

<https://www.welt.de/wirtschaft/plus198557151/Bilfinger-Chef-Tom-Blades-Ohne-Atomkraft-geht-es-nicht.html>

WELT

HOME WELTPLUS LIVE-TV MEDIATHEK POLITIK WIRTSCHAFT SPORT PANORAMA

„Ohne Atomkraft geht es nicht“

Veröffentlicht am 18.08.2019 | Lesedauer: 7 Minuten



Am Neubau des Atomkraftwerks Hinkley Point in England ist Bilfinger beteiligt. 2025 soll es ans Netz gehen

Ölförderung, Petrochemie, Kernenergie: Der Industriedienstleister Bilfinger verdient ausgerechnet in den Bereichen sein Geld, die bei Umwelt- und Klimaschützern als bedenklich gelten. Konzernchef Blades erklärt, weshalb er damit kein Problem hat.

Einst sollte der Bilfinger-Konzern in Mannheim ein großer, internationaler Baukonzern werden. Es kam anders: Als Industriedienstleister neu ausgerichtet, zerfaserte das Unternehmen vor Jahren in ein unübersichtliches Geflecht zahlloser Geschäftsbereiche, die anscheinend keine gemeinsame Idee mehr verband und weitgehend ungesteuert und kaum kontrolliert ihr jeweils eigenes Ding machten. Unter dem Vorstandsvorsitz des früheren hessischen Ministerpräsidenten Roland Koch (CDU), der 2014 abtrat, verbesserten sich die Verhältnisse nicht.



Bilfinger-Chef Tom Blades

Aktionäre hielten den Konzern für einen Krisenfall. Der Bilfinger-Aufsichtsrat beschloss im vergangenen Jahr, von allen zwischen 2006 und 2015 amtierenden Vorstandsmitgliedern Schadenersatz zu verlangen. Der 2017 berufene Vorstandsvorsitzende Tom Blades definierte unter dem Namen „Bilfinger 2020“ eine neue Strategie, Organisation und Ausrichtung für den Konzern. Anfang 2019 verkündete der Bilfinger-Chef das siebte Quartal mit Umsatzsteigerung in Folge.

WELT AM SONNTAG: Herr Blades, Bilfinger macht Geschäfte mit Atomkraft, mit den Ölmultis, der Petrochemie und sogar den Kreuzfahrt-Reedereien. Das alles steht ganz oben auf der



Von **Daniel Wetzel**

Wirtschaftsredakteur

Problemliste von Umwelt- und Klimaschützern, die sich derzeit eines starken gesellschaftlichen und politischen Rückenwinds erfreuen. Bereitet Ihnen das Sorgen?

Tom Blades: Überhaupt nicht. Denn Effizienz ist unser Geschäftsmodell. Wir helfen unseren Kunden mit Ingenieur-Dienstleistungen und Technologien, die Leistung ihrer Anlagen zu steigern und Emissionen zu senken. Und genau das ist es, was die globale Energiewende braucht. Die erfolgreiche Neuaufstellung von Bilfinger heißt 2-4-6: zwei Geschäftsbereiche, vier Regionen, sechs Kernindustrien. Als wir Anfang 2017 unsere Strategie definierten, haben wir mit einem Umsatzwachstum von fünf Prozent pro Jahr kalkuliert – was damals als anspruchsvoll galt, weil wir uns in sehr reifen Märkten bewegen. Aber wir liefern: Im vergangenen Jahr sind wir organisch um sechs Prozent gewachsen.

WELT AM SONNTAG: Fossilen Energien wie dem Erdöl wird aber keine große Zukunft vorausgesagt. Trotzdem gehören technische Dienstleistungen für Ölförderer aktuell zu Ihren wichtigsten Geschäftsfeldern. Woran liegt das?

