



Stecker raus

EnBW war ein Musterbeispiel dafür, wie man aus Strom Geld macht. Dann kamen Fukushima, Energiewende – und Frank Mastiaux. Der soll jetzt schaffen, was schon fast wie ein Witz klingt: einen Atomstrom-Riesen zu einem grünen Konzern umzubauen

VON MARRUS BALSER UND MAX HÄGLER

Karlsruhe/Berlin – Die Türen des Vorstands-Mercedes sind so schwer, dass der Chauffeur beim Schließen ordentlich drücken muss. „110 Kilogramm“, sagt der Mann, der hinten einsteigt: EnBW-Chef Frank Mastiaux. „Eher 120“, flachst sein Fahrer. Jedenfalls ein ziemliches Trumm, zentimeterdicke Scheiben, schussicheres Glas, Stahl in Panzerstärke. Das Landeskriminalamt will es so. Mastiaux fällt der Begriff gerade nicht ein. „Abstrakte Gefährdung“, sagt sein Fahrer. „Ah ja.“

Schon hier wird klar, dass die Sache mit dieser Energiewende so leicht nicht ist, in jeder Hinsicht. Vergessen ist im Panzerwagen die geläutete Atmosphäre fünf Stockwerke weiter oben, in Mastiaux' Cheftrakt, wo die Türen offen stehen, Kollegen lachen, der Chef mit hochgekrempten Ärmeln und ohne Krawatte arbeitet und ein Karikaturenbuch auf einem Couchtisch liegt. „Wer wollte die mit Ökostrom gekochten Spaghetti“, fragt da der Ober auf einer Zeichnung. Entspannt will Frank Mastiaux, 49, der Neue an der Spitze, den Atomstrom-Energiereisen führen. Doch entspannt ist derzeit wenig am Konzernsitz in Karlsruhe – dem drittgrößten deutschen Energiekonzern droht der Untergang.

Mastiaux hat den wohl schwersten Chefposten, den die deutsche Wirtschaft derzeit vergeben hat: Er ist berufen worden, die Energiewende an vorderster Front durchzusetzen. Er muss militante Atomkraftgegner und wütende Angestellte im Blick haben, und die Staatsanwaltschaft, die wegen möglicher millionenschwerer Schmiergeldzahlungen bei Geschäften in Russland ermittelt. „Wenn wir nicht handeln, uns nicht schnell wandeln, gefährden wir die Existenz der EnBW“, sagt Mastiaux. Es geht ums Überleben. Um die Zukunft von 20 000 Mitarbeitern.

Wenn er durch sein Unternehmen läuft, ist es fast so, als wäre es über Nacht zum Museum geworden

Was für ein Job. Was für ein Absturz: Die Energie Baden-Württemberg AG galt bis vor drei Jahren noch als industrielle Perle, als das Musterbeispiel für den deutschen Weg, Strom in Geld zu verwandeln. Allein die vier Atomkraftwerke, die rund um die Uhr riesige Dampfturbinen antrieben, brachten vier Millionen Euro Gewinn – jeden Tag. „Kernenergie ist die Zukunft“, sagten sie hier bis vor wenigen Jahren.

Doch dann: Fukushima. Die Energiewende. Plötzlich stand die EnBW-Zentrale in einem anderen Land. Plötzlich waren Wind und Sonne ein wogendes und nicht mehr Atom, das bei der EnBW die Hälfte des Gewinns beigetragen hatte und jede zweite Steckdose im Ländle mit Strom versorgte. Dann auch noch der Sieg von Grünen und SPD in Baden-Württemberg. Seither ist klar: Alles muss anders werden.

