

Handelsblatt print: Nr. 180 vom 18.09.2019 Seite 016 / Unternehmen & Märkte

JOHANNES TEYSSEN

"Jetzt wird es ernst"

Die Übernahme von Innogy ist perfekt. Die Integration werde aber harte Arbeit, sagt der Eon-Chef. Die Kulturunterschiede seien groß, die Wachstumschancen aber auch.

Eon-Chef Johannes Teyssen macht aus seiner gute Laune keinen Hehl. Ein "toller Tag" sei das, für Eon sogar historisch, sagt er. Der Deal, mit dem Teyssen im März vergangenen Jahres die Öffentlichkeit überrascht hatte, ist endlich durch. Am Dienstag hat die EU-Kommission die Übernahme von Konkurrent Innogy und das milliardenschwere Tauschgeschäft mit RWE unter - moderaten - Auflagen freigegeben. Damit ist die Neuordnung der deutschen **Energiewirtschaft** perfekt. Eon wird zu einem der größten Versorger Europas mit 50 Millionen Kunden. RWE übernimmt im Gegenzug für den Verkauf der Tochter Innogy die erneuerbaren **Energien** von Innogy und Eon. Deutschlands größter Kohlekonzern wird damit zu einem der größten europäischen Produzenten von grünem Strom und bekommt selbst wieder eine Zukunft. Newcomer Innogy, der erst vor drei Jahren von RWE an die Börse gebracht wurde, wird dagegen zerschlagen.

Am Dienstagmittag informiert Teyssen auf einer eiligst einberufenen Pressekonferenz die Journalisten über die Freigabe und die Pläne der "neuen Eon", anschließend in einem Videochat die Belegschaft über die anstehende Integration der beiden Unternehmen. Davor empfängt Teyssen aber in seinem Büro im 12. Stock der Konzernzentrale in Essen das Handelsblatt zum Interview.

Herr Teyssen, am kommenden Freitag wird weltweit für das Klima gestreikt. Wird sich Eon auch daran beteiligen?

Wer teilnehmen will, darf das gerne machen. Wir haben unseren Mitarbeitern das freigestellt. Es geht hier aber um das Engagement des Einzelnen, nicht um das Unternehmen.

Was halten Sie von der Aktion?

Ich bin selbst überzeugt, dass Klimaschutz möglich und sinnvoll ist, und von daher begrüße ich es, wenn die Bürger Flagge zeigen.

Noch vor wenigen Jahren stand Eon selbst regelmäßig im Fokus von Protesten gegen die **Atomenergie**, gegen die Kohle. Damals haben Sie das doch bestimmt nicht so entspannt gesehen.

Natürlich findet man Proteste, die sich gegen einen selbst richten, nicht so toll. Das hat schon auch genervt und gestresst.

Müssen Sie im Nachhinein nicht einräumen, dass die Umweltschützer in vielen Punkten recht hatten.

Ich will jetzt nicht noch einmal die Geschichte nachvollziehen, aber es ist, wie immer im Leben: In einigen Punkten ja, in anderen nein.

Die Autoindustrie ist zum ersten Mal mit einer ähnlichen Protestwelle konfrontiert. Haben Sie einen Rat für die Kollegen?

Es ist sicherlich klug, sich nicht in die Wagenburg zurückzuziehen, sondern offen zu reflektieren, was wahr, was möglich und was falsch ist.

Eon hat in Ihrer Amtszeit die eigene **Energiewende** vollzogen. Der Atomausstieg wurde noch vorgegeben, aber dann haben Sie die Kohlekraftwerke abgespalten. Jetzt ist auch die neueste Wendung perfekt, die Übernahme von Innogy und die Konzentration auf Vertrieb und Netze. Nun liegt die Genehmigung durch die EU-Kommission vor. Sind Sie erleichtert?

Das ist erst mal ein ganz toller Tag, ich freue mich. Wissen Sie, wenn Sie fünf Jahre lang einen Konzern umbauen, quasi am offenen Herzen, und niemals ganz sicher sein können, ob Märkte, ob Politik, ob Genehmigungsbehörden Ihnen den Weg erlauben, dann ist das schon eine unglaubliche Erleichterung. Für unser Unternehmen ist es ein Zwischenabschluss eines langen Weges, der den Blick nach vorne frei macht.

Zwischenabschluss? Der nächste Schritt ist schon geplant?

