

Der neuen Eon fehlt es an Kraft

Konzernchef Teyssen will mit der Übernahme von Innogy den langjährigen Umbau des Konzerns krönen. Der Start wird aber schwierig: Die Gewinne stagnieren, der Wettbewerb ist hart - und die Integration der Unternehmenskulturen kompliziert.

Jürgen Flauger Düsseldorf

Die ganze Wahrheit kennt nur das Clean-Team. Regelmäßig trifft sich die kleine Gruppe von Managern der beiden Energiekonzerne Eon und Innogy auf neutralem Boden. In der Alfredstraße, einer Einfallsstraße vom Essener Süden ins Stadtzentrum, hat der Eon-Konzern, der Innogy übernehmen will, in einem Bürogebäude mehrere Räume angemietet. Das sechsstöckige Haus mit seiner gebogenen Glasfassade liegt etwa auf halber Strecke zwischen dem markanten Innogy-Turm im Zentrum und der Eon-Zentrale beim Messegelände.

Das Clean-Team kennt als einziges die Finanzkraft von Eon und von Innogy. Die Mitglieder haben Zugriff auf vertraulichste Daten - etwa zu Kosten und Renditen. Sie haben strengste Vertraulichkeitsvereinbarungen unterschrieben. Schließlich will Eon zwar Innogy übernehmen, noch sind die beiden Konzerne aber Konkurrenten und unterliegen dem strengen Wettbewerbsrecht. Nur das Clean-Team darf Daten zusammentragen, entscheiden, was zur Vorbereitung des Zusammenschlusses herausgegeben werden darf - und es bereitet den Datenpool für "Day one" vor - den Tag, an dem der Megadeal der deutschen Energiewirtschaft besiegelt sein soll.

Eon-Chef Johannes Teyssen ist weiter überzeugt, dass sein Coup, den er selbst als "die bis dato spannendste Transaktion der europäischen Energiewirtschaft" bezeichnet, im zweiten Halbjahr perfekt ist. Dann sollen auch die letzten kartellrechtlichen Bedenken beseitigt sein. "Wir liegen voll im Zeitplan", bekräftigte Teyssen am Mittwoch auf der Bilanzpressekonferenz in Essen. Er soll auch das neue Unternehmen künftig führen.

Es sind freilich ernsthafte Zweifel an der Schlagkraft des neuen Unternehmens angebracht. Eon muss nicht nur damit rechnen, dass die EU-Kommission im laufenden Genehmigungsverfahren noch wichtige, gewinnbringende Assets herausbricht. Auch die Startbedingungen des neuen Unternehmens sind denkbar schlecht. Eon und Innogy kämpfen in allen Märkten mit harten Wettbewerbern, die zum Teil mit Dumpingpreisen um Kunden kämpfen. Die Ergebnisse stehen sowohl bei Eon als auch bei Innogy unter Druck - wie die jetzt vorgelegten Bilanzen zeigen. Die Wachstumsperspektiven sind vage. Während alte und neue Wettbewerber aggressiv am Markt unterwegs sind, steht Eon vor einer schwierigen Integration. Zu unterschiedlich sind nach Jahrzehnten der erbitterten Rivalität die Kulturen in beiden Konzernen. "Das Projekt hat nach wie vor eine hohe Realisierungswahrscheinlichkeit, es wird aber kein Selbstläufer", sagt ein Innogy-Manager.

Dabei war der Plan, mit dem Teyssen vor fast genau einem Jahr die Öffentlichkeit überraschte, auf den ersten Blick so überzeugend. Gemeinsam mit RWE-Chef Rolf Martin Schmitz präsentierte er ein Tauschgeschäft im Volumen von gut 20 Milliarden Euro, bei dem die RWE-Tochter Innogy zerschlagen wird. Eon will dabei Innogy mit den Kernsparten Netz und Vertrieb übernehmen. RWE erhält aber die erneuerbaren Energien von Innogy und auch die, die Eon noch selbst betreibt. Zudem wird RWE mit 1,5 Milliarden Euro und einer Beteiligung an Eon von 16,67 Prozent bezahlt. RWE wird nach der Transaktion wieder die gesamte Palette der Stromproduktion abdecken, neben Atom-, Kohle- und Gaskraftwerken also auch wieder Wind- und **Solarenergie**. Eon will - fokussiert auf die Bereiche Netz und Vertrieb - zu einem der größten europäischen Versorger aufsteigen, der rund 50 Millionen Kunden beliefert und ein Netz mit einer Länge von 1,5 Millionen Kunden betreibt.

