereits jetzt nicht "besonders viel Wettbewerb", kritisierte FDP-Fraktionsvize Michael Theurer. "Wenn da ein Anbieter an einem anderen beteiligt wird, ist das eine besorgniserregende Entwicklung", so Theurer. Auch die Grünen äußerten sich besorgt. "Aus ehemaligen Konkurrenten werden eng miteinander verflochtene Partner", kritisierte Katharina Dröge, wettbewerbspolitische Sprecherin.

Die Börse sieht das Geschäft dagegen uneingeschränkt positiv: Die Aktie von Eon stieg zwischenzeitlich um vier Prozent, die von RWE um neun Prozent und die von Innogy um 13 Prozent.

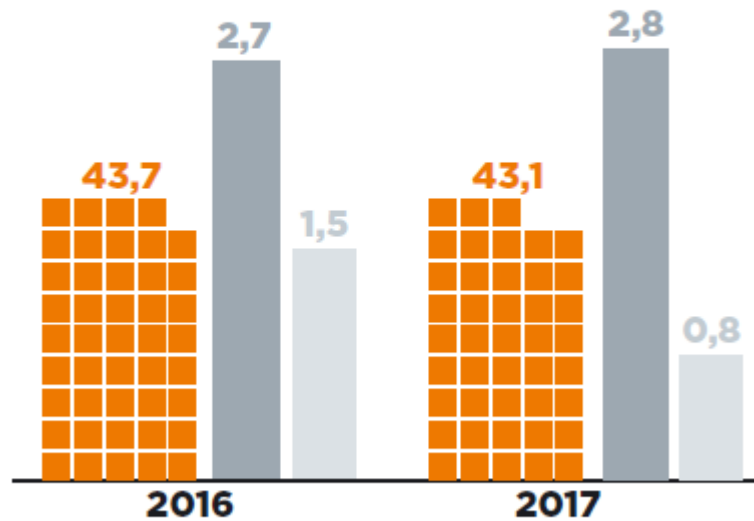
Tigges, der Vorstand und die Belegschaft müssen das wie Hohn empfinden.

Quelle: Flauger, J., Handelsblatt, Nr. 51, 13.03.2018, 14

Innogy in Zahlen

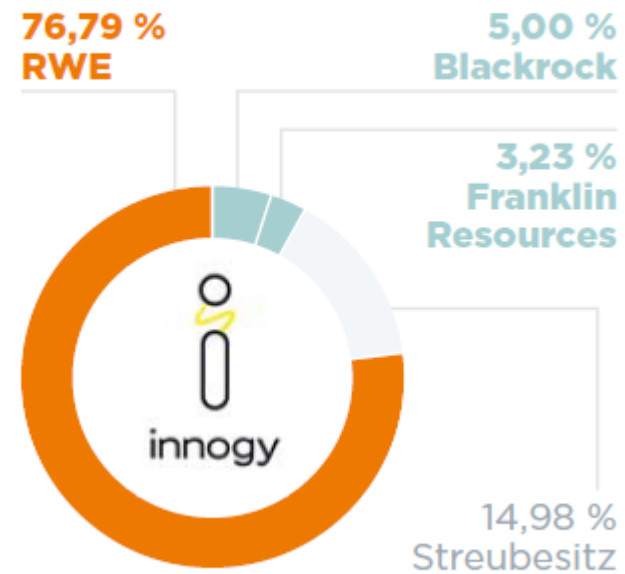
Kennzahlen in Mrd. Euro

■ Umsatz¹ ■ Ebit² ■ Nettoergebnis



1) Inkl. Erdgas-/Stromsteuer; 2) Bereinigt
HANDELSBLATT

Aktionärsstruktur in Prozent



Quellen: Unternehmen, Bloomberg

"Die Behörden werden keine Bedenken haben"

Der Chef der Monopolkommission rechnet mit einer Freigabe des Deals zwischen Eon und RWE durch die Wettbewerbshüter.

5

Achim Wambach, Präsident des Zentrums für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) ist seit 2016 Chef der Monopolkommission, die die Bundesregierung in wettbewerbsrechtlichen Fragen berät. Den Deal zwischen Eon und RWE sieht er unkritisch und rechnet mit einer weiteren Konzentration auf dem Strommarkt.

10

Herr Wambach, Eon wächst mit der Übernahme von Teilen von Innogy zu einem Versorgungsgiganten mit 45 Millionen Kunden heran. Die Wettbewerbsbehörden müssen den Deal noch prüfen - sehen Sie Probleme?

Eon will sich durch den Zukauf auf die Bereiche Netze und Vertrieb konzentrieren.

15

Die Netze sind aber reguliert, und selbst da, wo Wettbewerb möglich ist, ist er eingeschränkt. Auch beim Vertrieb habe ich keine wettbewerbsrechtlichen Bedenken, dort herrscht reger Wettbewerb. Dieser Teil des Geschäfts zwischen Eon und RWE ist also nicht kritisch.

20

Wie sieht es bei der künftigen Aufstellung von RWE aus?

RWE stärkt durch den Zukauf auf der einen Seite seine Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien und auf der anderen Seite seine Energieerzeugung aus konventionellen Kraftwerken, die für die Versorgungssicherheit wichtig sind. Beides sind Bereiche, die im Energiemarkt künftig stark an Gewicht gewinnen werden. RWE hat derzeit einen Marktanteil von 22 Prozent bei konventionellen Kraftwerken. Das ist derzeit noch unkritisch, aber die Konsolidierung in dem Bereich schreitet weiter voran, zumal bald alle Kernkraftwerke vom Netz gegangen sein werden. Deshalb ist es sehr bedauerlich, dass Eon auf diesen beiden Märkten künftig als Wettbewerber nicht mehr tätig sein wird.

30

Werden die Wettbewerbsbehörden den Fall dennoch durchwinken?