Blades: Ölfelder sind in einer Hinsicht nicht anders als Menschen: Wenn sie älter werden, brauchen sie mehr Pflege. Viele Anlagen in der Nordsee sind schon in einem hohen Alter und brauchen deshalb unsere Aufmerksamkeit. Dank der gestiegenen Ölpreise verfügen die Ölkonzerne derzeit über einen relativ hohen Cashflow. Deshalb werden jetzt Instandhaltungsarbeiten nachgeholt, und davon profitieren wir.

WELT AM SONNTAG: Ein Teil Ihrer Aktivitäten dürfte durch die hohen Stromkosten und Klima-Abgaben allerdings bedroht sein. Dennoch halten Sie ausgerechnet an energieintensiven Bereichen wie Zementherstellung und Aluminiumschmelze fest.

Blades: Die hohen Strompreise sind ja genau der Grund, warum wir gerufen werden. Das ist unser bestes Verkaufsargument. Die Zementindustrie hat zum Beispiel ein großes Potenzial, durch Effizienzsteigerungen Energiekosten zu sparen. Noch gibt es relativ wenig Zementwerke mit Wärmerückkopplung oder Wärmerückgewinnung. Viele Betreiber verwenden zudem billigste Brennstoffe, was zur Folge hat, dass die Öfen relativ viele Auszeiten haben, weil zum Teil sogar ihre Ausmauerung zusammenbricht. Genau hierfür liefern wir bewährte Technologien und nachhaltige Services.

WELT AM SONNTAG: Bilfingers Ingenieure arbeiten auch im Bereich Kernenergie, der politisch einen schweren Stand hat und in Deutschland fast ausgemustert ist. Wo sehen Sie da Wachstumschancen?

Blades: Zum Beispiel in Frankreich und Großbritannien. Dort gibt es eine steigende Nachfrage nach Modernisierung und Neubau. Wir könnten zwar kein ganzes Atomkraftwerk bauen, sind aber in allen Phasen des Lebenszyklus gut aufgestellt. Das fängt schon mit der Forschung und Entwicklung an:

Unsere supraleitenden Magneten kommen zum Beispiel im Kernforschungszentrum CERN zum Einsatz. Wir sind auch beim Neubau des Atomkraftwerks Hinkley Point in Großbritannien mit dabei und seit Jahren beim Projekt Olkiluoto in Finnland. **Beim neuen Europäischen Druckwasserreaktor in Flamanville in Frankreich waren wir bislang nicht dabei, sind aber gerade angefragt worden, die dort aufgetretenen Probleme mit den Schweißnähten zu lösen – das spricht für unsere Qualität.** Unsere Spezialität sind die Rohrverbindungen zwischen dem nuklearen Teil und dem Stromgenerator: Es gibt nicht viele Unternehmen, die meterdicke Rohre mit einer Wandstärke von 20 Zentimetern schweißtechnisch so im Griff haben wie wir. Wir könnten die Rohre sogar verknoten, wenn es sein muss (lacht).

WELT AM SONNTAG: Dennoch: Praktisch alle großen Neubauprojekte für Kernkraftwerke laufen kostenmäßig völlig aus dem Ruder, sodass die Lust der Investoren auf neue Meiler spürbar abnimmt.

Blades: Ich glaube, dass im globalen Maßstab der Klimaschutz ohne Atomkraft nicht funktionieren wird. Außerhalb Deutschlands sind sich viele Länder darüber im Klaren, dass sie für die geplante Dekarbonisierung noch lange auf Kernenergie angewiesen sein werden. Im Mittleren Osten verknüpft man die Verpflichtung zur CO₂-Reduktion mit dem Bau großer Kernkraftwerke. In anderen Ländern werden Reaktoren für eine Laufzeitverlängerung nachgerüstet. Frankreich hat mit dem Projekt „Grand Carénage“ die Überholung aller 58 Reaktorblöcke begonnen, und dort sind wir ebenfalls mit dabei. Und schließlich gehört ja noch der Rückbau von Kernkraftwerken zu unserem Leistungsspektrum.

WELT AM SONNTAG: Zumindest in Deutschland dürfte die Nachfrage danach bald groß werden.

