

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

Interview mit Stefan Dohler,
Vorstandsvorsitzender der EWE AG,
»Ein Global-Player-Ansatz
passt nicht zur EWE.«

Geführt von ener|gate-Redakteur **Rouben Bathke**

»Ein Global-Player-Ansatz passt nicht zur EWE.«

Das Interview mit **Stefan Dohler**, Vorstandsvorsitzender der EWE AG, führte ener|gate-Redakteur Rouben Bathke.



Stefan Dohler hat im Januar seinen Dienst als neuer Chef des Oldenburger Regionalversorgers EWE angetreten. Nach Skandalen, Rücktritten und dem Rausschmiss seines Vorgängers hat er dem Unternehmen zunächst einmal eine Strategieprüfung verordnet. e|m|w sprach mit ihm über die Unternehmenskultur, den Strategieprozess sowie die Investorensuche und die Bedeutung neuer Geschäftsfelder.

e|m|w:

Herr Dohler, Sie bekleiden seit Anfang des Jahres den Vorstandsvorsitz der EWE AG. Wie ist Ihr Start verlaufen und welche Themen hat der neu formierte Vorstand derzeit im Blick?

Stefan Dohler:

Der Einstieg lief hervorragend. Ich empfinde die Kultur als sehr positiv und offen, auch wenn die Geschehnisse im Umfeld der EWE aus dem vergangenen Jahr nachwirken. Vielleicht ist gerade deshalb jetzt die Bereitschaft groß, sich wieder auf die eigentliche Arbeit zu konzentrieren. Ich bin auch froh, dass wir den Vorstand inzwischen komplett haben. Die Stimmung ist sehr gut, sehr kollegial. Als konkretes Thema beschäftigen uns derzeit strategische Fragen. Wir wollen die gesamte Strategie der EWE noch einmal abklopfen, in allen Unternehmensbereichen Potenziale und kritische Punkte ermitteln. Im Anschluss an diesen Prozess, also in der zweiten Jahreshälfte, werden wir den Verkauf eines 26-Prozent-Anteils an der

Fotos: © EWE AG

EWE anstoßen. Dazu haben wir bereits eine Investment Bank beauftragt, uns bei dem Prozess zu unterstützen.

e|m|w:

Schauen wir doch zunächst einmal zurück: Ihr Vorgänger musste nach einem Spendenskandal das Unternehmen verlassen, zudem gab es eine Spitzel-Affäre und Korruptionsvorwürfe. Sind diese Dinge aus Ihrer Sicht abgearbeitet oder sehen Sie noch Handlungsbedarf?

Stefan Dohler:

Ich habe zunächst einmal wahrgenommen, dass derzeit eine sehr hohe Aufmerksamkeit auf den Themen Compliance, interne Kontrollsysteme und Risikomanagement liegt. Speziell im Bereich Compliance ist schon viel passiert. Im vergangenen Jahr wurden 3.000 Mitarbeiter geschult, in diesem Jahre weitere 2.000. Wir haben in internen und externen Untersuchungen aufgearbeitet, wo Defizite liegen. Die Liste an Ergebnissen ist inzwischen zum großen Teil schon abgearbeitet. Insofern bin ich jetzt erstmal beeindruckt, wie ernsthaft das Thema angeschoben ist, und wir schieben in dem Sinne weiter. Wir können uns aber nicht zurücklehnen, sondern müssen in allen Belangen weiterhin aufmerksam bleiben.

e|m|w:

Wenn Fehlverhalten so geballt auftritt, wie in der Vergangenheit bei der EWE, dann entsteht schnell der Eindruck, dass in der Unternehmenskultur etwas grundsätzlich schief läuft. Braucht die EWE eine neue Unternehmenskultur?

Stefan Dohler:

Erst einmal würde ich den Rückschluss so nicht ziehen. Mediale Aufmerksamkeit heißt nicht per se, dass etwas falsch läuft. Viele Vorwürfe haben sich ja auch als haltlos erwiesen. Wir müssen jedoch stärker auf eine offene Kultur hinarbeiten, in der Leute sich trauen, Probleme und Fehler anzusprechen. Das müssen wir als Vorstand auch vorleben.

e|m|w:

Lassen Sie uns auf die Geschäftszahlen schauen. Das Ergebnis der EWE war zuletzt rückläufig und auch für das laufende Jahr erwarten Sie ein rückläufiges Ergebnis. Müssen Sie sich damit anfreunden, dass in Zeiten des intensiven Wettbewerbs weniger Ertrag übrigbleibt?

