

Enercon stellt sich quer

Der Windturbinenhersteller ist selbst der eigenen Branche ein Rätsel: erfolgreich am Markt, aber äußerst verschlossen und zudem sehr verschachtelt.

Von Christian Müßgens,
Holger Paul und
Joachim Jahn

HAMBURG/FRANKFURT, 9. MÄRZ
Wenn die Bauern mit ihren Traktoren über die Felder fahren, können sie schon mit einem Blick erkennen, welches Gefährt der Nachbar steuert. Jede Schleppermarke hat ihre unverwechselbare Farbe. Die Hersteller der gewaltigen Windturbinen, die auf denselben Äckern in den Himmel ragen, können darüber nur neidisch werden. Manchmal prangen ihre Namen auf den Gondeln hoch über dem Erdboden, aber häufig ist dort nur der Schriftzug des Kunden, des Windparkbetreibers, zu sehen. Und mit Farben darf in luftiger Höhe auch nur sparsam gearbeitet werden.

Einen allerdings ficht das nicht an: Die Turbinen des Branchenführers Enercon können selbst Laien sofort erkennen. Das liegt an ihrer einzigartigen Form: Ihre Maschinenhäuser sehen aus wie riesige, auf der Seite liegende Hühnereier. Die Gondeln der Wettbewerber dagegen sind rechteckig geformt. Der Unterschied hat technische Gründe: Der Windturbinenkonzern aus Aurich setzt als einziger Anbieter auf einen Antrieb ohne Getriebe – das bedingt eine andere Bauweise.

Das Geschäft anders zu betreiben als die Wettbewerber, das ist für Enercon in den vergangenen gut 30 Jahren zu einer sehr erfolgreichen Strategie geworden. Nicht nur die Technik ist anders: Enercon baut die allermeisten Teile der Anlage inklusive der Türme und Rotorblätter auch noch selbst, während andere Hersteller längst auf eine Vielzahl von Zulieferern zurückgreifen. „Wir haben das Know-how im Hause. Teile, die man zukaufen kann, sind uns nicht effizient genug“, sagt der Enercon-Geschäftsführer Hans-Dieter Kettwig. Sogar die Güterbahn, mit der die Windenergieanlagen zwischen den Standorten des Konzerns und dem Hafen in Emden transportiert werden, gehört dem Unternehmen.

Und im Gegensatz zu den Wettbewerbern begannen die Ostfriesen auch schon früh damit, sich an den von ihnen errichteten Windparks zu beteiligen und ausgefeilte Servicekonzepte anzubieten. Das sichert nicht bloß einen hohen Mittelzufluss, sondern hat dem Konzern auch viel Anerkennung von Kunden und Geschäftspartnern eingebracht: „Die Enercon-Techniker erkennen mögliche Fehler einer Anlage oft schon, bevor es zu einem Schaden kommen kann“, sagt ein Windparkbetreiber aus Bayern lobend. „Die sind wirklich zupackend“, fügt ein langjähriger Kunde aus dem Norden hinzu: Enercon schicke seine Vertriebsleute sogar in Sitzungen von Ortschaftsräten, um früh die Weichen für neue Projekte zu stellen.

Mit dieser ostfriesischen Starrköpfigkeit sichert sich der Konzern Jahr für Jahr

die Marktführerschaft in Deutschland. Und auch global gesehen spielen die Auricher in der obersten Liga. Fast 1700 Maschinen hat Enercon allein im vergangenen Jahr rund um den Erdball in die Landschaft gestellt, damit gehört der Konzern zu den führenden Herstellern auf dem Weltmarkt. In Deutschland kam die Gruppe 2014 auf einen Marktanteil von gut 43 Prozent. Das ist zwar nicht mehr ganz so viel wie in den besten Zeiten: Es gab Jahre, in denen Enercon hierzulande mehr als die Hälfte aller neu aufgestellten Turbinen errichtete. Die Größten sind die Auricher hierzulande dennoch – und zugleich präsentiert sich der Maschinenbauer mit seinen mehr als 22 000 Mitarbeitern seit jeher nach außen als „Black Box“ mit ganz eigener, durchaus umstrittener Managementphilosophie.

Zahlen zum Geschäft werden – wenn überhaupt – nur rudimentär präsentiert. Und ein ruppiger Umgang mit Gewerkschaftern hat dem Unternehmen zuletzt viel Kritik eingebracht. Zwar wurden erste Betriebsräte schon 1995 eingerichtet, einen Konzernbetriebsrat gibt es aber immer noch nicht – und soll es auch nicht geben. Und bis heute tut sich die IG Metall schwer, einen Fuß in die Tür zu bekommen. Beschäftigte, die einen Betriebsrat

gründen wollten, würden eingeschüchtert, Wahlen angefochten und gewählte Betriebsräte schikaniert, behaupten Vertreter der Gewerkschaft sogar. Enercon wiederum betont, dass inzwischen 270 Betriebsräte in 30 Gesellschaften des Konzerns im Amt seien.

Doch die IG Metall verweist auf den jüngst ausgetragenen Streit mit dem Betriebsrat Nils-Holger Böttger am Standort Magdeburg, der sich vor Gericht gegen seine Kündigung wehren musste. „Enercon muss jetzt endlich auch mit kritischen Betriebsräten und der IG Metall in den Dialog treten“, erklärte die zuständige IG-Metall-Sekretärin Petra Jentzsch dazu. „Wir erkennen das Urteil des Arbeitsgerichtes Magdeburg an und werden eine mögliche Wiederaufnahme der Tätigkeit von Herrn Nils-Holger Böttger konstruktiv begleiten“, teilt der Konzern dazu mit.

