

ener|gate gasmarkt

Dr. Heiko Lohmann



THEMA DES MONATS

Interview mit Benjamin Lakatos,
CEO MET Group

TOPIC OF THE MONTH

Interview with Benjamin Lakatos,
CEO of the MET Group



1. Thema des Monats: Interview mit Benjamin Lakatos, CEO MET Group

Offen gestanden, mich hat die Geschichte der Schweizer MET Group immer fasziniert. Dafür gibt es mehrere Gründe:

- Die Unternehmensgeschichte selbst ist spannend: EonRuhrgas (dann Eon) hatte 2004 beziehungsweise dann final 2006 das Gas-Midstream-Geschäft der MOL gekauft. MET entstand aus der danach neu gegründeten Gashandelsabteilung des ehemals staatlichen ungarischen Öl- und Gaskonzerns MOL. Der Name stand für „MOL Energy Trading“. Benjamin Lakatos gründete dann im Jahr 2018 MET im Rahmen eines Management-Buyouts aus der MOL als Handelsgesellschaft aus, nachdem er bereits 2012 den Sitz in den Schweizer Kanton Zug verlagert hatte.
- Die Eigentümer- und Führungsstruktur ist spannend: Lakatos ist weiter mit über 70 Prozent an der MET Group beteiligt, knapp 20 Prozent gehören dem Management und zehn Prozent Koppel, einer börsennotierten Asset-Management-Gesellschaft aus Singapur mit Schwerpunkten

unter anderem in den Bereichen Energieinfrastruktur und nachhaltiger Energieversorgung.

- Die Unternehmensstrategie ist spannend: MET ist kein reines Handelshaus mehr, sondern in 14 Ländern Europas und in Singapur tätig. Der europäische Handel wurde um einen globalen LNG-Handel erweitert, auch in den Bereichen Vertrieb, Infrastruktur und Stromerzeugung – vor allen aus erneuerbaren Energien – ist die Gruppe aktiv.
- Zu guter Letzt, das Unternehmen ist seit Ende 2020 auch in Deutschland aktiv (*ener|gate Gasmarkt* 12/20) und will hier wachsen: 2024 werden rund 35 Mitarbeiter beschäftigt. Der Schwerpunkt ist bisher der Vertrieb an Industrie, Stadtwerke und Gewerbekunden. MET betreibt in Deutschland zudem Speicher. Das ehemalige Gas-Union-Speicherportfolio hatten die Schweizer ebenfalls Ende 2020 gekauft.

Benjamin Lakatos hat mir im Interview die Unternehmensentwicklung und -Philosophie erläutert.

Wir haben natürlich auch über die Ambitionen des Unternehmens in Deutschland gesprochen. Aber vor dem Start des Interviews noch einige Zahlen und Daten. Der Umsatz betrug 2022 41,5 Mrd. Euro, Angaben zum Gewinn macht MET nicht. Was sagte Lakatos mir dazu? „Wir waren immer profitabel.“ Im vorletzten Jahr wurden 109 Mrd. m³ Gas und 67 Mrd. TWh Strom gehandelt. Mehr als 30 LNG-Ladungen wurden in fünf europäischen Ländern angelandet und regasifiziert. Das Unternehmen verfügt über eine Erzeugungskapazität von knapp 770 MW aus GuD-Anlagen und 75 MW aus KWK-Anlagen. Die Speicherkapazität beträgt 3,7 TWh und knapp 400 MW ist die Produktionskapazität aus erneuerbaren Energien. Unter der Holding gibt es die vier Geschäftseinheiten Handel & Großhandel, europäischer Vertrieb, flexible Assets und grüne Assets, jeweils mit einer ganzen Reihe operativer Gesellschaften. Bisher ist das Geschäft weitgehend auf Europa fixiert, aber MET Asia wurde, erst einmal als LNG-Handelsgesellschaft, Anfang Oktober 2023 gegründet.

ener|gate Gasmarkt: Herr Lakatos, was ist MET Group eigentlich, in erster Linie ein Handelsunternehmen oder ein Energieversorger?

