

Anzeige



Deutschland
Land der Ideen

In Kooperation mit
Deutsche Bank

365 Orte im Land der Ideen

Jeden Tag eine Erfolgsgeschichte aus Deutschland

Heute:

Maritime Forschung

Der „Maritime Campus Elsfleth“ bietet mehr als 500 Studierenden der Nautik, der Seeverkehrs- und Hafenwirtschaft Platz zum Leben und Lernen.

www.land-der-ideen.de

Mehr dazu jede Woche in der Welt am Sonntag

Medienpartner
WELT
GRUPPE

Aufsichtsrat kann sich nicht auf neuen Vattenfall-Chef einigen

Zwei Favoriten für Josefssons Nachfolge

Von Clemens Bomsdorf

STOCKHOLM – Die Ablösung des Vattenfall-Chefs Lars Josefsson rückt offenbar näher. Das von der Gewerkschaft in den Aufsichtsrat des skandinavischen Energieversorgers entsandte Mitglied Lars Carlsson bestätigte gegenüber der Internetausgabe der schwedischen Zeitung Dagens Nyheter, eine für Sonntagmorgen geplante außerordentliche Sitzung des Kontrollgremiums. Es wurde erwartet, dass dabei die Grundlage für die Ablösung Josefssons gelegt würde. Allerdings konnte sich das Gremium am Sonntag noch nicht auf einen Nachfolger einigen.

Der Konzernchef war in der Regierung in die Kritik geraten, weil er eine Haftungsverpflichtung für die deutschen Atomkraftwerke Krümmel und Brunsbüttel unterzeichnet hatte, die im ungünstigsten Falle zur Insolvenz des Gesamtkonzerns führen könnte. Sein Vertrag läuft bis Herbst 2010.

Weil dann Parlamentswahlen in Schweden stattfinden, ist es der Regierung wichtig, die Personalie früher zu lösen. Vattenfall ist komplett in der Hand des schwedischen Staates, wird aber als Aktiengesellschaft geführt. Als neuer Mann an der Spitze des skandalgeplagten Unternehmens wurden in schwedischen Medien der Norweger Øystein Løseth sowie der Finne Tuomo Hatakka genannt.

Løseth ist derzeit Chef der niederländischen Nuon, die Vattenfall

derzeit komplett übernimmt. Weil Nuon stark auch klimaschädliche Kohlekraftwerke betreibt, war der Kauf in Schweden auf Kritik gestoßen. Hatakka ist Chef der deutschen Tochtergesellschaft Vattenfall Europe in Berlin, die ebenfalls stark auf den viel kritisierten Energieträger Braunkohle setzt. Hatakka ist auch verantwortlich für Vattenfalls deutsche Atomkraftwerke, die mehrfach wegen Sicherheitsmängeln in die Schlagzeilen geraten waren. Weil er außerdem schon lange als Kronprinz von Josefsson gilt, würde seine Ernennung ein „weiter so“ signalisieren. Genau das aber wollen die schwedische Regierung und Wirtschaftsministerin Maud Olofsson verhindern.

Die Regierung ist seit langem unzufrieden mit dem Großkonzern. Streitpunkte sind die Sicherheitskultur in den Atomkraftwerken, die Kommunikationspolitik sowie der Umweltschutz und die große Bedeutung des Klimakillers Kohle als Energiequelle. Olofssons Zentrumsparterie ist die zweitstärkste der vier Koalitionsparteien und die Wirtschaftsministerin stellvertretende Regierungschefin. Ihre Partei hat sich lange gegen Atomkraft gestraut und darauf gedrängt, den schwedischen Ausstiegsbeschluss auch umzusetzen. Im Februar dieses Jahres verkündete die 2006 angeordnete konservativ-liberale Koalition jedoch, den Ausstieg nicht realisieren zu wollen.