Nach den Informationen, die uns bisher vorliegen, gehe ich grundsätzlich davon aus, dass die Wettbewerbsbehörden keine Bedenken gegen das Geschäft haben werden.

35

Wer ist überhaupt zuständig - die EU-Kommission oder das Bundeskartellamt?

Von den Umsätzen her ist Brüssel zuständig. Es gibt allerdings die Möglichkeit einer Verweisung an die nationale Kartellbehörde.

40

Und wie lange wird der Prozess Ihrer Einschätzung nach dauern?

Die Kartellbehörde wird eine erste Beurteilung bereits einen Monat nach Eingang der Anmeldung abgeben. Wenn sie dann Bedenken hat, geht das Verfahren in die zweite Phase, und die endgültige Entscheidung kommt dann spätestens in vier Monaten.

45

Hängt die Konzentration im Strommarkt mit der Energiewende zusammen?

Ja. Der Markt ist unter großem Druck. Als Reaktion hatten sich Eon und RWE zunächst nur innerhalb ihrer Unternehmensgrenzen auf bestimmte Bereiche konzentriert. Jetzt fokussiert sich die gesamte Branche unternehmensübergreifend.

Wird es eine weitere Konzentration geben?

50 Die Anzeichen sind da. Gerade im konventionellen Bereich gibt es Überkapazitäten.

Müssen die Verbraucher im Zuge des Deals nun mit höheren Strompreisen rechnen?

55 Nein, zumindest nicht im Zusammenhang mit der aktuellen Neuaufteilung von RWE und Eon. Langfristig werden die Verbraucherpreise aber steigen, weil die Kapazitäten zurückgefahren werden.

Herr Wambach, danke für das Gespräch.

Die Fragen stellte Dana Heide.

60

Quelle: Heide, D., Handelsblatt, Nr. 51, 13.03.2018, 15

Energie-Deal kostet 5 000 Stellen

Eon und RWE versprechen einen sozialverträglichen Umbau von Innogy.

- 5 Die beiden Manager präsentierten sich strahlend den Kameras: Die Chefs von Eon, Johannes Teysen, und RWE, Rolf Martin Schmitz, besiegelten am Dienstag ihren Milliardendeal. Eon übernimmt die RWE-Tochter Innogy und reicht an den Konkurrenten eigene Aktien und umfangreiche Geschäftsaktivitäten weiter.
- 10 Beim großen Verlierer dieser grundlegenden Neuordnung, Innogy, aber hat vor allem eine Nachricht für neue Unruhe gesorgt: Eon rechnet nach der Integration des Zukaufs mit einem Abbau von bis zu 5 000 Stellen. Das sind rund sieben Prozent der dann gut 70 000 Mitarbeiter. Teysen versprach, behutsam vorzugehen. Darauf werden auch die Gewerkschaften achten. Sie fordern einen "sozialverträglichen Abbau".
- 15 Eon steigt zu einem der größten Versorger Europas auf, der rund 50 Millionen Kunden versorgt. RWE wird zu einer Macht in der Stromproduktion. Neben den Kohle- und Gaskraftwerken wird der Konzern auch wieder im großen Stil grünen Strom produzieren.
- 20 Innogy dagegen wird zerschlagen. Der Vorstand kündigte in einem internen Schreiben, das dem Handelsblatt vorliegt, an, für die Mitarbeiter zu kämpfen: "Wir nehmen die Gewerkschaften in die Pflicht."
- 25 *Quelle: Flauger, J., Witsch, K., Handelsblatt, Nr. 52, 14.03.2018, 1*

Aus Rivalen werden Freunde

Die Chefs von Eon und RWE, Johannes Teysen und Rolf Martin Schmitz, besiegeln den Deal, der die Zerschlagung von Innogy und den Abbau von 5 000 Stellen bedeutet. Der Innogy-Vorstand nimmt die Gewerkschaften in die Pflicht.

Die Szenerie war genauso historisch wie der Anlass. Eon und RWE hatten sich stets einen harten Wettbewerb geliefert. Und jetzt strahlten die Chefs der beiden Energiekonzerne, Johannes Teysen und Rolf Martin Schmitz, gemeinsam in die Kamera. Gut, die Pressekonferenz fand auf neutralem Boden statt. In der Essener Messe, nur 200 Meter von Eons Konzernzentrale entfernt. Aber über dem Podium prangten groß in Rot und Blau die Logos der einstigen Erzrivalen.

Teysen wählte betont große Worte, sprach von einem der kreativsten Deals der deutschen Industriegeschichte und einer einmaligen Gelegenheit. "Der Deal wird beide Unternehmen grundlegend verändern", ergänzte Schmitz.

Am Montagabend besiegelten Teysen und Schmitz das 20 Milliarden Euro schwere Geschäft, nachdem zuvor die Aufsichtsräte beider Unternehmen die Transaktion gebilligt hatten. Das Geschäft ist tatsächlich historisch: Erstmals vereinbarten die alten Rivalen freundschaftlich einen umfangreichen Tausch von Aktivitäten - und sind am Ende sogar gesellschaftsrechtlich miteinander verbunden. Eon übernimmt die 76,8-Prozent-Beteiligung, die RWE an der Grünstrom-Tochter Innogy hält. RWE bekommt im Gegenzug einen Anteil von 16,7 Prozent an Eon, die Teysen über eine genehmigte Kapitalerhöhung von 20 Prozent gewähren will.

Und "grundlegend verändern" wird der Deal die Unternehmen auch. RWE erhält zusätzlich umfangreiche Aktivitäten, vor allem die Sparte erneuerbare Energien von Innogy - und sogar die von Eon. Damit wird der deutsche Energiemarkt neu geordnet: RWE steigt wieder in die Produktion von grünem Strom ein und wird zu einer Macht in der europäischen Stromerzeugung, die sowohl konventionelle Kraftwerke betreibt als auch regenerative Anlagen. "Wir machen RWE dauerhaft zu einem der führenden Stromerzeuger Europas", sagte Schmitz. Eon gibt die Sparte erneuerbare Energien auf und konzentriert sich auf Netze und Vertrieb, wird damit zu einem der größten europäischen Versorger. "In Zukunft wird Eon Partner von rund 50 Millionen Kunden zwischen Ankara und Stockholm und zwischen Bayern und Schleswig-Holstein", schwärmte Teysen.

