

In der Schaltzentrale der Energiewende hat sich Hans-Peter Erbring hinter einem Pult verschanzt und blickt auf ein Deutschlandbild, das an der Wand hängt und aus Dioden und Linien besteht. An diesem Pult steuert Erbring das Stromnetz in Nord- und Ostdeutschland, er lenkt für den Netzbetreiber 50 Hertz den Strom von Kraftwerken zu den Verbrauchern. Doch Erbrings Aufgabe lässt sich auch ein bisschen größer beschreiben, wie Erbring das gerne tut: „Wir spielen eine Schlüsselrolle in der Klimapolitik.“

Die Bundesregierung will ein Deutschland bauen, das seinen Strom aus unzähligen Windparks, von Solardächern und aus Biogasanlagen bezieht und nicht mehr aus wenigen Atom- und Kohlekraftwerken. Das soll sicherer sein als die Energiegewinnung in Atomkraftwerken, und es soll dem Klima nutzen.

Erbrings Aufgabe würde in so einer Zukunft komplexer als heute, weil er den Strom dann von vielen kleinen Stromerzeugungseinheiten zu den Verbrauchern steuern muss. Zudem bräuchte Erbring dafür neue Stromleitungen, 3 000 Kilometer sind laut Bundesnetzagentur nötig.

Doch gebaut wird derzeit nirgends. Das Dioden- und Linienbild an Erbrings Wand müsste verändert werden. Diejenigen aber, die eine Energiewende wollen, Naturschützer und Bürgerinitiativen also, so sieht das Erbring, behindern nun die Voraussetzungen dafür: neue Stromleitungen.

Was Erbring hier erlebt, zeigt im Kleinen, womit die großen Ideen von Energiewende und ökologischem Umbau der Wirtschaft noch zu kämpfen haben, wenn sie nicht mehr nur Visionen von einer besseren Welt sind, sondern Realität werden.

Das betrifft nicht nur Energieunternehmen. Auch andere Öko-Unternehmer verheddern sich in Widersprüchen und Interessen, wenn ihre Firmen wachsen: Entweder laufen die Kunden weg - oder die Unternehmer wollen gar kein Wachstum.

Winfried Kretschmann wird das bald zu schaffen machen. Vor einer Woche wurde er in Baden-Württemberg zum ersten grünen Ministerpräsidenten der Republik gewählt und will nun umsetzen, was er im Wahlkampf wie ein Mantra wiederholt hat: „Wir wollen unsere Wirtschaft und Industrie sozial und ökologisch erneuern.“

Die Wirtschaft eines ganzen Landes ökologisch umbauen, wo schon viele kleine Öko-Unternehmen am Wachstum scheitern?

Tatsächlich hat sich Deutschland bereits zu einem Inkubator der grünen Wirtschaft entwickelt, beinahe jede Branche hat grüne Ableger: Stromanbieter, die nur Ökostrom verkaufen, Anlagenbauer, die nur Bio-Kraftwerke aufstellen, Supermarktketten, die ausschließlich Öko-Essen anbieten, Textilanbieter, deren Tops, Röcke und Anzüge aus garantiert pestizidfreier Baumwolle gefertigt sind. So entstanden mehrere Zehntausend Arbeitsplätze und ein grüner Wirtschaftszweig, der 38,5 Milliarden Euro Umsatz macht: 36 Milliarden die deutsche Energiewirtschaft, 2,5 Milliarden die Konsumbranche.

Doch Kretschmanns Wunsch, daran anzuknüpfen und das ganze Land auf Öko-Kurs zu trimmen, wirkt etwas ambitioniert, wenn man den Erfahrungen von Unternehmern aus der grünen Wirtschaft zuhört.

Der Öko-Investor und Vorstandschef der Unternehmensholding Grünkauf AG, Andreas Buchner, befürchtet, dass viele kleine Öko-Unternehmen, oftmals Pioniere ihrer Branche, bald unter die Räder der alteingesessenen Konzerne kommen: „Wenn das Wachstum nicht aus der Branche selbst kommt, machen die Geschäfte irgendwann die konventionellen Großen.“ Der Grund: Was in anderen Industrien das Wachstum sogar antreibt - sogenannte Skaleneffekte durch Größe -, gelingt den Ökos in Deutschlands Unternehmenlager bisher oftmals nicht.

Die traditionellen grünen Unternehmen drohen bisweilen an den eigenen Ansprüchen zu scheitern - oder an den Kunden, die zwar grün leben, aber die Schattenseiten des Wachstums der grünen Wirtschaft nicht in Kauf nehmen wollen. Kaum irgendwo wird das so deutlich wie im Schaltraum von 50 Hertz.

Hans-Peter Erbring und sein Chef Boris Schucht besuchen regelmäßig Bürgerversammlungen. Ohne Stromnetze, sagen sie dort, kann kein Strom aus Windkraftanlagen in der Nordsee in die Haushalte

Rolle grünwärts

Die Deutschen bescheren den Grünen Wahlrekorde, doch die grüne Revolution in der Wirtschaft blockieren sie oft. Den grünen Politikern könnte das noch Probleme bereiten, wenn sie Pumpkraftwerke und Windräder bauen wollen. *Von Sven Prange*

fließen. Sie sagen, dass eine dezentralere Energieversorgung auch zusätzliche Stromleitungen braucht - doch die Bürger wollen das oftmals nicht hören.