Lakatos: Wir fragen uns selbst immer wieder, in welchen Korb wir eigentlich gehören. Aber ich denke, wir sind ein integrierter Energieversorger. Auch wenn wir keine Ingenieure beschäftigen und eine vergleichsweise kleine Asset-Basis haben. Aber Energieversorgung ist eher unsere Philosophie. Wir sind kein reiner Händler mehr, auch wenn der Handel nach wie vor für uns sehr wichtig ist.

ener|gate Gasmarkt: Aber Sie sind als Handelsgesellschaft gestartet?

Lakatos: Mich haben damals zwei Dinge angetrieben: Eine Arbeits-Plattform in der Energiewirtschaft für clevere Menschen zu schaffen. Ein Umfeld, in dem ich als Berufsanfänger gerne gearbeitet hätte. Das war für mich ein sehr wesentlicher Antrieb.

ener|gate Gasmarkt: Und der zweite Punkt?

Lakatos: Die Erkenntnis, dass der finanzielle Wert von Real-Optionen von den klassischen Energieversorgungsunternehmen nicht wirklich erkannt wurde.

ener|gate Gasmarkt: Warum nicht?

Lakatos: Mit den EU-Unbundling-Regeln wurde aus einem geschlossenen nationalen Marktmodell,



Benjamin Lakatos, CEO MET Group

das von rund 200 Top-Führungskräften in Europa gesteuert wurde, ein Marktmodell, das für den Finanzmarkt und den Handel offen war. Dieser Wandel hat alles verändert, aber darauf waren die Organisations- und Entscheidungsstrukturen vieler der etablierten Unternehmen nicht eingestellt.

ener|gate Gasmarkt: Was meinen Sie damit?

Lakatos: Die meisten Unternehmen waren es gewohnt, viele sind es übrigens heute noch, erst dann zu agieren, nachdem in langen Prozessen eine Entscheidung getroffen wurde. Das ist zum Beispiel bei Investitionen so. Aber im Handel können Sie das häufig nicht, da können Sie Entscheidungen nur im Nachhinein überprüfen. Darauf waren viele Unternehmen mental nicht vorbereitet. Etliche haben ihre Entscheidungsprozesse mittlerweile natürlich angepasst.

ener|gate Gasmarkt: Aber Sie selbst investieren doch auch wieder in Assets, also allein mit schnellen Entscheidungen und Ex-post-Kontrolle kann man offensichtlich kein stabiles Geschäft etablieren.

Lakatos: Die entscheidende Frage für uns ist immer, wie nutzen wir unsere Assets. Mit dem Handel allein ist es extrem schwierig, nachhaltig erfolgreich zu sein. Das war auch nie unser Ansatz. Wir optimieren die Assets als Real-Option gegen Preisentwicklungen, das ist aus unserer Sicht wesentlich

besser. Das Konzept der Real-Option besagt ja, dass wir jeden Tag die geplante Fahrweise von Kraftwerken und Speichern an die Preisentwicklungen anpassen und entsprechend unsere Absicherungen neu strukturieren. Dazu benötigen wir den Handel. Im Grunde ist es wie beim Bergsteigen, wir sichern jeden Schritt neu ab.

ener|gate Gasmarkt: Warum benötigen Sie bei dem Konzept den Vertrieb?

Lakatos: Weil ich die Positionen für den Handel benötige. Mit wenig Eigenkapital ist der Vertrieb die effizienteste Möglichkeit, solche Positionen aufzubauen.

ener|gate Gasmarkt: Welche Rolle spielen die Investitionen in erneuerbare Energien bei diesem Ansatz?

Lakatos: Erneuerbare Energien bereiten allen Marktteilnehmern Kopfzerbrechen unter anderem wegen der Anpassung und Integration der Netze. Als pragmatischer Europäer stimme ich damit überein, dass erneuerbare Energien und dezentrale Stromproduktion die Zukunft sind. Aber Europa und Deutschland benötigen auch Versorgungssicherheit und wettbewerbsfähige Energiepreise.

ener|gate Gasmarkt: Was heißt das dann für Sie, dass wir einerseits die Transformation zu erneuerbaren Energien benötigen, aber andererseits Versorgungssicherheit und wettbewerbsfähige Preise?