Fundamental umwälzen wird das Geschäft aber vor allem der Dritte im Bunde: Innogy. Das Unternehmen, das RWE erst vor zwei Jahren abgespalten hat, wird zerschlagen. Entsprechend groß ist die Unruhe bei dem Newcomer. "Es ist unsere Aufgabe, in dieser keineswegs einfachen Situation die Interessen des Unternehmens und von Ihnen, unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, so gut wie möglich wahrzunehmen", versprach der Innogy-Vorstand in einem internen Schreiben, das dem Handelsblatt vorliegt: "5 000 Arbeitsplätze - das ist die Zahl, die uns alle schreckt."

50 So viele Arbeitsplätze werden nach ersten Berechnungen maximal im erweiterten Unternehmen wegfallen, wie Teyssen erklärt. Das seien aber bei "weit mehr als" 70 000 Beschäftigten "weniger als" sieben Prozent. Im Gegenzug verspricht er sich Synergien von 600 bis 800 Millionen Euro jährlich, die ab 2022 realisiert werden sollen.

55 Bei Innogy mag die Anspannung groß sein. Eon und RWE dagegen haben die wesentlichen Parteien schon an ihrem Vorhaben beteiligt. Die Gewerkschaften Verdi und IG BCE begrüßten die Transaktion. Auch die einflussreichen kommunalen Aktionäre von RWE, die stets auf Standorte und Arbeitsplätze achten und den Deal hätten blockieren können, stimmten dem Geschäft zu.

60 Gleichwohl kündigten Gewerkschaften und Kommunen an, im Weiteren penibel auf die Arbeitsplätze und Standorte zu achten. Der angekündigte Stellenabbau müsse "sozial abgefedert sein, ohne betriebsbedingte Kündigungen", forderte Verdi-Vorstandsmitglied Andreas Scheidt. Für die beiden Parteien ist aber vor allem entscheidend, dass der Käufer aus Deutschland kommt. Es hatte auch eine Übernahme durch einen ausländischen Wettbewerber gedroht. Interesse gab es aus Frankreich, 65 Italien und Spanien. In diesem Falle wäre es wohl deutlich schwieriger geworden, den Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen zu wahren.

70 Der Innogy-Vorstand nahm in seinem Schreiben aber die Gewerkschaften in die Pflicht: "Wir nehmen sie beim Wort." Allen Beteiligten müsse klar sein, "dass wir für den Fall der Fälle nur gemeinsam zum Erfolg kommen können." "Dies werden wir auch betonen, wenn wir uns in den nächsten Wochen, wie von Johannes Teyssen und RWE-CEO Rolf Martin Schmitz heute angekündigt, gemeinsam an einen Tisch setzen." Es liege auch in deren Interesse, "die hier schlagartig entstandene 75 Unsicherheit so schnell wie möglich zu beseitigen". "Wir brauchen wieder mehr Sicherheit in Form von verbindlichen Zusagen. Dabei hat die Sicherheit der Arbeitsplätze Priorität."

80 Teyssen versprach, behutsam vorzugehen: "Ich möchte vor allem eine klare Botschaft an die Mitarbeiter der heutigen Innogy senden: Wir haben großen Respekt vor Ihrer Leistung." Bei Eon habe es noch nie betriebsbedingte Kündigungen gegeben. Man werde sozial verträgliche Lösungen finden. Und mittelfristig erwartet er "großartige Entwicklungschancen, die in der kommenden Dekade Tausende neue Arbeitsplätze" schaffen würden.

85 RWE-Chef Schmitz verteidigte den Verkauf der Tochter. Es sei bekannt gewesen, dass der Konzern Optionen für den Innogy-Anteil prüfe. Letztlich profitierten auch die Mitarbeiter von Innogy. Egal, aus welchem Bereich sie kämen, Vertrieb, Netze oder erneuerbare Energien: Sie kämen zu einem fokussierten und gestärkten Unternehmen. 90 "Vielleicht haben das noch nicht alle gesehen, aber es gibt eigentlich nur Gewinner", sagte Schmitz.

95 Die Mitarbeiter von Innogy haben jedenfalls noch viel Zeit, sich auf den neuen Eigentümer einzustellen. Die Transaktion wird sich bis Ende 2019 ziehen. Eon wird nun zuerst den Minderheitsaktionären von Innogy eine Offerte über 40 Euro je Anteil

unterbreiten. Dann müssen die Aufsichtsbehörden zustimmen. Mitte 2019 will RWE dann Eon das Innogy-Paket übertragen und wird gleichzeitig am Konkurrenten beteiligt. Danach soll Eon die Integration von Innogy starten und schließlich die Aktivitäten übertragen, die RWE zugesagt wurden.