Wie absurd die Situation ist, zeigt sich zwischen Schleswig-Holstein und Hamburg. Dort fehlen genau 16 Kilometer Leitung, um den Strom aus den Ostsee-Windparks nach Hamburg zu bringen. Doch seit zwei Jahren tut sich dort nichts, weil Naturschützer und Anwohner die Leitungen nicht wollen. Die Folge: Der mit Ostseewind gewonnene Strom bleibt an der Ostseeküste, wo ihn niemand braucht, während Hamburg Atom- und Kohlestrom verbraucht.

Ökoläden wollen keine Partner, die Konzerne beliefern - doch ohne Konzerne überleben die Lieferanten nicht Zudem prägt eine große Skepsis in Bezug auf Wachstum und große Unternehmen die Öko-Welt. Doch ohne Wachstum lassen sich große Pläne, die ein ganzes Land verändern sollen, kaum verwirklichen.

Der Investor Andreas Buchner hat unter dem Dach seiner Grünkauf-Holding Öko-Unternehmen und konventionelle Beteiligungen gebündelt. Es gibt da etwa den Anbieter einer grünen Payback-Karte oder

Windkraftanlage vor Steinkohlekraftwerk, aufgenommen in Mehrum (Niedersachsen)

ein Magazin für Bio-Lebensmittelkunden. Zudem erarbeitet Buchner Marketingkonzepte, tüftelt Vertriebswege und Finanzierungskonzepte für grüne Unternehmensideen aus. Buchner hat also viel Erfahrung mit ökobewegten Unternehmern, doch nicht alle stimmen ihn zuversichtlich, was den Ausbau der Branche anbelangt: „Wir könnten mit den Marktanteilen grüner Branchen schon viel weiter sein. Manchmal denke ich, es macht mit denen gar keinen Sinn mehr, über professionelle Methoden zu reden.“

Erst vor wenigen Wochen hat Buchner wieder so einen Moment erlebt, in dem ihn seine Partnerunternehmen mit ihren inneren Widersprüchen konfrontierten. Er stand vor 70 Bioladenbetreibern aus der Region und stellte ein Marketingkonzept für eine gemeinsame, regionale Strategie vor. Als es um eine Lieferantenliste ging, wurde es unruhig. Die Ökoladenbetreiber protestierten, weil Buchner Eier eines bestimmten Produzenten für die Ladenregale empfahl. Der fragliche Hof, empörten sich die Öko-Krämer, beliefern auch Lebensmittelkonzerne mit seinen Bio-Eiern, „ein Ausschlusskriterium“ sei das!



Literatur
Managerin Marianne Heiß kämpft für Frauen in Führungspositionen.
Seite 64



Kunstmarkt
Lempertz setzt Silber und Alte Meister erfolgreich ab.
Seite 68



Öko-Investor Andreas Buchner (links): Kampf gegen die inneren Widersprüche der Öko-Branche; **50-Hertz-Mitarbeiter Hans-Peter Erbring vor einer Deutschlandkarte der Stromnetze (rechts):**

Die Bürger wollen Strom aus der Nordsee, aber keine Leitungen.



Von den paar Hundert Kartons, die die kleinen Läden im Monat abnehmen, könnte der Eierproduzent aber gar nicht leben. Dafür gab es kein Verständnis im Saal. Der Hof kam nicht auf die Liste.

Andreas Buchner sagt: „Es findet kein Austausch statt zwischen Menschen, die konventionelle Unternehmen führen, und solchen, die aus den klassischen Nachhaltigkeitsbranchen kommen - das sind zwei Welten.“ Leute wie er, die in beide Welten hineinschauen und versuchen, sie zu verbinden, gibt es nur wenige. „Ich fühle mich in dieser Hinsicht zwischen allen Stühlen“, sagt Buchner.

Das in der Öko-Branche gern gepflegte Freund-Feind-Denken schadet ihr bisweilen sogar. Stephan Paulkes Arbeitgeber wäre daran beinahe einmal pleitegegangen.

Paulke hat sein Büro nur ein paar Hundert Meter entfernt von dem Buchners in München Bogenhausen in einem dreistöckigen Glaskasten. Unten schieben Kunden ihre Einkaufswagen durch sonnengelbe Supermarktgänge, oben zerbricht sich der Geschäftsführer der Supermarktkette Basic den Kopf angesichts der Herausforderung, die Vorlieben und Macken seiner Kundschaft zu bedienen, ohne pleitezugehen.

Öko-Unternehmer müssen die Vorlieben und Macken ihrer Kunden bedienen, ohne daran pleitezugehen

„Es gibt eine gewisse Unterversorgung, weil wir moderater wachsen, als wir gemessen an der Nachfrage eigentlich könnten“, sagt Paulke. In Zahlen heißt das: Trotz eines Umsatzwachstums von für den Lebensmittelhandel ordentlichen fünf Prozent im vergangenen Jahr eröffnet die Kette in diesem Jahr genau eine neue Filiale, obwohl der Markt-Trend für schnelleres Wachstum spricht. „Man muss ja aus der Vergangenheit lernen“, sagt Paulke.