Lakatos: Ich kann Ihnen keine direkte Antwort geben. Ich komme aus einer gaswirtschaftlichen Perspektive, das ist nun mal mein Geschäft. Ich glaube, sehr langfristig wird der Energieverbrauch durch Strom bestimmt werden. Welche Rolle Wasserstoff spielen wird, weiß ich leider noch nicht, hier gilt es noch einige Fragestellungen zu lösen. Aber Gas wird mindestens für die nächsten zehn bis 20 Jahre als Übergangsenergie wichtig bleiben. Der Rückgang der Nachfrage wird nur graduell erfolgen. Das ist zumindest derzeit meine Überzeugung. Europa ist bei Erdgas aber in einer bedrohlichen Situation. Nur 8,5 Prozent der Gasnachfrage wird durch die Produktion in der EU gedeckt.

ener|gate Gasmarkt: Aber das ist im Ölmarkt doch schon seit Jahren nicht anders und Europa lebt ganz gut damit. Zudem hat das letzte Jahr doch gezeigt, wie schnell Europa sich anpassen kann und wie flexibel die Angebotsseite auf Preis-

signale reagiert. Welche zusätzlichen Maßnahmen schlagen Sie vor?

Lakatos: Im Grunde hat Europa die Gaskrise erstaunlich gut bewältigt. Anfangs fehlte die notwendige Infrastruktur. Das hat sich geändert. Rund 30 Mio. Tonnen LNG (39 Mrd. m³) neue Regasifizierungskapazität wurden gebaut oder sind im Bau. Das reicht dann auch. Vielleicht brauchen wir noch die eine oder andere Pipelineverbindung vor allem in Osteuropa, aber im Grunde ist das ausreichend.

ener|gate Gasmarkt: Gut, also ist doch alles in Ordnung?

Lakatos: Aber Sie wissen nie, ob die geringe eigene Gasproduktion zur Schwäche wird und dann Probleme bereitet. Meine Antwort lautet: Die grundsätzliche Wettbewerbsfähigkeit ist so nicht gegeben. Natürlich kann man sagen, Deutschland hat genug Geld und kann die Preise bezahlen, aber das funktioniert nicht auf Dauer.

ener|gate Gasmarkt: Aber noch einmal, was sollte man tun? Aber auch, was bedeutet dies für Ihre eigene Marktposition?

Lakatos: Im Gasmarkt, da stimme ich mit Ihnen überein, wurde eine Menge getan. Im Bereich erneuerbare Energien benötigen wir klarere Regeln, um mehr Investitionen anzureizen. Vor allem müssen wir mehr tun, um zu wettbewerbsfähigen Preisen zu kommen. Ich habe nicht den Königsweg, aber wir müssen Regulierungen abbauen, um mehr Lösungen gerade von kleineren und mittleren Unternehmen zu ermöglichen.



Gas wird mindestens für die nächsten zehn bis 20 Jahre als Übergangsenergie wichtig bleiben und wir sind Willens und in der Lage, solche Assets auch im unsicheren Umfeld eines Phase-Outs zu managen.

ener|gate Gasmarkt: Was heißt dies konkret und was machen Sie vor allem selbst?

Lakatos: Das eine ist unsere gaswirtschaftliche Strategie, das andere sind unsere Aktivitäten im Bereich erneuerbare Energien. In der Gaswirtschaft erwarte ich eine weitere Konsolidierung auch in Deutschland, also einen Verkauf von Assets oder eine Veränderung von Eigentumsstrukturen. Wir

als MET wollen bei dem Transformationsprozess der deutschen Gaswirtschaft eine Rolle spielen. Wir gehen davon aus, dass sich viele große und kleine Unternehmen von ihren konventionellen Assets trennen wollen und wir sind Willens und in der Lage, solche Assets auch im unsicheren Umfeld eines Phase-Outs zu managen.

ener|gate Gasmarkt: Sie wollen auch in Deutschland Assets kaufen?

Lakatos: Ja, Deutschland ist einer der Märkte, die wir im Fokus haben. Ich vertraue Deutschland, ich mag die Kultur. Ist das konkret genug?

ener|gate Gasmarkt: Wenn man Dekarbonisierungsziele ernst nimmt, dann müssen Gas-Assets in den nächsten zehn bis 15 Jahren aus dem Markt gehen. Warum wollen Sie da investieren?