Stefan Dohler:

Es ist tatsächlich so, dass das Jahres-

ergebnis 2017 rückläufig war, aber vor allem, weil im Vorjahr einige positive einmalige Sondereffekte enthalten waren. Insofern war unser Ergebnis von 2017 eigentlich sehr solide und lag sogar deutlich über Plan. Für das laufende Jahr erwarten wir einen Rückgang aufgrund von operativen Effekten, etwa die vermiedenen Netznutzungsentgelte, die im Netzbetrieb wegfallen, oder der Absenkung der Erlösobergrenze in der Regulierung. Wir haben Druck vonseiten der Regulierung, wir haben Druck im Vertrieb. Insofern haben wir einiges zu tun, etwa bei den Themen Gasspeicher und konventionelle Erzeugung bei unserer Bremer Tochter SWB. Trotzdem gehen wir nicht davon aus, dass sich der Trend rückläufiger Zahlen so fortsetzt. Im Gegenteil, wir wollen neue Geschäftsfelder besetzen, die ein Stück weit die ergebnismindernden Effekte im traditionellen Geschäft kompensieren. Speziell im Telekommunikationssektor wollen wir unser Geschäft ausbauen. Das ist ein spannendes Wachstumsfeld, in das wir 1,2 Mrd. Euro in den nächsten zehn Jahren investieren wollen. Und natürlich suchen auch wir nach neuen Modellen, um unsere Kundenbasis zu verbreitern, etwa mit Bündelprodukten, im Bereich Mobilität oder im jungen Feld der datengetriebenen Geschäftsmodelle.

e|m|w:

Neue Geschäftsfelder brauchen eine Anlaufzeit, bis sie Erträge liefern. Stehen Ihnen nun ertragsschwächere Jahre ins Haus, bis Sie die schrumpfenden Erträge in den traditionellen Geschäftsfeldern kompensieren können?

Stefan Dohler:

Wir schauen natürlich parallel auch, welche kurzfristigen Effizienzpotenziale wir heben können, also auf der operativen Seite Kosten senken. Dann gibt es Wachstumsfelder, die jetzt schon Erträge bringen, wie etwa die Bereiche Onshore- und Offshore-Wind. Auf der anderen Seite müssen wir bei den neuen Geschäftsfeldern auch hart mit uns selber sein. Wir können nicht über Jahre Geld in die Hand nehmen, ohne dass erste Früchte erkennbar sind. Wir müssen auch immer wieder abgleichen, wie gut wir im Vergleich zum Wettbewerb sind. Da müssen wir klar priorisieren.

e|m|w:

Sie sprachen eingangs von dem Strategieprozess, den Sie eingeleitet haben. Was war Ihr Ausgangspunkt für diese Initiative?

Stefan Dohler:

Der Markt verändert sich kontinuierlich. Die bestehende EWE-Strategie ist zwar nur zwei Jahre alt, aber auch in diesem Zeitraum hat sich in unserer Branche eine Menge getan. Zudem ist eine Strategie ja ohnehin nie etwas Starres, sondern muss regelmäßig mit der Realität abgeglichen werden. Und nun, wo der Vorstand vollständig ist, ist es ein ganz natürlicher Zeitpunkt, um die Dinge noch mal zusammenzutragen und auch zu schauen, was wir als neue Kollegen mit an den Tisch bringen.

e|m|w:

Welche Themen haben Sie in dem Strategieprozess besonders im Fokus?

Stefan Dohler:

Viel gibt es da zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht zu sagen, aber vielleicht drei Stichpunkte: Zum einen bin ich der Überzeugung, dass das Herz der EWE in der Region schlägt. Diese Grundbalance soll auch so bleiben. Ein Global-Player-Ansatz passt nicht zur EWE. Zweiter Punkt ist aus meiner Sicht eine starke Fokussierung auf den Kunden. Der Kunde wird eines unserer wichtigsten Assets bleiben. Ein dritter Aspekt wäre, dass wir mehr in Fähigkeiten denken müssen als in Produkten. Wir müssen sicher sein, dass wir die Fähigkeiten besitzen, dem Kunden das zu liefern, was er braucht. Wenn sich die Kundenbedürfnisse ändern, dann müssen wir darauf reagieren können.

e|m|w:

Teil des Strategieprozesses ist auch die Suche nach einem neuen Anteilseigner. Was muss ein potenzieller Partner mitbringen, um zur EWE zu passen?

Stefan Dohler:

Zunächst einmal schauen wir, welche Richtung wir einschlagen wollen. Erst im Anschluss stellt sich die Frage, welche Art von Partner uns dabei ideal unterstützen kann. Dabei gibt es unsererseits keinerlei Vorfestlegungen. Aber er muss kulturell natürlich zur EWE passen. Wichtig ist uns zudem eine langfristige Perspektive. Und klar ist auch, dass wir einen Anteil von 26 Prozent abgeben wollen – also nur eine Minderheit. Da winken vielleicht einige potenzielle Interessenten schon ab.

e|m|w:

Lassen Sie uns ins operative Geschäft der EWE schauen, zunächst mal in den Erzeugungsmarkt. Welche Perspektiven sehen Sie dort angesichts von Überkapazitäten und dem anziehenden Wettbewerb im Erneuerbaren-Geschäft?