100

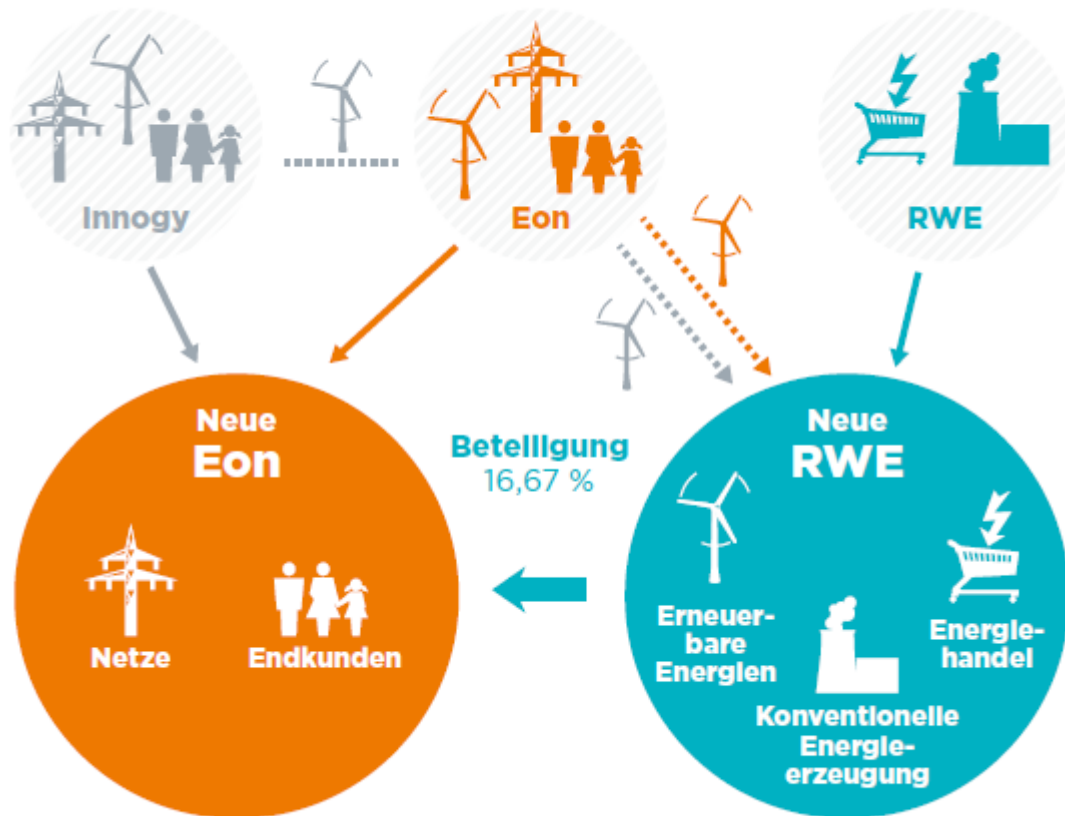
So sehr sich Teysen und Schmitz über den gemeinsamen Deal freuen: Die Partnerschaft hat auch Grenzen. "Wir sind uns einig, dass RWEs Anteil eine Finanzinvestition ist", stellte Teysen klar. RWE dürfe die Beteiligung nicht weiter ausbauen. Der neue Aktionär dürfe die Anteile zwar auch wieder verkaufen, aber nicht an einen Wettbewerber. "Das ist nicht der Schlüssel für irgendwelche anderen Pläne", sagte Teysen. Eon soll schließlich nicht das nächste Opfer der Neuordnung sein.

105

Quelle: Flauger, J., Witsch, K., Handelsblatt, Nr. 52, 14.03.2018, 1

Konsolidierung am Strommarkt

Geplante Aufteilung der Geschäftsbereiche von Eon und RWE



HANDELSBLATT

Quelle: Unternehmen

RWE: Gut fürs Image - und die Zukunft

Keine Frage: Für Umweltaktivisten ist RWE das Feindbild Nummer eins unter den deutschen Energiekonzernen. Das Unternehmen betreibt schließlich nicht nur besonders viele Kohlekraftwerke hierzulande. Jede zweite Kilowattstunde kam im vergangenen Jahr aus einer Kohleanlage. Zudem fördert RWE im Rheinland sogar selbst im großen Stil Braunkohle. Im vergangenen Jahr stieß RWE 132 Millionen Tonnen des klimaschädlichen Kohlendioxids aus. Das waren zwar elf Prozent weniger als ein Jahr zuvor. Der Essener Konzern ist aber immer noch Europas größter Emittent von CO₂. Seit der Abspaltung von Innogy 2016 war RWE operativ nur noch für die konventionellen Kraftwerke - also für Atom-, Kohle- und Gasanlagen - sowie den Großhandel zuständig. Alles, was mit der Energiewende zu tun hat, hatte Innogy übernommen: neben Vertrieb und Netzen auch die erneuerbaren Energien. Innogy war eine reine Finanzbeteiligung, auf die RWE keinen Einfluss mehr hatte.

Der erfolgreiche Börsengang verschaffte dem Konzern Luft. Der Verkauf der ersten Tranche brachte 2,6 Milliarden Euro ein. Zudem erhielt RWE im vergangenen Jahr die zu Unrecht gezahlte Brennelementesteuer in Höhe von rund zwei Milliarden Euro vom Bund zurückerstattet. RWE steht damit wieder besser da. Der Konzern konnte das Geschäftsjahr mit einem Nettogewinn von 1,9 Milliarden Euro abschließen. In den Jahren zuvor war es wegen hoher Abschreibungen auf die Kraftwerke noch ein hoher Fehlbetrag. Die Nettoschulden sanken um elf Prozent auf 20,2 Milliarden Euro.

Auch das bereinigte Ergebnis vor Steuern und Zinsen (Ebit) kletterte um 18 Prozent auf 3,6 Milliarden Euro. Davon kamen allerdings 2,8 Milliarden Euro von der Finanzbeteiligung Innogy. RWE selbst erzielte in der Stromerzeugung nur 550 Millionen Euro und im Großhandel 265 Millionen Euro. Früher hatten die großen Kraftwerke noch mehr als die Hälfte des operativen Ergebnisses beigesteuert. Die Zeiten sind aber längst vorbei. Kohle- und Gasanlagen werden zunehmend durch die erneuerbaren Energien aus dem Markt gedrängt.