Lakatos: Wir glauben, dass es eher 20 bis 25 Jahre sein werden, also schon eine ganze Reihe von Jahren. Denn Erdgas wird für die Energiewende eine zentrale Rolle spielen. Im Sinne einer seriösen Planung gehört es auch dazu, Verzögerungen und Unwägbarkeiten einzuplanen. Niemand möchte den Fortschritt aufhalten, aber die vergangenen Jahre haben eindrucksvoll bewiesen, wie wichtig eine resiliente Strategie ist. Ich sehe aber, dass viele Unternehmen Ihre Einschätzung teilen und Anlagen verkaufen werden. Wir erwarten nicht nur einen längeren Zeithorizont für diese Assets, sondern glauben auch, dass wir mit unserer breiten Aufstellung die Marktveränderungen besser abfedern können.

ener|gate Gasmarkt: Und Sie wollen wirklich in Deutschland Gas-Assets erwerben. Speicher, Netze, oder beides?

Lakatos: Alle möglichen Gas-Midstream-Assets und Assets im Bereich der Stromerzeugung oder der Bereitstellung von Flexibilität. Theoretisch auch Gasverteilnetze, aber das schauen wir uns derzeit nicht konkret an.

ener|gate Gasmarkt: Also kleinere Speicher-Portfolios?

Lakatos: Sagen wir es so: Deutschland ist für uns ein wichtiger Markt und wir investieren gerne auch sehr substantiell im Energiebereich in Assets und Portfolios. Wenn der deutsche Staat seine neu erworbenen Beteiligungen verkaufen will und es einen Bieterwettbewerb geben sollte, sind wir bereit.

ener|gate Gasmarkt: Eine starke Ansage. Und wie finanzieren Sie eine Akquisition in Milliardenhöhe?

Lakatos: Die Mittel haben wir, das stellt kein Problem für uns dar. Viele Investoren wollen keine Gas-Assets mehr, hier sind wir anders aufgestellt.



Wenn der deutsche Staat seine neu erworbenen Beteiligungen verkaufen will, sind wir bereit für einen Bieterwettbewerb.

ener|gate Gasmarkt: Warum wollen Sie vor allem in Deutschland Assets kaufen?

Lakatos: Weil in Deutschland Erdgas mehr als kommerzieller Markt angesehen wird.

ener|gate Gasmarkt: Sie haben ja schon Speicher in Deutschland.

Lakatos: Damit sind wir auch sehr zufrieden.

ener|gate Gasmarkt: Und mit der Regasifizierungskapazität, die MET in Lubmin gebucht hat?

Lakatos: Wir sind stolz, dass wir mit unserer Buchung dieses privat finanzierte Terminal mit ermöglicht und damit in einer kritischen Zeit zur Versorgungssicherheit in Europa beigetragen haben. Das Terminal hätte den Unterschied machen können.

ener|gate Gasmarkt: Hat es aber nicht!

Lakatos: Das Terminal war ein wichtiger Mosaikstein in dieser großen Krise. Im Allgemeinen fühlen wir uns dazu verpflichtet, LNG nach Deutschland und Europa zu bringen.

ener|gate Gasmarkt: Und werden Sie in dem erweiterten Terminal in Mukran Kapazität buchen?

Lakatos: MET wird auch in Zukunft einen Beitrag leisten, um LNG nach Deutschland und Europa zu bringen. Mehr lässt sich dazu aktuell nicht sagen.

ener|gate Gasmarkt: Sie haben einen langfristigen LNG-Beschaffungsvertrag in den USA abgeschlossen...

Lakatos: Wir haben eine nicht-bindende Vereinbarung öffentlich bekannt gegeben, das heißt nicht, dass wir nicht weitere, verbindliche Verträge haben. Und die Vereinbarung mit Commonwealth

LNG ist von der Entscheidung Bidens betroffen, Genehmigungsverfahren für LNG-Terminals erst einmal auszusetzen.

ener|gate Gasmarkt: Bereitet Ihnen die Entscheidung Bidens Sorgen?

Lakatos: Unter dem Gesichtspunkt der Versorgungssicherheit habe ich keine Bedenken. Aber als europäischer Pragmatiker will ich so viele preiswerte Beschaffungsmöglichkeiten wie möglich haben. Je mehr Optionen, desto besser für Europa. Jedes gestrichene Projekt bedeutet weniger wettbewerbles Angebot und höhere Volatilität.

ener|gate Gasmarkt: Aber wenn Sie die Prognose der Internationalen Energie Agentur (IEA) aus dem letzten World Energy Outlook nehmen, werden wir 2030 vermutlich ein Überangebot haben und niedrige Preise, wenn die Projekte verwirklicht werden, die sich jetzt schon im Bau befinden oder für die eine FID beschlossen wurde.