Paul Langrock/Agentur Zenit, Andreas Chudowski, Joachim E. Rottgers/GRAFITI, Jörg Eber/actionpress

Die Vergangenheit: Vor vier Jahren holten sich die Münchener den Lidl-Betreiber Schwarz als Investor ins Haus. Er sollte schnelleres Wachstum finanzieren. Was folgte, hatte keiner der Beteiligten erwartet: Kundenboykotte. Erst als Schwarz sich zurückzog, kamen die abtrünnigen Kunden zurück.

Auch andere Unternehmen machten solche Erfahrungen, etwa der Ökomodenbranchenprimus Hess. Die Firma, die 62 Millionen Euro Umsatz macht, gehört zur Hinterlassenschaft der insolventen Karstadt-Gruppe. Der US-Investor Carlyle wollte sie herauslösen und übernehmen. Nach Kundenprotesten gab Carlyle Anfang des Jahres auf. Jetzt überlegen Fans, eine Genossenschaft zu gründen, die die Modefirma aus der Insolvenzmasse kauft. Profitorientierte Finanzierungsmodelle sind in der Öko-Branche indes oftmals nicht vermittelbar. So droht die Nische trotz Massennachfrage eine Nische zu bleiben.

Basic-Manager Paulke jedenfalls sagt: „Die Firma wächst durch das Geld, das sie verdient.“ Im Klartext: Sie wächst zwar organisch, aber sehr langsam. „Es ist eine berechtigte Frage, ob wir so unser Potenzial wirklich ausnutzen - aber was wäre die Alternative zu unserer jetzigen Strategie? Man muss die Balance zwischen Wachstum und Glaubwürdigkeit wahren“, sagt Paulke.

Paulke ist einer der wenigen Manager des neuen grünen Deutschlands, die einmal in konventionellen Konzernen etwas zu sagen hatten, er war bei Bitburger, Tchibo und zuletzt als Deutschlandgeschäftsführer beim Ölkonzern BP. Im Vergleich zu seinen früheren Tätigkeiten, sagt Paulke, erlebe er bei Basic vor allem eins: „Das sind ganz kritische, anspruchsvolle Kunden. Man kann das als Herausforderung sehen, man kann das als anstrengend empfinden - man wird aber auch dafür belohnt, wenn man sich ernsthaft mit ihnen auseinandersetzt.“

Die Frage ist, wie die vielbeschworene grüne Revolution in einem ganzen Land funk-

tionieren soll, wenn sie schon im Kleinen an inneren Widersprüchen scheitert.

Baden-Württembergs grüner Ministerpräsident Winfried Kretschmann sagt: „Im Feld der erneuerbaren Energien bestehen enorme Wachstumsmöglichkeiten.“ Sobald aber ein neuer Windpark oder eine neue Biogasanlage gebaut werden, protestieren oftmals diejenigen, die ihn für eine grüne Wirtschaftswende gewählt haben. Kretschmann muss sich nun zum Beispiel um das Haselbachtal im Schwarzwald kümmern. Dort soll das größte deutsche Pumpspeicherkraftwerk entstehen. Jetzt blockieren ausgerechnet umweltbewegte Bürgerinitiativen das Großprojekt: Sie wollen zwar eine Energiewende, aber nicht vor der Haustür. Es wird sich zeigen, ob Kretschmann am Ende auch gegen lokalen Widerstand durchsetzen wird, was er für das Land für richtig hält. Ein von ihm oftmals wiederholtes Wahlkampf-Diktum wird dabei auf eine harte Probe gestellt: „Im 21. Jahrhundert sind Ökonomie und Ökologie keine Gegensätze, sondern zwei Seiten derselben Medaille.“

Von zwei Seiten einer Medaille wollen viele Kunden von Öko-Unternehmen und deren Lobbyisten nichts wissen, Kompromisse zulasten des Weltverbesserungsziels sind ihnen oftmals fremd. Als etwa der Ökogasanbieter Lichtblick aus Hamburg einmal Biogas anbieten wollte, beschimpfte ihn Greenpeace: „Man kann nicht Intensivlandwirtschaft ablehnen, aber deren Produkte vermarkten.“ Und als das Milchunternehmen Andechser seinen Bio-Joghurt in die finnische Provinz exportierte, schimpfte der Rest der Branche über Konzernmethoden.

Hans-Peter Erbring, der Mann aus der Stromschaltzentrale in Berlin, darf indes hoffen, bald viele neue Dioden und Linien auf der Deutschlandkarte vor sich zu sehen. Beseelt vom Ziel der schnellen Energiewende will die Politik nun den Ausbau der Stromleitungen zur Not auch gegen den Wut-Bürger durchdrücken. Der Staat erzwingt dann mancherorts gegen den Willen von Naturschützern die Öko-Revolution der Wirtschaft. So hatten sich die Pioniere das auch nicht vorgestellt.

Baden-Württembergs grüner Ministerpräsident Winfried Kretschmann