Keine Angst, unsere neue Aufstellung ist jetzt erst einmal stabil. Wir haben ja in den vergangenen Jahren viel gemacht. Wir haben das konventionelle **Energiegeschäft** komplett abgespalten und in schwierigen Jahren an die Börse gebracht. Jetzt haben wir ein Unternehmen gekauft, das nahezu die gleiche Größe hat wie wir selbst, und uns dabei auch gegen

internationale Konkurrenz durchgesetzt. Zwischenabschluss sage ich aber trotzdem ganz bewusst. Der Sinn eines Unternehmens ist es, ständig weiter etwas zu unternehmen. Wenn man das nicht macht, ist man tot.

Inwiefern ist denn diese Metamorphose die Leistung von Konzernchef Johannes Teyssen, oder wurden Sie nicht einfach von der **Energiewende** getrieben?

Wieder von beidem etwas. Übrigens wurde der Einstieg in die erneuerbaren **Energien** schon vor meiner Zeit begonnen. Aber ja, wir waren lange eher die Skeptiker, die die Zukunft der erneuerbaren **Energien** in Zweifel gezogen haben. Wir haben aber 2013, als wir unser neues Leitbild entwickelt haben, nicht nur unseren Frieden mit der **Energiewende** gemacht, sondern wir haben auch verstanden, dass sich etwas fundamental in der Welt ändert. Dann haben wir, Vorstand und Mitarbeiter, uns entschlossen auf den Weg gemacht, um Eon bestmöglich auf die **Energiewende** auszurichten.

Haben Sie denn eigentlich auch persönlich Ihre eigene Wende vollzogen?

Ich habe gerade jetzt in meiner Garage meine erste Wallbox zum Laden von Elektroautos installieren lassen - übrigens ein Produkt von Innogy. Und ich habe in meinem Haus in Düsseldorf eine Solaranlage auf dem Dach und eine Wärmepumpe. Gemessen an der Größe des Hauses ist unser CO₂ - Fußabdruck gering.

Inwiefern wird die neue Eon denn einen Beitrag zur **Energiewende** leisten?

Die **Energiewende** ist nur denkbar als Gemeinschaftsleistung. Was braucht eine Gemeinschaft? Verbindung. Wir sind die Verbindung über unsere Netze von Haus zu Haus, Betrieb zu Betrieb, Dorf zu Dorf, Stadt zu Stadt. Wir unterstützen unsere Kunden, sich bestmöglich an der **Energiewende** zu beteiligen. Wir sind das verbindende Element der **Energiewende** der Zukunft, weil die **Energiewende** vor allem dezentral und von den Kunden getrieben wird. Mit unseren Netzen sitzen wir an der Schnittstelle. Die **Energiewende** ist kein globales Ereignis, sondern findet vor Ort im Haus, im Betrieb, in der Gemeinde statt. Und genau da, vor Ort, sind wir.

Wie schlagkräftig ist denn die neue Eon? Wo sehen Sie sich in der europäischen **Energiewirtschaft**?

Ich glaube, die Machovergleiche, wer der Größere ist, müssen der Vergangenheit angehören. Wir haben 50 Millionen Kunden in wesentlichen Teilen Kerneuropas, und für die sind wir hochrelevant. Ob andere größer, kleiner oder anders sind, ist für mich irrelevant. Früher wollten wir mal das größte und schönste **Energieunternehmen** der Welt sein. Ich glaube aber, dass das den Blick auf das Wesentliche verstellt, den Kunden.

Eon mag ein relevantes Unternehmen sein. Eon ist aber auch ein ziemlich langweiliges Unternehmen. Den größten Teil des Geschäfts machen die Netze aus, und die sind reguliert. Wie wollen Sie denn Anleger für die Aktie begeistern?

Für unsere Kunden sind wir alles andere als langweilig. Unsere Kunden träumen nämlich nicht davon, die Welt neu zu gestalten, sondern unsere Kunden träumen davon, ihr Leben zu verbessern - und das tun wir. Das ist für mich die relevanteste Anerkennung. Auch bei den Anlegern kommen wir gut an. Wenn ich sehe, wie sich unsere Aktionärsbasis verändert hat, ist das ein Vertrauensbeweis. Unter unseren Aktionären sind immer weniger kurzfristig orientierte Investoren und immer mehr langfristig orientierte Anleger, wie namhafte Pensionsfonds.

Gut. Die sind vor allem an den stabilen Renditen der Netze interessiert, aber wie wollen Sie neues Wachstum schaffen?