Lakatos: Ich stimme der Analyse im Grundsatz zu. Mit einer erheblichen Wahrscheinlichkeit kann dies so kommen. Aber auch mit einer kleinen Wahrscheinlichkeit kann Europa ein Szenario mit hohen Preisen nicht verkraften. Das haben wir doch 2022 gesehen. Europa hat mehrere hundert Mrd. Euro an zusätzlichen Kosten durch Verwerfungen im Gasmarkt gehabt. Damit könnte man die ganze Energiekrise lösen.

ener|gate Gasmarkt: Das müssen Sie erklären.

Lakatos: Fundamental war es sicher gerechtfertigt, dass der Preis nach dem Wegfall der russischen Mengen auf 100 Euro/MWh gestiegen ist. Aber für den Anstieg bis auf 300 Euro/MWh waren nach meiner Einschätzung vor allem Hedge-Fonds mit Spekulationen verantwortlich. Die Kosten für die Differenz dürften in der von mir genannten Größenordnung liegen. Das müssen wir in Zukunft vermeiden, sonst gehen Staaten bankrott.

ener|gate Gasmarkt: Das heißt, Ihnen macht die Zukunftsfähigkeit Europas und seiner Industrie Sorgen, wenn der Kontinent nicht pragmatisch mit seinen Energiefragen umgeht?

Lakatos: Ich habe keine Zahlen analysiert, aber meine Intuition sagt mir, dass das Risiko hoch ist. Und wenn ich in Asien oder Amerika unterwegs bin, höre ich immer wieder, dass Europa aktuell nichts mehr zu bieten hat. Nur die europäische

Geschichte ist spannend und deshalb schicken sie ihre Kinder in England auf die Schule.

ener|gate Gasmarkt: Sie sind in 15 Märkten, um Ihr Geschäftskonzept umzusetzen, das im Grunde darauf basiert mit dem Handel den Wert von Assets zu optimieren und dazu die optimalen Assets zu nehmen. Wie wählen Sie Märkte und Assets aus?

Lakatos: Offen gestanden, freue ich mich über die Frage. Unser Ansatz ist seit langem wie folgt: Wir sind vor allem in Europa aktiv, weil der Rahmen, den das europäische Recht gibt, vieles einfacher macht. Dennoch haben alle nationalen Märkte in der EU ihre Eigenheiten. Daher suchen wir für jedes Land nicht nur ein Geschäftsmodell, sondern vor allem einen guten CEO, dem wir es zutrauen dieses Modell umzusetzen. Insofern ist die Antwort auf Ihre Frage, dass wir dann einen Markt angehen oder ein Asset übernehmen, wenn wir die richtigen Menschen dafür gefunden haben.

ener|gate Gasmarkt: Aber Menschen allein reichen nicht?

Lakatos: Um den Kapitalbedarf niedrig zu halten, fängt das Team in der Regel mit dem Vertrieb und dem Handel an. Wenn sie dann nach zwei oder drei Jahren Geld verdienen und im Markt etabliert sind, dann fangen wir an, mit der Gruppe nach Assets zu suchen.

ener|gate Gasmarkt: Aber dieses Konzept lässt sich doch nur so umsetzen, weil Sie als Eigentümer sehr autonom reagieren können, gerade bei der Beurteilung und Auswahl des Managements.

Lakatos: Das glaube ich nicht. Das ist eher eine Frage der Unternehmenskultur.

ener|gate Gasmarkt: Gibt es denn in der Unternehmenskultur noch Reste aus der Zeit als Handelsabteilung einer ungarischen staatlichen Midstream-Gasgesellschaft?

Lakatos: Die Antwort ist etwas kompliziert. Ja und nein. Ja, MET ist dadurch beeinflusst, dass es am Anfang eine kleine Abteilung der MOL war. In der Kultur wurden wir geboren. Bei MOL gab es keinen Handel, dies zu entwickeln war meine eigene Idee. Ich habe immer den Unternehmensansatz von MOL infrage gestellt. Deshalb wurde MET schnell ausgegründet.

ener|gate Gasmarkt: MOL blieb aber anfangs beteiligt.