Lange wurden Chefposten im Staatskonzern vergeben wie Ministerämter. Vorbei. Der Aufsichtsrat heuerte unter Einfluss der neuen Regierung einen Headhunter an – es war der Beginn einer Kulturrevolution. Sie suchten einen, der die Energiewende einleitet, den darben den Konzern rettet und auch noch, so stand es tatsächlich im Briefing, „schwäbisches Understatement“

mitbringt. Sie kamen auf Frank Mastiaux, der beim Konkurrenten Eon eine der größten Ökostromsparten eines Energiekonzerns in Europa aufgebaut hatte – ohne viel Wind um sich selbst zu machen. Mastiaux soll jetzt in wenigen Jahren schaffen, was sie in der Branche immer für unmöglich hielten: einen grünen Energiekonzern. Bis 2020 soll er den Ökostromanteil um 300 Prozent steigern, im etwa gleichen Zeitraum aus der Atomenergie aussteigen und weitere Großkraftwerke abschalten. EnBW soll zum internationalen Vorzeigekonzern werden. Zur Fallstudie für die Energiewende weltweit.

Der Mercedes fährt in ein tristes Gewerbegebiet am Rand von Karlsruhe. Der Rhein, Kohlebauern, 15, 20 Meter hoch, genug für sechs Wochen. Wie eine Burg steht das Kraftwerk RDK3 da. Es ist polnische Kohle, die in den Heizkessel des Rheindampfkraftwerks Karlsruhe gefördert wird. Es soll ein aufmerksamer Besuch werden, aber Mastiaux ist auch bei solchen Terminen pragmatisch. „Fossile Energien sind endlich“, sagt er. „Sie werden für den Klimawandel verantwortlich gemacht. Wir machen Strom trotzdem weitgehend wie vor 80 Jahren. Noch.“ Es klingt nach Aufbruch. Aber: weg von Atom, weg von der Kohle – was bleibt dann diesem Konzern?

Statt die Energiewende voranzutreiben, droht Deutschlands Stromindustrie gerade, von ihr überrollt zu werden. Neben den vier großen Versorgern – RWE, Eon, Vattenfall und EnBW – haben sich neue etabliert. Tausende kleine Solar- und Windanlagen sind auf Deutschlands Dächern und Äckern installiert – damit hatte bei den früher so selbstbewussten Energiedinosauriern kaum jemand gerechnet. Dieser Strom aus erneuerbaren Quellen hat Vorrang im Netz, die bestehenden Großkraftwerke mit den Kohlenhaufen vor den Toren stehen immer häufiger still. Die alte Welt stirbt so schnell, wie die neue entsteht.

Es ging hier über Jahrzehnte alles gut in dieser Welt der großen Turbinen und der großen Gewinne. Wer hier arbeitete, genoss Privilegien, verdiente mehr als anderswo. Stellenabbau und Zukunftsangst waren Begriffe aus dem Fernsehen. Jetzt bauen Energiekonzerne 20 000 Jobs ab.

Mastiaux steht im Turbinenhaus, groß wie vier Turnhallen. Hier wird die Kraft der Kohle greifbar: Einer erzählt, dass in einem Kraftwerk in der Lausitz schon einmal eine tonnenschwere Turbinenwelle aus der Halle geflogen sei, weil etwas unruhig lief. Hier aber sei alles sicher. Viele wären beeindruckt von der Gewalt und den Dimensionen dieses Kraftwerks. Mastiaux, der ehemalige Experte für erneuerbare Energien, sagt: „Heidenrespekt habe ich, aber Ehrfurcht wäre zu viel.“

Dann verlässt der EnBW-Chef die kleine Werkshöhle und schaut sich frisch montierte Rohre unter der Turbinenwelle an. Hier hatte ein Leck den Start des Kraftwerks um Wochen zurückgeworfen: Öl spritzte heraus, entzündete sich. Die Monteure erklärten die Schutzblende, die sie gebaut haben. Ob sie wissen, dass sie gerade mit dem obersten Chef reden, ist nicht klar. Der schlank Mann, man sieht, dass er gerne radelt, trägt einen grünen Helm mit der Aufschrift „Dr. Mastiaux“. Er sagt: „Deutschland braucht solche Kraftwerke, um die Versorgung sicherzustellen. Aber Kraftwerke ohne Wirtschaftlichkeit und Akzeptanz können wir uns künftig nicht mehr leisten und wir wollen es auch nicht.“

Es ist ein wenig, als würde der Chef durch sein Unternehmen laufen, das über Nacht zum Museum geworden ist.