Das Wachstum sehen wir doch auch bei den Netzen. Über unsere Netze werden immer mehr **erneuerbare Energien** angeschlossen. Ohne einen Ausbau, eine Modernisierung und die Digitalisierung der Netze wird keine **Energiewende** stattfinden. Unsere Netze nehmen zunehmend **erneuerbare Energien** auf. So sorgen sie dafür, dass grüne Wärme und grüne Mobilität für immer mehr Menschen möglich werden. Die großen Trends der nächsten Dekaden wie Klimaschutz und Digitalisierung geben unseren Geschäften Rückenwind. Der Wind der Geschichte weht in die richtige Richtung und ermöglicht dort auch Wachstum. Daneben entwickeln wir aber auch neue Produkte und Dienstleistungen für die Kunden.

Zum Beispiel?

Wir haben einen **Energie**-Monitor entwickelt, über den jede Gemeinde ihren CO₂ - Fußabdruck verfolgen kann. Wir helfen Betrieben beim Umbau zur Smart Factory oder ganzen Gemeinden beim Umbau zur Smart City. Wachstumschancen gibt es genügend. Wir müssen sogar eher schauen, dass wir uns nicht in zu vielen Wachstumsfeldern verzetteln.

Und damit lassen sich substanzielle Geschäfte erzielen?

Ja, die Umsätze liegen hier schon jetzt im Milliardenbereich.

Aktuell laufen die Geschäfte aber insgesamt mäßig. Gut, die Netze sind stabil, aber sowohl bei Eon als auch bei Innogy steht der Vertrieb unter Druck.

Das ist so pauschal nicht richtig. Im deutschen Vertrieb haben wir jetzt das zweite Jahr in Folge erfreulicherweise in sechsstelliger Höhe jeweils Kunden dazugewonnen. Die Zeit ständiger Kundenverluste ist vorbei.

Aber in Großbritannien haben Sie ein richtig dickes Problem. Ihre Tochter stagniert, Innogys Tochter schreibt sogar Verluste.

Der Markt ist in einem desolaten Zustand. Der Wettbewerb ist hart und die Regulierung scharf. Aber das betrifft alle in UK tätigen **Energieunternehmen**. Alle stehen vor dramatischen Herausforderungen.

Können Sie das nicht in den Griff bekommen?

Wir haben unseren Investoren versprochen, dass wir uns den britischen Markt als einen der ersten vornehmen werden. Das wird auch nicht bis zum Frühjahr dauern. Wir werden zeitnah Entscheidungen treffen, aber Entscheiden kommt auch hier immer noch nach der genauen Analyse.

Die Genehmigung der Übernahme liegt vor, jetzt kommt die Integration von Innogy. Wie schwierig wird dieser Teil?

Ich habe es intern so formuliert: "Wir hatten 18 Monate Vorspiel. Jetzt wird es ernst." Denn alles, was wir bisher gemacht haben, konnte ja nur Papierarbeit sein. Erst ab morgen haben wir alle Informationen zur Verfügung. Wir haben zwar viel abgeschätzt, die wettbewerbsrelevanten Informationen lagen aber nur einem kleinen Kreis, dem Clean Team, vor. Die Arbeitslast bleibt also hoch, und ich weiß, dass es unseren Mitarbeitern viel Kraft abverlangt, nach so viel Vorplanung nun auch die Realität möglich zu machen.

Wie lange dauert das?

Die Wirkungen für den Markt, die Kunden, aber auch die Synergien müssen 2022 voll wirksam sein. Wir haben jetzt zwei Jahre, um dafür alles zu tun.

Wie schwierig wird die kulturelle Integration? Bei Innogy gab es große Vorbehalte gegen die Übernahme.

Manche Vorbehalte gibt es immer noch, und ich habe auch Verständnis dafür, dass Innogy-Mitarbeiter lange für ihre Eigenständigkeit gekämpft haben. Es gibt viele Gemeinsamkeiten. Unsere Geschichte ist ja fast parallel verlaufen. Es gibt aber auch durchaus relevante Unterschiede in der Kultur.

Welche denn zum Beispiel?