Lakatos: Ich bin MOL nach wie vor dankbar für die Starthilfe. Aber was wir bekommen haben, ist der Name. MOL hat niemals viel Kapital in MET gesteckt hat. Es waren lediglich 100.000 Euro. Das notwendige Kapital wurde im Grunde vollständig durch das MET-Team erwirtschaftet. Aber der Name war sehr wichtig, für die Geschäfte mit den europäischen Gasunternehmen. Dadurch hatten wir eine Art offene Kreditlinie mit vielen Akteuren in der Branche.

ener|gate Gasmarkt: Das war das „ja“ in der Antwort auf meine Frage, und das „nein“?

Lakatos: Wir hatten nie die „MOL-Gene“ in unserer Unternehmensphilosophie. Wir waren von Anfang an von einer westlichen, amerikanischen Handelskultur geprägt und haben immer nach dem Motto gearbeitet, wenn man etwas tun kann, dann sollte man es auch tun und dies sehr professionell. Das habe ich auch von meinem Team immer gefordert. Ich habe einen Finanzmarkt-Hintergrund, bei MOL war ich im M & A Bereich tätig. Das Gasgeschäft habe ich vor allem von Ruhrgas gelernt.

ener|gate Gasmarkt: Wieso das?

Lakatos: Als MOL das Midstream-Gasgeschäft verkauft hat, war ich im Team für den Verkaufsprozess verantwortlich. Vom Gasgeschäft hatte ich im Grunde keine Ahnung. Ruhrgas war der Gewinner im Verkaufsprozess. Aber da die EU-Kommission intervenierte hat sich die gesamte Übernahme sehr lange hingezogen. Und mit einem Mal hatte ich die Aufgabe, den Geschäftsplan umzusetzen, den ich als Grundlage für den Verkauf erarbeitet hatte. Viele der Ansätze habe ich in meinen Diskussionen mit Ruhrgas gelernt und verstanden. Aber ich habe auch erkannt, welche Chancen die damaligen Marktgegebenheiten mir mit meinem Finanzhintergrund eröffneten.

ener|gate Gasmarkt: Real-Optionen zu monetarisieren, so wie Sie mir dies am Anfang des Interviews erklärt haben?

Lakatos: Exakt!

ener|gate Gasmarkt: Welche Rolle spielt Keppel als Anteilseigner?

Lakatos: Sie haben einen Anteil von zehn Prozent...

ener|gate Gasmarkt: ... der Anteil war anfangs 20 Prozent...

Lakatos: ...ja, wir haben einen Teil zurückgekauft. Aber ich bin sehr glücklich mit Keppel als Partner. Ich bin sehr beeindruckt von Keppels Bereitschaft zur Kooperation und ihrer Suche nach Win-Win-Situationen. Das heißt, sie haben nicht nur ihr eigenes, sondern auch immer unser Interesse im Blick.

ener|gate Gasmarkt: Das ist bei anderen Partnern nicht der Fall?

Lakatos: Bei Keppel ist das schon extrem ausgeprägt und entspricht meiner eigenen Philosophie. Deshalb arbeite ich so gerne mit ihnen zusammen. Für uns bedeutet dies einen speziellen, viel schnelleren und besseren Zugang zum asiatischen Markt. Dank ihrer Unterstützung konnten wir 2023 auch MET Asia in Singapur gründen.



In unserem Segment grüne Assets haben wir das Ziel, zwei GW Kapazität aufzubauen.

ener|gate Gasmarkt: Für den LNG-Handel?

Lakatos: Ja, aber wir denken auch über Investitionen zum Beispiel in erneuerbare Energien nach. Auch in Kooperation mit Keppel, die uns möglicherweise zu Ko-Investitionen einladen. Ich versuche ihnen dasselbe in Europa zu ermöglichen. Sie investieren mit uns. In unserem Segment grüne Assets haben wir das Ziel, zwei GW Kapazität aufzubauen. Ein GW wird MET allein entwickeln und ein GW in einem Joint Venture mit Keppel.

ener|gate Gasmarkt: Warum haben Sie dann den Anteil reduziert?