Bisher folgte das Energiegeschäft simplen Gesetzen: Große Kraftwerke warfen große Gewinne ab, Konkurrenz mussten die Versorger nicht fürchten, Kontakt zu den Kunden gab es meist nur beim Zählerablesen. Wenn sich die Rahmenbedingungen zu verschlechtern drohten, genügte eine Protestnote im Berliner Kanzleramt. Wandel? War so beliebt wie ein Stromausfall. Erneuerbare Energien? Eine Nische für schräge Vögel.

Erneuerbare Energien waren was für schräge Vögel. Und jetzt soll so ein schräger Vogel EnBW retten?

Jetzt muss so ein schräger Vogel retten, was außer Kontrolle geraten ist.

Von der Zeit vor dem Wandel, sind Szenen wie diese überliefert: Als RWE-Chef Jürgen Großmann den neuen Umweltminister Norbert Röttgen kennenlernen wollte, fuhr er einfach nach Berlin, ohne große Terminabsprache. Energiepolitik war ein Pakt mächtiger Männer. Fukushima stand noch nicht für Katastrophe. Doch gute Freunde wurden Großmann und Röttgen dennoch nicht. Der Minister hatte den Überraschungsgast vor der Tür warten lassen, eine Viertelstunde. Großmann tobte.

Seit dem Streit um den Atomausstieg ist das Warten für Deutschlands Energiemanager zur Regel geworden. Mastiaux hat damit kein Problem. Im Emirat Katar war er einst Veba-Öl-Stalthalter und wollte einen Vertrag. Er saß beim Scheich, bis nachmittags. Er hörte immer nur: Der Scheich habe keine Zeit. Am nächsten Tag dasselbe. Am nächsten Tag wieder. Zehnmal wartete Mastiaux im Vorzimmer.

Dann ging die Tür auf. Nerven seine Beharrlichkeit? Egal. Er bekam den Vertrag.

Berlin, Café Einstein, Unter den Linden, ein Lobbyistentreffpunkt. Frank Mastiaux ist mit Georg Nüßlein zum Kaffee verabredet, dem energiepolitischen Sprecher der CSU-Landesgruppe. Nüßlein zählt zu den erfahrenen Energiepolitikern der großen Koalition. Bis Ostern soll eine Reform der Ökostromförderung stehen. Mastiaux weiß: Berlin entwirft gerade die Energiemärkte der Zukunft.

Es geht um Kapazitätsmechanismen, Differenzkosten, Stoff für Fachleute. Mastiaux zieht das Jackett aus. Er wirbt dafür, die Windkraft an Land stärker zu fördern. Solche Windparks sind das Prestigeobjekt der neuen EnBW. Sinken die Fördersätze zu stark, werden die Probleme noch größer: Im vergangenen Jahr hat EnBW sechs Prozent weniger Strom verkauft als im Vorjahr, sieben Milliarden Euro Schulden lasten auf dem Konzern. Großkunden wie Bosch sind abgesprungen.

„Unsere Positionen waren noch nie so nah beieinander“, sagt der Manager zu dem CSU-Politiker. „Mal sehen“, sagt Nüßlein. „Sie wissen ja, in der großen Koalition reden auch andere mit.“

Dann sitzt Mastiaux wieder im Fond des Dienstwagens und erzählt von den dramatischen Tagen in Brasilien, an denen auch so vieles außer Kontrolle geraten war. Beim Öl- und Gaskonzern BP erlebte er als einer der verantwortlichen Manager, wie sich ein Schiff mit einer Ladung Flüssiggas an Bord vor der Küste Brasiliens selbständig machte und im Sturm immer näher auf eine Großstadt zutrieb. Der alte BP-Chef Bob Malone blieb ruhig. Erst ein paar hundert Meter vor dem Aufprall schafften sie es, das Schiff zu stoppen. Was er daraus gelernt hat? „Ruhig bleiben, selbst im Angesicht der größten Gefahr.“ Und wenn es diesmal schiefgeht?