Umso wichtiger ist es nun, der schwedischen Bevölkerung zu zeigen, dass sie die Macht über Vattenfall hat. Die schwedische Regierung befindet sich zwar auf Privatisierungskurs, doch der Energieriese steht nicht auf der Verkaufsliste. Diese Schlüsselindustrie will selbst die bürgerliche Regierung behalten, nicht zuletzt deshalb, weil die Dividendenzahlungen an die Staatskasse eine solide Einnahmequelle sind und der Großkonzern als Investor genutzt werden kann, der Geld in schwache Regionen pumpt. Traditionell hat Olofssons Zentrumsparterie auf dem Land größeren Rückhalt als in den Städten.

Anzeige

StepStone

WIR LIEBEN JOBS!

27.000 Stellenanzeigen täglich!

www.stepstone.de

HSH Nordbank erweitert Führungsgremium

BERLIN – Die HSH Nordbank will nach Informationen der „Welt am Sonntag“ bereits kommende Woche ihr Führungsgremium um einen zusätzlichen Manager aufstocken. „Die Bank wird sich noch einmal verstärken“, hieß es im Umfeld des Instituts. Nach Informationen der Zeitung soll die neue Kraft jedoch lediglich den Rang eines Generalvollmachtigen erhalten, nicht den eines Vorstands. Namen wurden nicht genannt, ein externer Kandidat gilt als wahrscheinlich.

Der HSH-Aufsichtsrat hatte in dieser Woche die beiden Vorstände Peter Rieck und Jochen Friedrich abberufen, weil sie maßgeblich für verlustträchtige Geschäfte der Bank verantwortlich sein sollen. Damit war der erst Mitte Oktober mit zwei neuen Managern verstärkte Vorstand wieder auf vier Mitglieder geschrumpft. Der neue Generalvollmachtigte soll dem Vernehmen nach die Aufgaben der beiden nun Entlassenen zum Teil übernehmen. Friedrich war für das Kapitalmarktgeschäft verantwortlich, Rieck für Schiffs- und Immobilienfinanzierungen.

Die Sanierung der Landesbank lässt derweil die Ausgaben für Berater explodieren. In normalen Jahren gebe die HSH ungefähr 80 Mio. Euro für Berater aus. In diesem Jahr sind es nach Informationen der „Welt am Sonntag“ bis zu 100 Mio. Euro zusätzlich. Etwa ein Drittel der Summe soll allein McKinsey für die Überarbeitung der Strategie der Bank erhalten, weiteres Geld geht an Kommunikationsberater, Sicher-

heitsdienste und Wirtschaftsprüfer, die die Portfolien der Bank durchforsten. Die Kosten der Untersuchungen der Anwaltskanzlei Freshfields zu möglichen Verfehlungen des Vorstands sind ebenfalls in der Summe enthalten. Sie sollen sich auf ungefähr 15 Millionen Euro belaufen. „Die wichtigen Arbeiten übernehmen nur noch externe Berater, das trägt nicht gerade zur Motivation der Mitarbeiter bei“, hieß es in der Bank.



In der HSH-Nordbank-Zentrale hängt der Haussegel schief. FOTO: DDP

Ein Sprecher der HSH wollte die Informationen nicht kommentieren. Intern wird jedoch kritisiert, dass die Arbeit für die Kunden liegen bleibe, weil die Bankspitze mit sich selbst beschäftigt sei. „Die Mitarbeiter im Kundengeschäft haben bald keine Lust mehr, wenn sie ewig auf Kreditentscheidungen warten müssen“, sagt ein HSH-Kenner. Im Haus kursieren Geschichten über Kartons, die zeitweise in Nonnenmachers Büro stehen sollen – mit noch nicht bearbeiteten Kreditanträgen. Jos/sza



Monteure an einer Hochspannungsleitung: Vor allem große Konzerne verschieben derzeit Investitionen

FOTO: PA/DPA/HARALD TITTEL

Aus Energieversorgern sollen Dienstleister werden

AT Kearney-Studie: Wie der deutsche Strom-Markt von der Wirtschaftskrise sogar noch profitieren kann

Von Daniel Wetzel

BERLIN – Die deutschen Energiemanager waren nicht gerade unterbeschäftigt, als im September vergangenen Jahres die Finanz- und Wirtschaftskrise über sie hereinbrach. Der Siegeszug der erneuerbaren Energien hatte gerade systemverändernde Größenordnungen erreicht, norddeutscher Windstrom überforderte die Netze, die meisten Kraftwerke waren veraltet, und überall legten Bürgerinitiativen Neubau-Projekte lahm. Der Emissionshandel und immer neue Klimaschutzauflagen aus Brüssel und Berlin hatten das Geschäft der Kraftwerksbetreiber ohnedies nicht gerade einfacher gemacht. Und dann das: Die Lehman-Bank kollabierte, die industrielle Energienachfrage brach ein – und alle Investitionspläne der Energiebranche waren mit einem Schlag Makulatur.