Aber wie mächtig wird der neue Versorger wirklich? Im vergangenen Jahr liefen die Geschäfte jedenfalls mäßig. Bei Eon lag das Ergebnis vor Zinsen und Steuern (Ebit) zwar am oberen Rand der Prognose, aber mit knapp drei Milliarden Euro um drei Prozent niedriger als im Jahr zuvor. Bei Innogy sank das Ebit um sieben Prozent auf 2,6 Milliarden Euro. Teyssen verwies zwar auf zahlreiche Sondereffekte und sah angesichts des schwierigen Marktes deshalb ein "sehr starkes Jahr". Den Markt konnte die Bilanz aber nicht überzeugen. Die Eon-Aktie gab um mehr als zwei Prozent nach - und auch die Innogy-Aktie tendierte im Minus, wenn auch nur leicht. Für das laufende Jahr rechnet Eon mit einem Ebit von 2,9 bis 3,1 Milliarden Euro - also im Grunde mit einer Stagnation. Innogy erwartet beim Ebit sogar einen Einbruch auf 2,3 Milliarden Euro.

Teyssen hatte schon bei der Bekanntgabe der Fusionspläne betont, dass ein großer Teil des künftigen Geschäfts reguliert sei. Tatsächlich liefern die Verteilnetze schon jetzt bei Eon und bei Innogy den größten Teil des Ergebnisses - im vergangenen Jahr 62 beziehungsweise 74 Prozent. Die Entgelte, die Eon und Innogy von Energieanbietern für die Durchleitung von Strom und Gas kassieren dürfen, werden von Regulierungsbehörden überwacht und festgelegt. Damit wird den Unternehmen zwar in der Regel eine attraktive Rendite garantiert, sie sind aber auch gedeckelt. Vor allem geraten die Ergebnisse regelmäßig unter Druck, wenn die Regulierung verschärft wird. Bei Eon sanken die Ergebnisse im Bereich Netz im vergangenen Jahr um neun Prozent auf 1,8 Milliarden Euro. Bei Innogy legte das Ergebnis in der Netzsparte um nicht einmal ein Prozent auf knapp zwei

Milliarden Euro zu.

Trübe sind aber vor allem die Aussichten für die zweite Säule des neuen Unternehmens, den Vertrieb: "Der Wettbewerb im Vertriebsgeschäft - wir alle wissen das - ist auf vielen Märkten seit Jahren intensiv", sagte Innogy-Chef Uwe Tigges, der kurz vor Teyssen die Bilanz seines Unternehmens präsentierte. Bei Innogy ging das Ebit im Vertrieb um 21 Prozent auf 654 Millionen Euro zurück. Bei Eon sank es um 14 Prozent auf 413 Millionen Euro.

Den harten Wettbewerb spüren Innogy und Eon vor allem in Großbritannien, wo beide zu den größten Anbietern gehören. Seit Jahren ist der Wettbewerb schon hart - im vergangenen Jahr wurde die Situation noch verschärft, weil die dortige Regulierungsbehörde eine Preisobergrenze einführte. Die britische Tochter von Innogy, N-Power, ist seit Jahren in der Verlustzone. Im vergangenen Jahr lief beim Ebit ein Fehlbetrag von 72 Millionen Euro auf.