Stefan Dohler:

Wir sind hier im Nordwesten eine Windregion und können daraus eine gute Position im Windmarkt entwickeln. Dazu haben wir im vergangenen Jahr mit Gewi und Turbo-wind zwei Projektentwickler übernommen. Über unsere Tochter EWE OSS haben wir ja auch im Offshore-Windmarkt einige Aktivitäten, etwa im Bereich der Betriebsführung. Grundsätzlich denke ich aber, dass wir nicht im großen Maßstab in neue Kapazitäten investieren sollten. Ich sehe auch nicht, dass es derzeit irgendjemand anderes im Markt macht. Für die Zukunft glaube ich in der Erzeugung an eine sehr viel dezentrale-re Welt, etwa durch mehr Prosumer. Darin liegt auch eine Chance für die EWE, indem wir früher als andere lernen, wie die Integration von Erneuerbaren in das System gelingen kann. Das erforschen wir derzeit in dem Sinteg-Projekt Enea, in das wir etwa 70 Mio. Euro reinstecken. Wir werden in Zukunft auch über das Thema Power-to-Gas sprechen, denn eine rein elektrische Welt wird nicht funktionieren, wenn wir die Klimawende in allen Sektoren haben wollen. Dann kommen wir automatisch zu den Themen synthetische Gase oder auch andere Speicherformen. Auch da haben wir hier im Nordwesten als Anlandepunkt für die Windenergie eine aussichtsreiche Ausgangsposition.

e|m|w:

Die fortschreitende Energiewende verändert auch die Anforderungen an den Regulierungsrahmen. Welchen politischen Handlungsbedarf sehen Sie?

Stefan Dohler:

Meiner Überzeugung nach findet noch zu wenig Diskussion statt darüber, wie ein Regulierungsrahmen für die Sektorkopplung aussehen könnte. Wir kommen nicht umher, das bestehende System infrage zu stellen, das für Großkraftwerke konzipiert war und alle Kompetenz den Übertragungsnetzen zuweist. Dieses Modell passt nicht mehr in eine Welt, in der ein Großteil der Einspeisung auf Ebene des Verteilnetzes passiert und die Kundenschnittstelle immer intelligenter wird. Da würde ich mir von der Politik den Mut wünschen, das System infrage zu stellen und weiterzuentwickeln.

e|m|w:

An welchem Punkt kann man da konkret ansetzen?

Stefan Dohler:

Aus meiner Sicht ist die Energiepreissystematik ein wichtiger Ansatzpunkt. Es passt nicht, dass in der Systemsäule Strom alle Kosten isoliert abgebildet werden, denn

dabei wird ganz übersehen, dass wir Energie durch die Sektoren verschieben können. Bislang legen wir die Kosten aus der Erneuerbaren-Förderung auf den Strom um, zugleich verteilen wir die Kosten für CO₂ aus dem Emissionshandel nur auf gewissen Sektoren. Das hat zum Beispiel zur Folge, dass der saubere Güterverkehr auf der Schiene mit Ökostrom oder zukünftig auch mit Wasserstoff gegenüber dem Diesellaster wirtschaftlich nicht konkurrenzfähig ist.

e|m|w:

Zuletzt noch ein Blick auf den Wettbewerb im Energiemarkt, der ja in vielen Bereichen sehr dynamisch ist. Mit Eon und RWE formieren sich zwei Branchen-größen neu, parallel drängen neue Player in den Markt. Vor wem, glauben Sie, müssen Sie sich in Acht nehmen?

Stefan Dohler:

In Acht nehmen müssen wir uns vor allem vor denen, die wir heute noch gar nicht sehen. Dabei wird ein großes Thema Daten und datengetriebene Geschäftsmodelle sein. Die Grenzkosten, in gewisse Marktsegmente schnell hineinzustoßen, sind sehr gering, wenn ich dazu keine Assets brauche. Von daher können neue Player, egal ob Start-up oder große Player aus anderen Branchen, ihre Geschäftsmodelle schnell in unsere Märkte hineintransformieren. Ob nun Google oder Amazon, die ja gelegentlich genannt werden, groß im Energiemarkt aufschlagen werden, kann ich nicht sagen. Aber ich würde mich auch nicht darauf festlegen, dass solche Unternehmen das niemals tun werden.

e|m|w:

Herr Dohler, vielen Dank für das Gespräch. 

STEFAN DOHLER

Jahrgang 1966

-  gelernter Seemann, Diplom-Ingenieur für Luft- und Raumfahrttechnik, Master of Business Administration (MBA)
-  2002–2016 verschiedene Führungspositionen in der Vattenfall AB, seit 2012 Executive Management Team
-  12/2016–12/2017 Finanzvorstand, Vattenfall AB
-  seit Januar 2018 Vorstandsvorsitzender der EWE AG

e | m | w

Energie. Markt. Wettbewerb.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5

D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

www.emw-online.com

Bestellen Sie jetzt Ihre persönliche Ausgabe!

www.emw-online.com/bestellen