RWE-Chef Rolf Martin Schmitz glaubt zwar trotzdem an die Zukunft der Sparte. Seiner Ansicht nach werden die konventionellen Kraftwerke noch lange zur Absicherung der Versorgung benötigt, weil das Angebot von Wind- und Solaranlagen witterungsbedingt schwankt. Er setzt auf eine Konsolidierung des Marktes - und tatsächlich sind die Großhandelspreise schon wieder gestiegen. Vor allem aber setzt er auf bessere Rahmenbedingungen: Schmitz hofft, dass Deutschland - wie zuvor schon Frankreich und England - einen Kapazitätsmarkt einführt, der die Betreiber alleine fürs Bereithalten ihrer Anlagen entlohnt. Trotzdem will Schmitz jetzt auch selbst wieder in die Produktion von grünem Strom einsteigen. Er übernimmt nicht nur die erneuerbaren Energien von Innogy, sondern auch die von Eon. Der Konzern bekommt Wind- und Wasserkraftwerke und Solaranlagen mit einer installierten Leistung von acht Gigawatt. RWE wird damit auf einen Schlag Europas Nummer drei unter den Grünstromproduzenten. Allerdings ist der Anteil, gemessen an den Gesamtkapazitäten von 46 Gigawatt, nur gering.

Quelle: Flauger, J., Handelsblatt, Nr. 52, 14.03.2018, 15

RWE¹

Kennzahlen 2017	Veränderung zu 2016
 Umsatz ² 44,6 Mrd. €	-2,7 %
 Bereinigtes Ebit 3 646 Mio. €	+18,3 %
 Nettoergebnis ³ 2 315 Mio. €	-

1) inkl. Innogy; 2) inkl. Strom-/Energiesteuern

3) inkl. Anteile ohne beherrschenden Einfluss

HANDELSBLATT**Quelle:** Unternehmen

Eon: Stabile Erträge dank Regulierung

5 Vor einem Jahr stand Eon-Chef Johannes Teysen ein schwerer Gang bevor: Auf der Jahrespressekonferenz musste er einen Rekordverlust von 16 Milliarden Euro einräumen. Die Abspaltung der Uniper SE, die das alte Kerngeschäft mit Kohle- und Gaskraftwerken übernommen hatte, brachte gewaltige Abschreibungen mit sich und die Bilanz an die Grenze der Belastbarkeit. Innerhalb eines Jahres hat sich das Blatt gewendet. Eon macht wieder Gewinn: 4,2 Milliarden Euro. Die Schulden verringerten sich um 27 Prozent auf 19,2 Milliarden Euro. Der Vertrag des 58-Jährigen ist schon
10 verlängert. Und aus einer Position der Stärke heraus konnte Teysen jetzt den Deal mit RWE-Chef Rolf Martin Schmitz einfädeln.

15 Damit mischt er schon zum zweiten Mal innerhalb weniger Jahre den Energiemarkt auf. 2016 hatte sich Eon mit der Abspaltung von Uniper vom alten Geschäft getrennt und sich auf die Sparten Netze, Vertrieb und erneuerbare Energien konzentriert. Jetzt, mit der Übernahme von Innogy, wird Eon zu einer Macht bei Netzen und Vertrieb. Der Konzern wird künftig europaweit 50 Millionen Kunden versorgen. Er gibt aber eine Sparte wieder auf: die erneuerbaren Energien.

20 Teysens Logik: Lieber zwei Bereiche richtig machen als drei halbherzig. "Uns gelingt in einem gewaltigen Schritt ein signifikanter Wachstumssprung in allen operativen Kennzahlen", sagte er. "Es ist der erste wirkliche Wachstumsschritt der Eon seit mehr als einer Dekade." Nach seinen Worten wird sich das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit), das 2017 drei Milliarden Euro erreichte, im kombinierten
25 Unternehmen auf fünf Milliarden Euro verbessern. Tatsächlich übernimmt Eon von Innogy den derzeit lukrativsten Teil, die Verteilnetze. Sie steuern wie bei Eon den weitaus größten Teil des Ergebnisses bei. Bei Innogy und Eon betrug der Anteil 2017 jeweils rund zwei Drittel. Das Geschäft ist stabil, weil es stark reguliert ist. Teysen erklärte stolz, dass rund 80 Prozent des künftigen Ergebnisses aus "regulierten
30 Geschäften" kämen, vor allem eben dem Netz. Das macht die Ertragsentwicklung stabil, schränkt aber auch die Wachstumsmöglichkeiten ein. Die Regulierer achten stets darauf, dass die Renditen nicht zu üppig ausfallen. Speziell in Deutschland müssen die Netzbetreiber um ihre Margen zittern.

35 Auch wenn Eon die Krise überwunden haben mag, die operativen Ergebnisse stagnieren. 2017 verharrte das Ebit auf dem Niveau von 2016, und 2018 sieht es auch nicht besser aus. Ähnlich sind im Übrigen die Prognosen bei Innogy. Den hohen Nettogewinn erreichte Teysen deshalb auch vor allem dank eines Sondereffekts. Wie RWE bekam auch Eon die Brennelementesteuer in Milliardenhöhe zurückerstattet.
40 Teysen lässt aber Kritik am Netz-Geschäft nicht zu. Für ihn ist es der Schlüssel für die Integration der erneuerbaren Energien und bietet gute Wachstumsperspektiven. Die sieht Eon auch im zweiten Geschäft: den Kundenlösungen. Der Konzern will seine 50 Millionen Kunden nicht nur mit Strom und Gas versorgen, sondern ihnen neue - vor allem digitale - Produkte und Dienstleistungen bieten. Aber das wollen
45 auch viele neue Konkurrenten.

Quelle: Flauger, J., Handelsblatt, Nr. 52, 14.03.2018, 15

Eon

Kennzahlen 2017	Veränderung zu 2016
 Umsatz ¹ 39,0 Mrd. €	-0,6 %
 Bereinigtes Ebit 3 074 Mio. €	-1,2 %
 Nettoergebnis ² 4 180 Mio. €	-

1) inklusive Strom- und Energiesteuern

2) inkl. Anteile ohne beherrschenden Einfluss

HANDELSBLATT

Quelle: Unternehmen

Vorteil Eon nach dem Mega-Deal

Eon und RWE ordnen die deutsche Energiebranche neu. Auf den ersten Blick profitieren beide Konzerne. Doch wenn es nach der Meinung von Analysten geht, ist Eon der größere Gewinner.