Die Gewerkschaft stößt sich aber nicht allein am Umgangston. Auch die eigenwillige Konzernstruktur der Auricher ist ihr suspekt. „Enercon hat die Größe eines Konzerns, agiert aber als ein Schwarm kleiner Unternehmen“, sagt Irene Schulz aus dem Vorstand der IG Metall. „Dies dient allem Anschein nach dem Zweck, die vom Gesetz vorgesehene Mitbestimmung der Beschäftigten außen vor zu hal-

ten und Transparenz zu vermeiden.“ Tatsächlich ist der nach außen hin einheitlich auftretende Maschinenbauer ein weit verzweigtes Netzwerk aus Hunderten von mehr oder weniger eigenständig agierenden Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Diese gehören zum Teil der Unternehmensholding UEE mit Sitz in Aurich, in der ein großer Teil der Enercon-Geschäfte gebündelt ist. Zum Teil werden sie auch direkt von einer Stiftung kontrolliert, in welche der 63 Jahre alte und schwer erkrankte Unternehmensgründer Aloys Wobben vor zweieinhalb Jahren seine Anteile eingebracht hat und die offenbar die alleinige Gesellschafterin der UEE Holding ist.

Noch undurchsichtiger ist das Unternehmensgeflecht von Enercon im Ausland. In den Niederlanden hat die Gruppe schon vor Jahren eine Reihe von Holding-Gesellschaften ins Leben gerufen, die heute etliche Produktions- und Servicebetriebe kontrollieren. Nach Informationen dieser Zeitung sitzen einige Dachgesellschaften dieser Holdings in sogenannten Offshore-Finanzplätzen, etwa auf der britischen Insel Jersey, einer bekannten Steueroase.

Diese Konstruktion wirft Fragen auf, nicht nur zur Steuermoral oder zu den Mitbestimmungsrechten der Mitarbeiter,

die in den Tochterunternehmen der niederländischen Gesellschaften arbeiten. Da es in den Offshore-Zentren praktisch keine Offenlegungspflichten gibt, nutzen Unternehmen solche Strukturen gerne, um ihre Eigentumsverhältnisse zu verschleiern. „Hierzulande klappt das wegen der vielen Transparenzvorschriften nicht“, sagt ein erfahrener Steueranwalt dazu. Daher empfehle er solche Konstruktionen Mandanten, wenn sie geheim halten wollten, dass sie einen neuen Gesellschafter als Miteigentümer aufgenommen hätten. Denkbar ist, dass Teile von Enercon schon heute in der Hand externer Investoren sind, worüber an der Küste spekuliert wird. Dies würde wohl auch die finanzierenden Banken interessieren, zumal Enercon in der Vergangenheit schon Kredite von der Staatsbank KfW Ipx bekommen hat, für deren Risiken letztendlich der Steuerzahler geradesteht.

Generell unterstreicht der Jurist aus einer renommierten Großkanzlei: „Offshore-Strukturen sind in Deutschland nicht verboten, auch wenn es oft ein Nase-rümpfen gibt.“ Steuerlich seien sie allerdings nur dann als eigenständig anzuerkennen, wenn die Tochtergesellschaft wirtschaftlich aktiv sei. Welche Funktion die Holding-Gesellschaften in den Steuerparadiesen für Enercon haben, bleibt jedoch ungeklärt. Auch zur Frage, ob es neben der Aloys-Wobben-Stiftung weitere Gesellschafter gibt und wie viel Gewerbesteuer Enercon zahlt, will das Unternehmen sich nicht äußern. Zu letzterem Punkt immerhin sagen Beobachter, der Konzern zahle mehr als 200 Millionen Euro Gewerbesteuer im Jahr. Insbesondere Aurich lebe sehr gut von diesen Einnahmen – was aber auch eine Abhängigkeit und gewisse Gefügigkeit schaffe.

Grundsätzlich sei der Konzern sehr solvent, erklären Banker, die sich mit dem Unternehmen beschäftigen. Und deuten an, dass der Windanlagenbauer selbst einen so heftigen Einschlag wie den vor Jahren erzwungenen Rückzug aus Indien gut verkraften konnte. Rund 1 Milliarde Euro, so wird in der Finanzwelt spekuliert, musste Enercon auf seine Geschäfte im Subkontinent abschreiben, als man einen jahrelangen Streit mit dem indischen Partner um Patentrechte verlor und sich aus dem Land verabschiedete. Nach außen sieht die Geschäftslage jedoch stets positiv aus, wenn Hans-Dieter Kettwig auf der Hannover Messe am Ende eines langen Vortrags ein oder zwei Folien auflegen lässt, die den Erfolg zeigen sollen.

Eine Gesamtleistung von 4,1 Milliarden Euro für 2013 wurde dabei zuletzt gezeigt. In einem Gespräch mit dieser Zeitung nannte Kettwig für 2012 einmal einen Gewinn von 600 Millionen Euro. Nachprüfen ist nicht möglich, Enercon veröffentlicht keine Bilanzen und auch nicht das Rating der Prüfer von Euler Hermes. Lediglich die Bonitätsnote „AA-“ darf kursieren und auf die wirtschaftliche Stärke hindeuten.

In welche Richtung der 57 Jahre Geschäftsführer – ein Urgestein des Konzerns und seit 1988 an Bord – das Unternehmen steuern will, ist für Außenstehende nur schwer zu beurteilen. Anders als der öffentlichkeitsscheue Ingenieur Wobben, der Enercon 1984 als Kleinstunternehmen gestartet hat, wartet Diplomkaufmann Kettwig auch mal mit einem schnodderigen Spruch auf, wenn ihm etwas nicht gefällt. Im Grundsatz hält er aber die Fahne des Gründers hoch. „Wir sind mittelständisch geprägt“, sagt er über seinen Konzern. „Und wir sind in der Lage, auch die nächsten Jahre unabhängig zu gestalten.“