Die Beratungsgesellschaft A.T. Kearney hat die Auswirkungen der Finanz- und Wirtschaftskrise auf die Energiebranche nun im Detail untersucht. In ihrem Strategiepapier „Nachhaltige Restrukturierung des Wirtschaftsstandortes Deutschland“ analysieren die Co-Autoren Florian Haslauer und Martin Handschuh für die Energiewirtschaft, welche neuen Chancen in der Wirtschaftskrise liegen. Ihr Fazit: „Die Energiewirtschaft kann langfristig gestärkt aus der Krise hervorgehen, wenn die Möglichkeiten zur strukturellen Veränderung genutzt werden“, sagt Haslauer: „Zusammenarbeit, Innovation und Serviceorientierung bieten neue Möglichkeiten zur profitablen unternehmerischen Weiterentwicklung.“

Tatsächlich könnte die Wirtschaftskrise längst fällige strukturelle Veränderungen in der Energiebranche anschieben, glauben die Experten von A.T. Kearney. Denn nach ihrer Zustandsbeschreibung hat sie auf den Markt bereits tief greifende Auswirkungen: So geht der weltweite Stromverbrauch 2009 voraussichtlich um 3,5 Prozent zurück, in den entwickelten OECD-Staaten sogar um 4,8

Prozent. Große Stromversorger wie zum Beispiel E.ON hatten im ersten Halbjahr dieses Jahres bereits Absatzrückgänge von sieben Prozent und mehr zu verzeichnen. Zudem haben sich die Kreditkonditionen selbst für die finanzstarken Energieunternehmen deutlich verschlechtert. Das zeigt insbesondere die Kursentwicklung der Kreditausfallversicherungen (Credit Default Swaps). „Sogar Unternehmen mit gutem Rating haben um bis zu 120 Basispunkte höhere Risikoprämien auf der Basiszinsen als vor der Krise“, heißt es in der Studie. „Diese Entwicklung verteuert die Realisierung großer Investitionen.“

● Sinkender Stromabsatz und steigende Kapitalkosten führen dazu, dass immer mehr große Energiekonzerne ihre Kraftwerksinvestitionen verschieben. „Es ist 2009 und 2010 in Europa mit einem Rückgang des Investitionsvolumens um jeweils rund zehn Milliarden Euro zu rechnen“, warnen die A.T.Kearney-Autoren.

● Gerade die Investitionen in erneuerbare Energien sind im Zuge der Finanzkrise drastisch gefallen. Denn die Kapitalkosten schlagen hier stärker durch. Bei einem Erdgas-Kraftwerk hat der Kapitalaufwand nur einen Anteil von 13 Prozent an den Stromerzeugungskosten. Bei Windkraft-Projekten macht die Anfangsinvestition hingegen einen Anteil von 72 Prozent an den Stromerzeugungskosten aus. Auf mittlere Sicht könnten diese Auswirkungen der Finanzkrise verheerende Folgen haben. Weil Investitionen in neue Erzeugungsanlagen ausfallen, bleiben alte, ineffiziente Kraftwerke mit ihren höheren Stromerzeugungskosten in Betrieb, sagt Haslauer: „In Kombination mit einem starken Anstieg des Stromverbrauchs in der Erholungsphase wird das die Strompreise stark nach oben treiben und Preisschwankungen generell verstärken.“