Blades: Das Potenzial ist da, aber wann der große Rückbau genau losgeht, ist schwer abzuschätzen, weil sich Planungs- und Genehmigungsbehörden mit der Logistik noch schwertun. Wir sind schon dabei, im ehemaligen Atomkraftwerk Mülheim-Kärlich 450 Tonnen schwere Dampferzeuger aus Stahl mit Spezialmaschinen zu zerlegen – und wenden dafür neue Technik und Konzepte an. Außerdem bieten wir mit Hermine eine modulare Lösung an, mit der das Volumen des schwach und mittelstark strahlenden Abfalls um 20 Prozent reduziert werden kann. Das wiederum könnte für Betreiber in Deutschland interessant sein, etwa von Schacht Konrad.

WELT AM SONNTAG: Am Aktienkurs kann man ablesen, dass sich Ihre Aktionäre freuen, dass es mit Bilfinger offenbar wieder aufwärtsgeht. Sehen Sie sich mit Ihrer Strategie „Bilfinger 2020“ auf Kurs, oder drohen neue Untiefen?

Blades: Wir sind auf Kurs, aber noch nicht am Ziel. In der Vergangenheit hatte der Vorstand zu viele Unternehmen aufgekauft, aber kaum Zeit damit verbracht, diese richtig zu integrieren. Der Konzern war fragmentiert, jetzt ist er wieder fokussiert und integriert, es gibt wieder ein „Bilfinger“-Feeling über alle Divisionen hinweg. Die Umsatzentwicklung stimmt. Den Weg zu unserem Ziel, den Gewinn vor Steuern und Zinsen, das Ebita, 2020 auf fünf Prozent des Umsatzes zu steigern, haben wir zur Hälfte zurückgelegt. Wo wir noch etwas tun müssen, sind unsere Effizienzmaßnahmen, da gibt es Unternehmen im Verbund, wo wir nachjustieren müssen.



WELT AM SONNTAG: Wie geht es weiter?

Blades: Wir sind jetzt wieder stabil und robust aufgestellt. Das war vor drei oder vier Jahren noch anders. Jetzt befinden wir uns in Phase zwei unserer Strategie, der Aufbauphase. Anfang des nächsten Jahres steht mit der Ausbauphase die dritte und letzte Stufe der „Strategie 2020“ an, in der wir uns auch Zukäufe vorstellen können. In welchem Bereich das sein wird, können wir noch nicht sagen. Klar ist aber: Anders als früher werden die Zukäufe jetzt sofort und vollständig integriert. Wir beziehen dabei auch das Thema Digitalisierung in unsere Überlegungen mit ein.

WELT AM SONNTAG: Vollständig abgeschlossen wird Ihre Vergangenheitsbewältigung aber erst sein, wenn die Urteile in den Prozessen fallen, die Sie wegen Missmanagement oder Untreue gegen zwölf ehemalige Vorstände angestrengt haben.

Blades: Das Verfahren ist Sache des Aufsichtsrats, der dieses Thema im Interesse der Aktionäre sehr sorgfältig vorantreibt. Der Aufsichtsrat hat in diesem Jahr entschieden, Schadenersatzforderungen geltend zu machen. Es ist nicht ausgeschlossen, dass die Gegenseite einen Vergleich mit uns sucht. Das Verfahren ist komplex, aber ich persönlich gehe davon aus, dass der Aufsichtsrat bis zur nächsten Hauptversammlung Klarheit schaffen wird.

Konservative CDU-Politiker wollen längere Laufzeit für Atomkraftwerke

WELT AM SONNTAG: Hintergrund war auch, dass die interne Kontroll- oder Compliance-Abteilung in dem damals völlig fragmentierten, kleinteiligen Konzern offenbar überfordert war. Heute hat Bilfinger immer noch relativ viele Geschäftsfelder. Ist Ihre Compliance-Abteilung jetzt da, wo sie sein sollte?

Blades: Stand heute haben wir das effektivste und am weitesten fortgeschrittene Compliance-System, das es in unserer Branche gibt. Compliance ist Teil unserer DNA.

x x x