Noch vor einer Woche wäre das Bild undenkbar gewesen: Eon-Chef Johannes Teysen und RWE-Chef Rolf Martin Schmitz sitzen freundschaftlich lächelnd auf einer Bühne, um gemeinsame Pläne vorzustellen. Am Wochenende wurde das bisher Undenkbare wahr: Die Essener Erzrivalen Eon und RWE verkündeten einen Mega-Deal, aus harten Konkurrenten werden Partner. An der Börse feiern Anleger den frisch besiegelten Pakt mit Kurssteigerungen. Allein am Montag schossen die Aktien von Eon und RWE um sieben beziehungsweise neun Prozent in die Höhe. Trotzdem, aus Sicht der Börsianer hat besonders einer gewonnen: Eon.

Hinter dem Deal steht ein rund 22 Milliarden Euro schwerer, komplexer Tauschhandel, in dessen Zentrum sich die RWE-Tochter Innogy befindet. Erst vor zwei Jahren hat RWE sein Geschäft mit erneuerbaren Energien und Netzen in Innogy abgespaltet und an die Börse gebracht. Nun soll der Konzern wieder vom Markt verschwinden. Eon erhält die Netze und den Vertrieb plus 1,5 Milliarden Euro, das Geschäft mit den Erneuerbaren geht an RWE. Außerdem bekommt der Konzern Teile der Eon-Tochter Preussen Elektra. Künftig konzentriert sich RWE auf die Stromerzeugung. Eon verkauft den Strom.

Noch bis zum Wochenende hatte Sven Diermeier, Analyst von Independent Research, geglaubt, dass RWE den nach der Energiewende beschleunigten Konzernumbau eleganter gelöst hat: Während Eon sein konventionelles Kraftwerksgeschäft in Uniper abspaltete, gelang RWE mit dem Herauslösen der erneuerbaren Energien ein lukrativerer Börsengang der Tochter. RWE blieb mit 76,8 Prozent Mehrheitseigner von Innogy. Das Unternehmen war eine attraktive Finanzbeteiligung, die den Essenern im vergangenen Jahr 2,8 Milliarden an Gewinn aus dem operativen Geschäft vor Zinsen und Steuern einbrachte - ein Großteil des sogenannten Ebit-Gewinns von 3,6 Milliarden bei RWE insgesamt.

Nun aber hat sich Diermeiers Sicht geändert: Das Geschäft mit Stromnetzen, das Eon erhält, sei "wesentlich stabiler als das mit der Stromerzeugung", erklärt er. Das komme bei Investoren an. Eon-Chef Teysen erklärte selbst, dass rund 80 Prozent seiner künftigen Erträge aus regulierten Geschäften kämen. Zudem erkennt er große "Synergieeffekte". Im Klartext: Kosteneinsparungen, die er ab dem Jahr 2022 auf 600 bis 800 Millionen Euro jährlich taxiert.

Auch RWE-Chef Schmitz dürfte von den Erfolgen des Konkurrenten etwas abbekommen. RWE mag zwar die lukrative Finanzbeteiligung an Innogy verlieren. Im Gegenzug erhält der Konzern aber eine 16,7-prozentige Beteiligung an Eon. "Gemessen an der Dividende, die Eon für 2018 plant, entspräche dies einer Ausschüttung von etwa 200 Millionen Euro, wenn die Erträge stabil bleiben", rechnet Diermeier vor.

50 Wer bereits Eon-Aktien besitzt, muss allerdings hinnehmen, dass seine Anteile
verwässert werden. Denn die geplante Beteiligung von RWE will Eon mithilfe einer
Kapitalerhöhung stemmen. Zudem wird die Nettoverschuldung der Essener nach dem
Innogy-Deal wieder von 19 auf rund 35 Milliarden Euro steigen, wie aus einer
Unternehmenspräsentation hervorgeht. Hinzu kommt: Das streng regulierte Geschäft
verspricht kaum Aussichten auf Ertragssteigerungen und ist für regulatorische
55 Eingriffe des Gesetzgebers anfällig. Um die Erträge zu steigern, will sich Teysen das
Vertriebsgeschäft vornehmen, das nun zusammen 50 Millionen Kunden umfasst.

Insgesamt sieht zwar auch Erkan Aycicek von der Landesbank Baden-Württemberg
Vorteile für Eon. Dem Deal kann der Analyst aber auch Positives für RWE abge-
60 winnen: "RWE ist jetzt nicht mehr nur der alte Dinosaurier mit dem konventionellen
Kraftwerksgeschäft aus Braunkohle, Atomkraft und Gas. Mit den erneuerbaren
Energien hat der Konzern ein Asset, das Wachstumsperspektiven bietet." Zudem hat
Schmitz gut verhandelt: War die Aktie von Innogy zuletzt auf 29 Euro abgerutscht,
werden den Minderheitsaktionären von Innogy 40 Euro je Anteilsschein als
65 Abfindung angeboten. "Das hätte man auch schlechter haben können", findet Aycicek.