EnBW plane erst mal bis 2020. Nicht weiter. Wer wisse schon, ob es den Konzern in seiner alten Form dann noch gibt. So etwas hat vor Mastiaux noch kein anderer Chef eines Energiekonzerns gesagt. „Unsere Branche hat auch Mitarbeiter angezogen, die Berechenbarkeit und Beständigkeit gut finden“, sagt er. Kraftwerke konzipieren, bauen, finanzieren: Der Wirkungshorizont einer Entscheidung in dieser Branche betrug ein halbes Jahrhundert. Heute dauert es von der Planung bis zum Bau von Solaranlagen, Windrädern, Biogasanlagen eher drei bis fünf Jahre.

Computer- und Softwarefirmen aus dem Silicon-Valley kennen so kurze Erneuerungszyklen. Für Energiekonzerne ist das eine neue Welt. Auf Mastiaux' Schreibtisch liegen die geheimen Pläne für die Energiewelt von morgen. Der Versorger soll zu einem Unternehmen weitgehend ohne Kraftwerke werden. Zu einem, in dem das Netz zum Gehirn der Energiewende wird. Eigentlich paradox. Aber bei EnBW setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Deutschen zu einem Volk von Energiezeugen werden. Der Konzern will die Energie künftig vor allem steuern, nicht mehr selbst produzieren.

Die Frage ist: Wird die Politik das unterstützen? Schon beim Gespräch im Café Einstein ist klar, dass die Kohle-Lobby in der Bundesregierung wieder stärker wird. „Man kann nicht zugleich aus Atom und aus Kohle aussteigen“, sagt auch SPD-Chef Sigmar Gabriel. Die SPD-führten Bundesländer Nordrhein-Westfalen und Brandenburg kämpfen um Tausende Kohlejobs und für billigen Strom in Fabriken. Sie wollen die alte Energiewelt bewahren.

Mastiaux versteht es auch in seinem Büro mit dem Kulturwandel. Einer seines Vorgänger hat Handsachen an den Türen anbringen lassen, um sich vor ungebeten Besuchern zu schützen. Mastiaux hat alles abmontieren lassen. Transparenz in einer Branche, die für ihren Mangel an Dynamik bekannt ist, in einer Firma, die für ihr Beharrungsvermögen gefürchtet war.

Mastiaux hat das Transformationsteam zusammengerufen. 25 Fachleute aus allen Abteilungen stehen an Stehtischen in der „Werkstatt“, wie sie das hier nennen, keine Unternehmensberater, sondern Psychologen, Ingenieure, Informatiker, eine Theologin. Mastiaux sagt manchmal: „Sätze wie: 'It's over, es ist vorbei, egal ob es schön war!' Bei ihm klingt es wie Motivation. Der Gewinn der Kraftwerksparte werde in den nächsten Jahren auf nicht mal 20 Prozent der heutigen Summe schrumpfen. Mehr erneuerbare Energien, mehr Geschäft mit dem Netz und der Aufbau kleiner dezentraler Kraftwerke sollen das ausgleichen. Das sind die Spielräume, die ihm bleiben. „Mit Geschäftsmodellen in der Energiewende ist es wie in der Telefonie“, sagt Mastiaux zu den Mitarbeitern. Früher machte man das Geschäft mit Münzfernsehern – heute geht's um Mobilfunk.

Uli Huener ist der informelle Innovationschef von EnBW. Seine Aufgabe: sich das Geschäftsmodell der Zukunft auszudenken. Huener reist zu Start-ups, in Universitäten, zu Forschern in aller Welt. „Es gibt ja keine Blaupause für das, was EnBW gelingen soll. Wir fangen bei null an.“ Prepaid-Karten zum Laden von Elektroautos, Software für die Vernetzung heimischer Elektrogeräte, Stromsparen mit der Hightech-Steuerung von Heizungen. So etwas vielleicht.