Wo aber Gefahr ist, wächst das Rettende auch. Die A.T. Kearney-Experten untersuchen Möglichkeiten, mit denen Energiemerkteilnehmer auf die veränderte Situa-

on reagieren können. Für die großen, leistungsstarken Konzerne liegen die neuen Möglichkeiten fast schon auf der Hand. Sie können in der Krise etwa Erzeugungsanlagen von Projektentwicklern, die sich finanziell übernommen haben, günstig aufkaufen. Auch Beteiligungen an kleineren Energieunternehmen als „Juniorpartner“ werden nun

Wie Deutschland aus der Krise kommt

leichter möglich – auch dies wegen kartellrechtlicher Auflagen vor allem im Ausland. Für den Strom- und Gasvertrieb großer Anbieter liegt in der Wirtschaftskrise zudem die Chance, Kunden von offensichtlich schwächeren Wettbewerbern zurück zu gewinnen.

Doch auch die kleinen und mittleren Energieversorger können von der Wirtschaftskrise noch

profitieren. Ihnen schlagen die A.T. Kearney-Experten vor, über neue Kooperationen und Franchisemodelle nachzudenken. Insbesondere im Bereich erneuerbarer Energien, Energiemanagement und Energieeffizienz könnten sie von branchenfremden Dienstleistern oder großen Energiekonzernen Services einkaufen, die sie unter eigenem Namen am Markt platzieren können. „Die Unternehmen sollten sich von der alten Maxime lösen, dass mehr Energieabsatz mehr Gewinn bringt“, sagt Handschuh: „In der Energiewelt von morgen könnte es mehr Gewinn bringen, dem Kunden dabei zu helfen, weniger Strom und Gas zu verbrauchen.“

Entscheidend für eine erfolgreiche Restrukturierung ist aus Sicht der Berater, dass auch die kleinen und mittleren Versorger die reine Bestandsverwaltung rasch hinter sich lassen und aktiv an den neuen Wachstumsmöglichkeiten teilhaben. Dazu gehört der Vertrieb von intelligenten Stromzählern ebenso wie die Entwicklung von Angebo-

ten zur Nachfrage-Steuerung beim Kunden. Auch der Aufbau der Elektromobilität in den Städten ist ein zukunftsweisendes Geschäftsfeld, dem sich auch kleinere kommunale und regionale Versorger jetzt aktiv widmen sollten. So könnten die Versorger Angebote zum Batterie- oder Auto-Leasing entwickeln, Infrastruktur für E-Autos aufbauen oder gegebenenfalls sogar Telematik-Dienstleistungen entwickeln. „Wenn Energieunternehmen neue Geschäftsmodelle über die reine Stromversorgung hinaus entwickeln“, ist A.T. Kearney-Experte Handschuh überzeugt, „wird aus der Elektro-Mobilität ab 2020 ein Multi-Milliarden-Markt werden.“

A.T. Kearney hat in der Studie „Nachhaltige Restrukturierung des Wirtschaftsstandortes Deutschland“ Schlüsselbranchen untersucht. Die WELT stellt die Ergebnisse exklusiv immer am Montag vor. Lesen Sie am 23. November die Aussichten für den Bereich der Telekommunikation.

Handlungsempfehlungen an die Politik

■ Die Experten der Unternehmensberatung A.T. Kearney halten die Zeit für die nachhaltige Restrukturierung des Unternehmensstandortes Deutschland für gekommen. Für DIE WELT haben die Berater einen politischen Forderungskatalog aufgestellt:

■ Ausarbeitung einer umfassenden Energiestrategie, die den gesamten Energiemix, Klimastrategie und Energieeffizienz einschließen. Grund: Voraussetzung für eine Restrukturierung sind klare Rahmenbedingungen für Investitionssicherheit.

■ Die Regulierungspolitik sollte so umgestaltet werden, dass es nicht mehr vor allem um Kostensenkung geht. Vielmehr sollten Netzbetreiber mehr Anreize zum Ausbau eines „intelligenten Stromnetzes“ und zur Entwicklung entsprechender Produktideen bekommen.

■ Rasche Umsetzung des 3. Energie-Binnenmarktpakets. Insbesondere auf der Verteilnetzebene vor Ort bedarf es größerer Planungssicherheit, um neue Dienstleistungen in der Stromversorgung anbieten zu können.