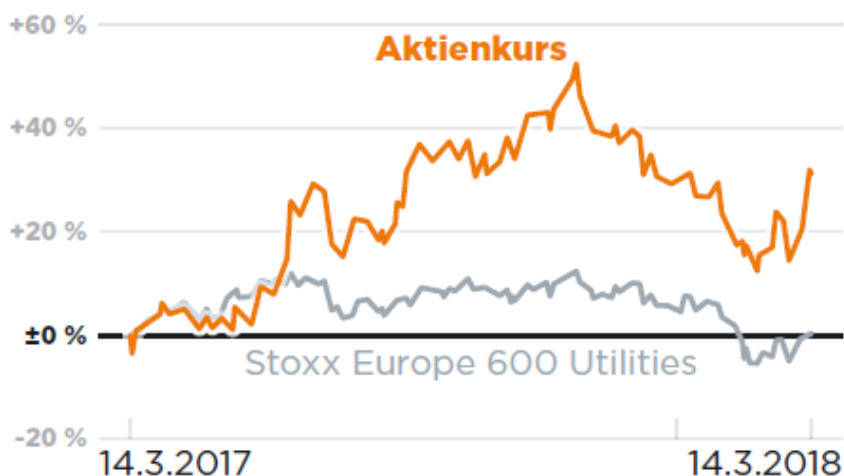
Mit dem Tausch steigt RWE auf einen Schlag zum drittgrößten Erzeuger erneuerbarer
Energien in Europa auf. Der Konzern bekommt Wind- und Wasserkraftwerke sowie
Solaranlagen mit einer installierten Leistung von acht Gigawatt - bei insgesamt 46
70 Gigawatt installierter Kapazität. Das sollte den Essenern im Umgang mit der Politik
helfen. Wegen der Kohleenergie ist RWE größter CO₂-Emittent in Europa. Gerade
hier bleiben Risiken. Der fossile Brennstoff steht als Klimaschädling in der Kritik. Der
Druck dürfte künftig eher zu- als abnehmen. Hinzu kommt: Erneuerbaren Energien
haben bislang von Subventionen und regulierten Ausbaupotenzialen profitiert. Werden
75 sie dem freien Markt überlassen, dürften die Margen sinken. Zudem ist ein
Kapazitätsausbau kostspielig. "Bislang waren das nicht die großen Ertragsbringer",
urteilt Diermeier.

Im Vergleich der Aktien sehen Analysten mittelfristig größere Chancen bei Eon. Für
80 den Fall, dass die von Teysen erhofften Synergieeffekte durchschlagen, sieht John
Musk von RBC Capital Markets ein Kurspotenzial von 25 Prozent bei Eon gegenüber
18 Prozent bei RWE.

Quelle: Sreit, M., Handelsblatt, Nr. 53, 15.03.2018, 34

Eon

Prozentuale Veränderung seit 14.3.2017



Kennzahlen

Umsatz		37,97 Mrd. € ¹
Börsenwert		20,22 Mrd. € ²
Nettoergebnis		3,93 Mrd. € ¹
Dividendenrendite		3,3 %
Ergebnis je Aktie	Dez. 2017	1,84 €
	Dez. 2018	0,64 € ³
	Dez. 2019	0,69 € ³
Kurs-Gewinn-Verhältnis	Dez. 2018	14,5 ³
Kurs am 14.3.2018 (12 Uhr)		9,19 €
Hoch/Tief (52 Wochen)		10,81 / 6,70 €
ISIN		DE000ENAG999
Hauptversammlung		9.5.2018
Homepage		www.eon.com

1) Geschäftsjahr zum 31.12.2017; 2) 14.3.2018; 3) IBES-Prognose

HANDELSBLATT

Quellen: Bloomberg, Thomson Reuters, Unternehmen, IBES

Eine unmögliche Partnerschaft

5 *Hochrangige Opec-Vertreter umgarnen die amerikanische Schieferölindustrie. Sie wollen die Konkurrenz aus den USA zur Kooperation animieren. Doch die Fracker haben überhaupt kein Interesse daran.*

Die ganze Ölindustrie, findet Opec-Generalsekretär Mohammed Sanusi Barkindo, sollte seinen Kartellbrüdern "huldigen". Schließlich sei es dem couragierten Handeln der Organisation der wichtigsten Erdöl produzierenden Länder der Welt zu verdanken, dass die Rohstoffbranche nach der schwersten Krise seit Jahrzehnten nun wieder zu Kräften kommt. Die Förderkürzungen durch das Ölkartell und seine assoziierten Partner treibe nicht nur den Ölpreis nach oben, sie wirke sich auch kulinarisch positiv aus, scherzte Barkindo bei der IHS Ceraweek. Das Menü bei dem Elitetreffen der Ölindustrie im noblen Hilton Americas in Houston sei dieses Mal "viel reichhaltiger" als im Jahr zuvor. Seine humorige Schlussfolgerung: "Alle profitieren" von der gedrosselten Förderung. Die Opec-Mitglieder hatten ihre Förderung um 1,2 Millionen Barrel (159 Liter) pro Tag gekürzt, zehn weitere Förderländer, darunter Russland, hatten sich mit einer Förderkürzung um 600 000 Barrel der Vereinbarung angeschlossen.

20 Der Opec-Chef aus Nigeria setzt seinen ganzen Charme ein, um die Ölindustrie von seiner Mission zu überzeugen: stabile und möglichst hohe Ölpreise zu erzielen. In der Hochburg der amerikanischen Rohstoffindustrie buhlt die Opec um die Gunst ihrer schärfsten Widersacher, der Schieferölproduzenten. Im vergangenen Jahr nutzte Barkindo die Ceraweek bereits, um das Eis zu brechen. Nun reicht er den "Freunden im Shale-Becken" erneut die Hand.

Die Fracker sind zwar zum Dialog bereit. "Wir hatten eine wunderbare Konversation", lobte Tim Dove, Chef der Schieferölfirma Pioneer, die Atmosphäre beim gemeinsamen Abendessen. Doch mit dem Kartell zu kooperieren scheint für die US-Produzenten nicht infrage zu kommen. Sie fördern, was die Pumpen hergeben.