Eon hat eigentlich kein Interesse daran, die Probleme von Innogy in Großbritannien mit zu übernehmen. Eigentlich dachte Teyssen auch, dass sich das Problem erledigt hätte. Denn Innogy wollte N-Power in ein Joint Venture mit dem britischen Konkurrenten SSE einbringen. Das Vorhaben scheiterte aber Ende vergangenen Jahres. Eon wird also auch N-Power übernehmen müssen - und damit einen ausgesprochenen Sanierungsfall. Tigges kündigte schon an, 900 Stellen bei der britischen Tochter abzubauen. "Großbritannien ist ein extremer Fall", sagte Tigges, "aber schwierig sind auch andere Märkte, auf denen wir uns bewegen - nicht zuletzt unser Kernmarkt Deutschland." In Deutschland sank das Ebit von Innogys Vertriebsabteilung um 20 Prozent, aber auch in Osteuropa, den Niederlande und in Belgien ging es zurück. Und die Aussichten sind für dieses Jahr nicht besser. Innogy erwartet sowohl im Netzgeschäft als auch im Vertrieb einen weiteren Ergebnissrückgang.

Die neue Eon wird Mühe haben, die Ergebnisse im bestehenden Geschäft - dem weitverzweigten Verteilnetz und dem Strom- und Gasvertrieb - zu halten. Aber wo soll neues Wachstums herkommen? Seit Jahren fahnden Eon und Innogy nach neuen Geschäftsmodellen. Sie brauchen Produkte und Dienstleistungen, mit denen sie Strom und Gas besser vermarkten können - und am besten selbst substanzielle Umsätze erwirtschaften. Innogy setzte schon früh auf Elektromobilität und Smarthome-Produkte, also Geräte für die intelligente Haussteuerung. Eon verspricht sich beispielsweise durch den erwarteten Boom bei der Elektromobilität glänzende Aussichten für das Verteilnetz, über das die Elektroautos geladen werden. Tatsächlich sind das aber alles noch Hoffnungswerte. "Die neue Eon wird doch eher ein großes Stadtwerk", lästert ein Konkurrent. "Großes Wachstumspotenzial sehe ich jedenfalls nicht."

Teyssen selbst betont gerne, wie attraktiv Eon inzwischen durch den hohen Anteil des regulierten Geschäfts für langfristige Investoren geworden ist. Umso wichtiger ist es für ihn, dass er die Aktivitäten, die stabile Erträge bringen, auch behalten kann. Das hängt aber vom kartellrechtlichen Genehmigungsverfahren ab.

RWE-Chef Schmitz hat zwar für seinen Teil des Deals die Freigabe von EU-Kommission und Bundeskartellamt bekommen. Bei Eons geplanter Übernahme von Innogy ist die EU-Kommission aber in die vertiefte Prüfung eingestiegen - und wird erst bis zum Sommer entscheiden. Teyssen ist nach wie vor überzeugt, dass der Deal daran nicht mehr scheitern wird. Über einen "Plan B" mache er sich keine Gedanken, betonte er am Mittwoch. Er sei zuversichtlich, dass Eon die erforderlichen Genehmigungen in der zweiten Jahreshälfte erhalten wird. Er muss sich aber auf Auflagen einstellen.

Die Konkurrenten, die schon in der ersten Phase der Prüfung ihre Bedenken bei der EU-Kommission angemeldet haben, werden die nun geplanten Konsultationen nutzen, um die Marktmacht der neuen Eon herauszustellen. Eon selbst rechnet damit, dass es Auflagen gibt. In der Slowakei kommt das neue Unternehmen auf einen Marktanteil von fast 70 Prozent. Spannend wird aber, ob die EU-Kommission von Eon auch in Deutschland den Verkauf von Aktivitäten verlangt. Beispielsweise haben sowohl Innogy als auch Eon bundesweit aktive Billiganbieter, Eprimo und E-wie-einfach.

Aber selbst wenn die neue Eon ohne große Schrammen aus dem Genehmigungsverfahren kommt, steht die größte Herausforderung noch bevor. Mit "Day one" beginnt die Integration von Innogy. Im Projekt Sunrise bereiten mehrere Arbeitsgruppen, sogenannte Workstreams, das in kartellrechtlich nicht sensiblen Bereichen schon vor - und spätestens hier hat sich gezeigt: Die Unternehmenskulturen der beiden Unternehmen unterscheiden sich fundamental.