■ Rasch klare Rahmenbedingungen über Laufzeitverlängerung für Kernkraftwerke definieren. Die Investitionspläne in der Energiebranche hängen von den AKW-Laufzeiten ab. Ohne Sicherheit in diesem Bereich droht ein Investitions- und damit auch Innovationsstau. dgw

Chancen und Risiken bis 2013

Für die Energiewirtschaft



WELT ONLINE

Warum Versorger nur mit Kooperationen und Fusionen die Herausforderungen meistern: welt.de/ATKearney

Schweizer Bankiers wehren sich gegen Auskunftspflicht

EU-Länder wollen Informationsanspruch bei der Verfolgung von Steuersündern – Eidgenossen halten das für übertrieben

ZÜRICH – Die Schweizer Banken sollen künftig keine unversicherten Gelder aus dem Ausland mehr annehmen. Mit diesem neuen Geschäftsmodell und der Einführung einer Abgeltungssteuer will die Bankiervereinigung laut ihrem Präsidenten den vom Ausland geforderten automatischen Informationsaustausch abwenden.

Der Genfer Privatbankier und Präsident der Schweizerischen Bankiervereinigung, Patrick Odier, gab in einem Interview der „NZZ am Sonntag“ neue Einzelheiten über das Konzept „Rubik“ des Bankendachverbands bekannt, mit dem der Finanzplatz einen Befreiungsschlag aus der Kontroverse über die

Schwarzgelder plant. Demnach soll die Einführung einer Abgeltungssteuer von einem neuen Geschäftsmodell der Banken begleitet werden, bei dem nur noch steuererhehlige Gelder entgegengenommen werden.

Zu der im Detail noch nicht ausgearbeiteten Umsetzung sagte Privatbankier Odier, man könnte sich zum Beispiel eine Selbstdeklaration vorstellen. Der Kunde müsste mit seiner Unterschrift bestätigen, dass seine Gelder ordentlich versteuert worden sind.

Diese Regeln sollen aber nur für jene Länder gelten, die mit der Schweiz ein Abkommen über die Einführung einer Abgeltungssteuer

abschließen, sagte der Bankierpräsident weiter. Er glaubt, dass eine Mehrheit der Schweizer Banken eine derartige Lösung unterstützt.

■ Der Kunde muss mit seiner Unterschrift bestätigen, dass seine Gelder ordentlich versteuert worden sind

wenn so der Schutz der Privatsphäre des Kunden auf lange Sicht gesichert werden kann. Das Modell soll als Ersatz für den automatischen Informationsaustausch dienen, den die EU im Kampf gegen die Steuerflucht umsetzen will.

Trotz negativer Signale aus Brüssel gab sich Odier überzeugt, dass das Ausland ein Interesse an der Abgeltungssteuer hat. Die Bankiervereinigung habe positive Signale aus Deutschland und Italien erhalten. „Es ist schwer vorstellbar, dass ein Finanzminister nicht an einer Abgeltungssteuer interessiert sein könnte“, sagte Odier.

Für die bereits auf den Schweizer Banken liegenden Steuerfluchtgelder müsste mit den interessierten Ländern eine Regularisierung vereinbart werden, zum Beispiel über eine Steueramnestie. Dies dürfte laut Odier einige Jahre dauern. Wenn die Abgeltungssteuer etabliert und damit der Schutz der Pri-

vatsphäre langfristig gesichert werde, habe der Finanzplatz eine große Zukunft. Falls die Abgeltungssteuer nicht komme, müsse mit einer sinkenden Zahl der Beschäftigten gerechnet werden, weil die Banken dann ihre Präsenz im Ausland stark ausbauen würden.

Etlche Affären haben in den vergangenen Jahren den Druck auf Länder mit sehr strengem Bankgeheimnis wachsen lassen. Vor allem die EU und die USA haben nicht nur die Schweiz, sondern auch Luxemburg, Österreich und Liechtenstein dazu gedrängt, ihre Vorschriften dergestalt zu lockern, dass die Verfolgung von Steuersündern auch dort möglich ist. AFP/ps