Die Vereinigten Staaten könnten bereits in diesem Jahr zum größten Ölproduzenten der Welt aufsteigen. Täglich pumpen sie mehr als zehn Millionen Barrel aus dem Boden. Es ist eine Zeitenwende. Ausgerechnet Amerika, das Land, das über Jahrzehnte wie kein zweites auf Energieimporte angewiesen war, entwickelt sich in rasend schnellem Tempo vom durstigen Ölimporteur zum Exporteur. Angetrieben wird dieser Umschwung von der Schieferölrevolution. Beim sogenannten "Fracking" wird ein Gemisch aus Wasser, Sand und Chemikalien in die Erde gepresst, um so Öl (und Gas) aus porösen Gesteinsschichten zu gewinnen. Nirgendwo wird die Methode so erfolgreich angewandt wie im Permischen Becken. Zwischen Texas und New Mexico stehen mittlerweile mehr Bohrtürme als irgendwo sonst auf der Welt. Und Sara Ortwein, Chefin von XTO Energy, der Schieferöltochter des Ölmutlis Exxon Mobil, ist überzeugt: "Permania", wie der Frackingboom genannt wird, ist "ein dauerhaftes Phänomen." ExxonMobil hat angekündigt, bis 2025 seine Förderung im Permischen Becken zu verdreifachen.

Fatih Birol, der Chef der Internationalen Energieagentur (IEA) prognostiziert, dass die USA in den nächsten drei Jahren das globale Nachfragewachstum zu 80 Prozent

decken können. Der Türke hat für seinen "Bruder", Opec-Generalsekretär Barkindo, eine unangenehme Botschaft: "Es ist unzeitgemäß und falsch zu sagen, die IEA sei die Organisation der Erdöl konsumierenden Länder. Dieses alte Klischee ist passé", so Birol. Die IEA-Mitgliedstaaten USA, Kanada, Brasilien und Norwegen wären schließlich in der Lage, in den nächsten Jahren die zusätzliche Ölnachfrage im Alleingang zu decken. Die Opec wird zum Zuschauer degradiert. Verzweifelt sucht das Kartell den Schulterchluss. Nigerias Ölminister Emmanuel Ibe Kachikwu drängt: Einige Unternehmen müssen Verantwortung für einen stabilen Ölpreis übernehmen.

Dass sich private Unternehmen an den Förderkürzungen des Kartells beteiligen könnten, hält John Feddersen für nahezu lachhaft. "Es gibt ein ganzes Lexikon an Opec-Sprechblasen. Das Gerede über eine mögliche Partnerschaft zwischen Opec und Schieferölindustrie fällt für mich unter diese Kategorie", sagt der Chef des britischen Analysehauses Aurora Energy Research. "Es macht keinen Sinn, dass diese Akteure miteinander kooperieren."

Bitter für das Ölkartell: Die vierzehn Mitglieder der Opec und ihre zehn Partner vereinen fast die Hälfte der weltweiten Ölförderung hinter sich. Dem steht eine US-amerikanische Fracking-Branche mit einem Anteil von nur sieben Prozent (6,7 Millionen Barrel pro Tag) gegenüber. Doch flexibel schlägt groß - die Amerikaner brauchen nur wenige Monate und wenige Millionen Dollar, um neue Ölquellen zu erschließen. Die konventionelle Ölförderung benötigt dafür im günstigsten Falle drei Jahre und Milliarden von Dollar.

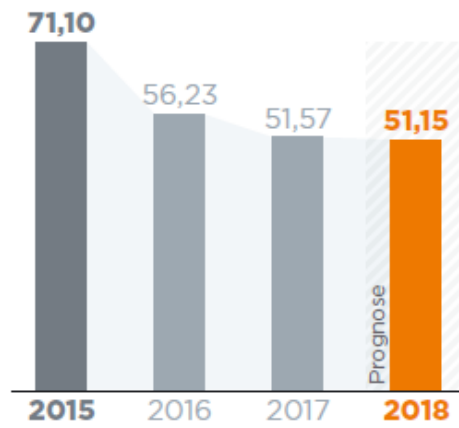
Zwar hat sich der Ölpreis von seinem Tief im Jahr 2016 auf knapp 65 Dollar je Barrel mehr als verdoppelt. Doch fraglich bleibt, wie gefragt Öl in den kommenden Jahrzehnten sein wird. Zunehmend wird von einem möglichen Nachfrage-Gipfel geredet, wegen E-Mobilität und Batterietechnik. Den vom Öl abhängigen Staatshaushalten des Kartells droht Einnahmenenerosion. Immerhin: Der saudische Kronprinz Mohammed bin Salman will sein Land mit der Vision 2030 vom Öl unabhängig machen. Grundsätzlich sei dies der richtige Schritt, sagt Paul Stevens, Fellow vom Chatham House Institut. Doch: "Der Wandel kommt zu spät. Er hätte schon vor 40 Jahren beginnen sollen."

Espen Erlingsen hat keinen Zweifel daran, dass die Schieferölbranche in den kommenden Jahren noch stärker wird. "Allein in den nächsten zwei Jahren wird deren Förderung um zwei Millionen Barrel pro Tag steigen", sagt der Partner der Energieanalysefirma Rystad Energy. Über alle Schieferölbecken hinweg liege die Preischwelle, ab der die Unternehmen profitabel produzieren können, bei 51 Dollar je Barrel. Vor drei Jahren lag sie noch bei 71 Dollar. Und das sind nur Durchschnittswerte. "Wir können für etwa 15 Dollar ein Barrel Öl aus dem Permischen Becken fördern", erklärt XTO-Chefin Ortwein. Ihr Kollege Tim Dove von Pioneer taxiert die Schwelle auf 19 Dollar. "Es gibt nicht wirklich einen Abschwungsölpreis, der unsere Profitabilität massiv beeinträchtigen würde", so Dove. Selbst zu Tiefstpreisen wie vor dreieinhalb Jahren, als die Ölnotierungen unter 30 Dollar rutschten, würden viele Fracker heute noch satte Gewinne einfahren.

Quelle: Hubik, F, Streit, M., Handelsblatt, Nr.50, 12.03.2018, 34

Effizientere Produktion

Breakeven-Ölpreis*
in US-Dollar je Barrel



*Ölpreis, ab dem die Produktion rentabel wird.
HANDELSBLATT

Brentöl-Preis
in US-Dollar je Barrel



Quellen: Rystad Energy UCube, Bloomberg