Bei Eon haben wir immer mehr über das "Was" und "Wohin" nachgedacht, bei Innogy ging es mehr um das "Wie" und "Mit wem". Das führt zur Frage, wie findet Interaktion statt? Wie werden Entscheidungen organisiert? Wir haben in Mitarbeiterbefragungen schon große Unterschiede festgestellt. Da geht es nicht darum, dass etwas besser oder schlechter ist. In Kulturfragen kommt es nur darauf an, dass etwas anders ist. Wir werden erst einmal das Anderssein anerkennen und nicht kritisieren. Und dann arbeiten wir mit den neuen Führungskräften und Talenten daran, welche kulturellen Attribute uns helfen, ein besseres Unternehmen für die Kunden zu werden.

Was sind die größten Stärken, die Eon mit einbringt? Und was bringt Innogy ein?

Bei Eon gibt es eine extrem hohe Disziplin und Selbstdisziplin. Wir tun, was wir sagen. Wir setzen um, was wir versprechen. Innogy ist vielleicht manchmal etwas geschickter, anpassungsfähiger, während wir rigide auftreten. Wir reagieren vielleicht etwas preußisch. Innogy ist etwas sensibler und eleganter. Wenn es uns gelänge, die Sensibilität von Innogy mit der Stringenz von Eon zusammenzuführen, wäre das sicherlich toll. Es kommt ja auch nicht darauf an, beide Kulturen zu vereinen, sondern die richtigen Leute an den richtigen Stellen einzusetzen und dann ganz vorsichtig voneinander zu lernen. Kultur per Anordnung ist selbst in China nicht gelungen mit der Kulturrevolution. Kultur ändert sich in ihrem eigenen Tempo.

Im Vorstand wird künftig niemand von Innogy sitzen. Der bisherige Vorstand von Eon bleibt unverändert. Das macht die Integration nicht leichter.

Der Aufsichtsrat hat sich die Entscheidung nicht leicht gemacht. Den Schritt habe ich nicht zu kommentieren. In der Führungsmannschaft unterhalb des Vorstandes sind wir fast paritätisch besetzt. Dabei ist sogar der Anteil der Frauen gewachsen, das ist bei so einer Transaktion selten. Bei einem Abbau von Führungskräften geht häufig die Diversity verloren.

Durch die Transaktion geht auch RWE neu an den Start. Seit Sie gemeinsam mit RWE-Chef Rolf Martin Schmitz im März vergangenen Jahres den Tausch von Aktivitäten angekündigt haben, ist die RWE-Aktie kräftig geklettert, während die Eon-Aktie stagniert. RWE scheint den besseren Deal gemacht zu haben.

Ach, das ist eine Momentaufnahme. Eine so große Transaktion können Sie erst später bewerten. Das ist so ähnlich, als wenn sie beim Fußballspiel nach zehn Minuten die Spielanteile analysieren. Lassen Sie uns in drei Jahren oder fünf Jahren noch einmal hinschauen. Sie dürfen bei der Kursentwicklung auch nicht das Ausgangsniveau vernachlässigen. Wenn eine Aktie besonders gebeutelt ist und man ihr wenig Zukunft beimisst, kann sie natürlich umso mehr zulegen. Aber ich freue mich auch für RWE. Bei so einem Deal sollte niemand das Gefühl haben, übervorteilt worden zu sein. Ich freue mich, dass RWE jetzt wieder vorankommt, schließlich übernehmen sie auch unsere erneuerbaren **Energien**.

RWE wird mit 16,7 Prozent jetzt auch Ihr größter Aktionär. Warum haben Sie das zugelassen?

Weil es deren Wunsch war. RWE wollte ausdrücklich eine Finanzbeteiligung. Und uns kam das entgegen. Wir haben nicht beliebig viel Kapital und Geld. Da passten Wunsch und Notwendigkeit bei uns ganz gut zusammen.

Warum sollte RWE denn das Paket, das man an Eon hält, nicht genauso an einen Konkurrenten verkaufen, wie Sie es mit Innogy gemacht haben?

Gehen Sie davon aus, dass wir über solche Dinge nachgedacht haben. Es gibt ja eine Aktionärsvereinbarung. Ich bin da in keiner Weise beunruhigt.

Das heißt, die Beteiligung ist eher ein Schutz gegen eine Übernahme?

Nein, wer glaubt, er könnte sich so schützen, irrt. Sie können sich nur durch überzeugende Leistung gegen das Ende Ihrer Geschichte aufstellen.

Ist Eon noch gefährdet?

Ich sehe in keiner aktuellen Analysten-Studie den Hinweis für Missmanagement. Solange es keine Kritik an dem unternehmerischen Tun gibt und kein Vorschlag von Aktionären, wie sich der Wert dramatisch verbessern könnte, solange ist das Risiko gering. Wir hatten auch noch nie eine so hohe Quote an langfristigen Aktionären wie heute.