Die Innogy-Mitarbeiter, die 2016 bei der Abspaltung von RWE voller Elan an den Start gegangen sind, fürchten, in der neuen Eon unterzugehen. Viele hatten die Berichte über kartellrechtliche Bedenken der EU-Kommission schon hoffnungsvoll aufgenommen. "Wir wollen so viel wie möglich von Innogy in die neue Eon und RWE einbringen", verspricht Konzernchef Tigges jedenfalls. "Wir haben eine für die Energiewirtschaft neue Arbeits- und Unternehmenskultur etabliert - weg von starren Hierarchie- und Zuständigkeitsmustern, hin zu kommunikativen und dynamischen Strukturen des Miteinanderarbeitens." Genau die Hierarchiestrukturen sehen Innogy-Manager bei Eon.

Teyssen, so räumt aber selbst Tigges ein, nimmt die Befindlichkeiten der Innogy-Mitarbeiter ernst und verspricht eine faire Integration. Um die zu erleichtern soll der Aufsichtsrat vorübergehend um sechs auf 20 Mitglieder vergrößert werden. Auf der Arbeitnehmerseite sollen drei Vertreter von Innogy kommen, und bei den Anteilseignern sollen drei Persönlichkeiten einziehen, "die besondere Kenntnisse des Unternehmens Innogy mitbringen".

Denn Teyssen will das neue Unternehmen zum Erfolg führen. Jahrelang hat er Eon umstrukturiert, zuerst die konventionelle Stromproduktion abgestoßen, und jetzt will er den Energiekonzern auf Netz und Vertrieb konzentrieren. Damit habe Eon, so ist Teyssen überzeugt, aber jetzt das richtige Portfolio: "Der Gesamtumbau ist abgeschlossen", hielt er fest.

Kasten: ZITATE FAKTEN MEINUNGEN

Mitarbeiter:

5000 Stellen sollen durch die Fusion von Eon und Innogy wegfallen.

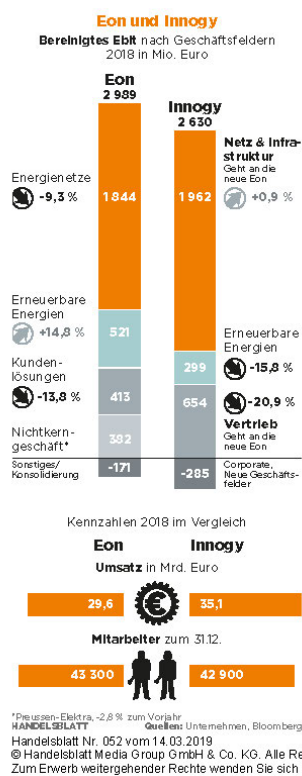
Quelle: Unternehmen.

Der Wettbewerb im Vertriebsgeschäft - wir alle wissen das - ist auf vielen Märkten seit Jahren intensiv.

Uwe Tigges

Innogy-Chef

Flaiger, Jürgen



Quelle:	Handelsblatt print: Nr. 052 vom 14.03.2019 Seite 014
Ressort:	Unternehmen & Märkte
Branche:	ENE-16 Strom B ENE-16-01 Stromerzeugung P4911 ENE-16-03 Stromversorgung P4910
Börsensegment:	dax30 ICB7575 stox mdax dax30 ICB7575 stox
Dokumentnummer:	5652BC8F-A7CE-4F2C-9BBA-7D87012CB03B

Dauerhafte Adresse des Dokuments:

https://www.wiso-net.de/document/HB_5652BC8F-A7CE-4F2C-9BBA-7D87012CB03B%7CHBPM_5652BC8F-A7CE-4F2C-9BB

Alle Rechte vorbehalten: (c) Handelsblatt GmbH