Hueners Zeitreisen in die Zukunft sind nur der Anfang. Innovation soll zur Dauer-einrichtung bei EnBW werden. Im kommenden Jahr will EnBW 50 bis 100 Leute auf einem Campus zusammenbringen. Die Besten sollen sich Produkte einfallen lassen, ablesen der Maßeinheit Cent pro Kilowattstunde. „Unser Plan sieht vor, 40 Prozent unseres Gewinns in fünf Jahren mit einem Angebot zu machen, das wir heute noch gar nicht kennen“, sagt Huener. EnBW lebt von der Hoffnung.

Also: Input, Feedback, so viel wie möglich. Auch bei den Mittagessen, zu denen Mastiaux alle ein, zwei Wochen einlädt. CEO-Lunch heißt das in seiner Welt. Heute sind drei Männer und zwei Frauen eingeladen, alle jung. Mastiaux weiß, was er will: neue Blickwinkel. Über zähe Gremien klagen die Jungen, über unklare Personalentscheidungen. Das ändere sich alles gerade, sagt Mastiaux. „Wir müssen zusammenrücken, aber intelligent!“ Er redet sich in Rage. „Wir brauchen den Change, auch hier, wir müssen uns verändern, wir müssen sparen, aber wir müssen uns auch neu erfinden.“ Ein Mitarbeiter, der mit dem Rückbau von Kernkraftwerken zu tun hat, meldet sich: „Wie sollen wir das machen?“

Kurz nach dem CEO-Lunch wird klar: Energieminister Sigmar Gabriel wird die Unterstützung für erneuerbare Energien zurückfahren. Windräder werden nur noch an absoluten Top-Standorten entstehen – in Baden-Württemberg bläst der Wind oft nur schwach. Die Grünen in der Landesregierung sind ernüchtert: „Das Projekt Energiewende können wir jetzt erst mal streichen.“ Für die landeseigene EnBW und Mastiaux ist das schlimm.

Sollte er nun aufgeben?

Für ihn sind die Berliner Pläne – mal vorsichtig gesagt – schwierig. Anmerken lässt es sich das nicht

Mastiaux hat Chefstrategen und Politikchefs zu sich ins Büro gerufen. Die Berliner Pläne liegen vor ihnen. „Wenigstens haben die erkannt, dass Kraftwerke für eine Übergangsphase unverzichtbar sind.“ Immer wieder sucht Mastiaux das Gespräch mit Ministerpräsident Winfried Kretschmann und Energieminister Franz Untersteller. Sie sollen helfen, damit der Rettungsversuch der EnBW auch Chancen hat.

Während Kretschmann öffentlichkeitswirksam Änderungen einfordert für seinen Staatskonzern, betreibt Mastiaux Text-exzesse. Windenergie auf hoher See wird die neue Regierung weiter unterstützen und auch bei den Ausbauplänen der Hochspannungsleitungen scheint es voranzugehen. Daraus schöpft Mastiaux Hoffnung. Er, der durch den Koalitionsvertrag eigentlich verloren hat, sagt Sätze wie: „Die Richtung stimmt und bestätigt unsere strategische Stoßrichtung.“

Das ist seine Art: Aus den Umständen das Beste machen. So wie bei dem gepanzerten Mercedes-Koloss, der ihn in die alte Energiewelt zwingt, die er doch eigentlich nicht mehr verkörpern will – verschossen und großspurig. Der Wagen war nicht mal für ihn gedacht, er war eigentlich für Alt-Bundespräsident Richard von Weizsäcker. Aber der ließ ihn nie abbolen. „Wir haben einen guten Deal gemacht“, sagt Mastiaux: „Die Winterreifen gab es als Dreingabe.“ Einer wie er schöpft Kraft aus so was.



Früher galt: Große Kernkraftwerke, wie das in Philippsburg (o.), große Gewinne. Lange her: Frank Mastiaux muss Atomkraftgegnern, Angestellten und Politikern im Blick haben – und die Staatsanwaltschaft. FOTO: CAROLINER/REDFOX IMAGES