Am Freitag wird nicht nur für das Klima gestreikt. Da wird die Bundesregierung auch ihr Klimaschutzpaket verabschieden. Rechnen Sie mit einem großen Wurf?

Ach, ich will da mal lieber nicht spekulieren. Aber es ist doch gut, dass die Bepreisung von CO₂ geplant ist. Ich habe ja schon vor zwei Jahren einen CO₂ - Preis gefordert und bin damals noch belächelt worden. Aber wie soll eine **Energiewende** gelingen, wenn grüner Strom immer teurer und fossile **Energien** billiger werden? Das ist ja ein Treppenwitz der Geschichte. Und gleichzeitig verramschen wir auch regelmäßig Strom ins Ausland. Die Koalition streitet zwar, ob es eine Steuer werden soll oder eine Abgabe oder ein Handelssystem mit einem Mindestpreis. Letztlich läuft das aufs Gleiche hinaus, je nachdem, wie hoch der Mindestpreis ist. Wichtig ist, dass CO₂ einen Preis bekommt. Und das stellt inzwischen ja kaum noch jemand ernsthaft infrage. Daneben wird es anscheinend einen bunten Strauß von Einzelmaßnahmen geben. Die will ich im Einzelnen aber nicht kommentieren.

Wie viel muss denn CO₂ mindestens kosten? Im Emissionshandel für **Energie** und Industrie ist der Preis ja schon von fünf auf 25 Euro je Tonne gestiegen. Reicht das?

Nein, ich glaube, dass der Preis schon noch höher liegen muss. Ich halte einen CO₂ - Preis von 35 Euro je Tonne für richtig.

Das würde vor allem die Verbraucher enorm belasten.

Das darf es nicht. Im Gegenzug zu einem CO₂ - Preis müssen sie spürbar entlastet werden. Die EEG-Umlage sollte abgeschafft werden. Mit den Einnahmen aus dem CO₂ - Preis könnte die EEG-Umlage, mit der jeder Haushalt den Ausbau der erneuerbaren **Energien** mitfinanziert, komplett abgeschafft werden - und die Stromsteuer gleich mit. Das würde die Haushalte pro Kilowattstunde um acht Cent entlasten. Bei einem CO₂ - Preis von 35 Euro wäre das gut möglich. Es bringt doch nichts, einen niedrigen CO₂ - Preis zu wählen und dann noch Milliarden aus dem Haushalt dazuzulegen.

Es liegt auch der Vorschlag auf dem Tisch, die Elektromobilität anzuschieben, indem bis 2030 eine Million Ladesäulen gebaut werden. Was halten Sie davon? Sie sind ja künftig der größte Betreiber von Ladesäulen.

Das ist unrealistisch und unnötig. Ich glaube, da soll auch der Schwarze Peter weg von der Autoindustrie hin zur **Energiebranche** geschoben werden. Das ist aber eine Scheinlösung. Es muss Hand in Hand gehen. Wir brauchen mehr Elektroautos und auch eine Förderung, damit die Bürger die Autos kaufen. Die Ladesäulen werden dann schon ausreichend gebaut. Die meisten Ladevorgänge werden ohnehin zu Hause und bei der Arbeitsstätte stattfinden.

Ihr Vertrag läuft noch bis Ende 2021. Den werden Sie auch erfüllen? Letztlich wäre es doch jetzt ein guter Zeitpunkt, um aufzuhören.

Ich habe überhaupt keine Absicht aufzuhören. Jetzt gilt es, die Transaktion zum Erfolg zu machen.

Aber eine neuerliche große Strategiewende werden Sie Ihren Mitarbeitern nicht mehr präsentieren?

Ich habe ja von einem Zwischenabschluss gesprochen. Aber erwarten Sie nicht schon die nächste Sensation.

Herr Teyssen, vielen Dank für das Interview.

Die Fragen stellte Jürgen Flauger.

Kasten: ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

Wenn es uns gelänge, die Sensibilität von Innogy mit der Stringenz von Eon zusammenzuführen, wäre das sicherlich toll.

Vita Johannes Teyssen

Der Manager Der 59-Jährige hat 1989 seine Karriere beim Vorgängerunternehmen Veba begonnen - und arbeitet damit seit 30 Jahren im Konzern. Seit 2004 sitzt