Lakatos: Als Keppel einstieg, war dies für unsere Reputation sehr gut. Viele Marktteilnehmer haben nicht geglaubt, dass wir, mit unserem Team als wesentlichem Asset, im Handel Geld verdienen können. Deshalb war die Beteiligung von Keppel sehr hilfreich. Vor allem für den Finanzmarkt war klar, dass sich Keppel nur nach einer sehr sorgfältigen Due-Diligence beteiligt hat, unser Geschäftsmodell also gut und robust war. Zudem hat es mir damals ermöglicht, die Kredite für den Management-Buyout vollständig zurückzuzahlen.

ener|gate Gasmarkt: Das hört sich nicht so an, als ob man zehn Prozent hätte zurückkaufen müssen?

Lakatos: Wir haben das Modell der Zusammenarbeit angepasst und fokussieren uns, wie schon erwähnt, stärker auf die gemeinsamen Investitionen in erneuerbare Energien in Europa. Gegenüber etablierten Energieunternehmen habe ich zwei Nachteile. Wir haben keine Ingenieure – das werden wir eventuell ändern – und die Eigenkapitalausstattung. Deshalb bleibt Keppel auch beteiligt, aber die Beteiligung wurde neu justiert. Dank der geringen Beteiligung bleiben wir unabhängiger. Ich schätze diese Unabhängigkeit sehr. Es hat einen sehr hohen Wert, dass das Unternehmen im Wesentlichen dem Management gehört.

ener|gate Gasmarkt: Was bedeutet dies für die Entscheidungs- und Kontrollstrukturen? Am Ende des Tages entscheiden Sie?

Lakatos: Nein, zunächst diskutieren wir im Team. Aber irgendwann müssen Diskussionen enden und da hilft es sehr, wenn die Entscheider letztendlich über ihr eigenes Geld entscheiden. Ich fühle mich auf jeden Fall besser, wenn ich Risiken mit meinem eigenen Geld eingehe, auch und gerade, wenn es mal schief geht. Ganz wichtig für mich ist die jährliche Versammlung aller Mitarbeiter, die an unserem Unternehmen beteiligt sind. Da werden die kritischen Fragen zur Unternehmensstrategie und den Ergebnissen gestellt. Ich mache das sehr bewusst. Für einen Tag wird der Tisch gedreht. Dann sind es keine Mitarbeiter, sondern Aktionäre, die „schießen“ dürfen. Und auf der anderen Seite muss das gesamte Top-Management Antworten geben.

ener|gate Gasmarkt: Das funktioniert?

Lakatos: Wir haben eine sehr starke Kultur. In den ersten Jahren waren die Leute schüchtern, aber jetzt funktioniert das gut. Dazu kommt, dass mittlerweile Menschen aus mehr als 50 Ländern in der Firma arbeiten, was auch im Kreis unserer Gesellschafter sehr diverse Sichtweisen und Diskussionen ermöglicht. Das zu integrieren war eine enorme Herausforderung. Das habe ich anfangs komplett unterschätzt.

ener|gate Gasmarkt: Wirklich?

Lakatos: Eine kleine Anekdote dazu: Wir hatten einmal ein Team mit einem Serben, einem Türken, einem Ukrainer, einem Turkmenen und einem Ungarn. Sie sind in die Cafeteria gegangen, um ihr Vorgehen zu diskutieren und jeder hat einen Apfel gegessen, weil sie alle Äpfel mochten. Aber dies hat jeder auf eine andere Art getan. Einer hat ihn

geschält, einer in Scheiben geschnitten, usw. Das zeigt die Unterschiede. Diese kulturelle Integration war am Anfang unserer Reise hart.

ener|gate Gasmarkt: Wie viele Mitarbeiter sind Aktionäre und wird der Kreis erweitert?

Lakatos: Aktuell sind es 95, man kann dazu eingeladen werden. Voraussetzung sind natürlich sehr gute Leistungen, aber sie müssen nicht Mitglied des Top-Managements sein.

ener|gate Gasmarkt: Eine spannende Unternehmensphilosophie. Aber zum Schluss noch einmal zurück zum deutschen Markt. Sie haben schon erzählt, dass Sie Gas-Assets in Deutschland erwerben wollen und mit Ihrem Speichergeschäft in Deutschland sehr zufrieden sind. Wie zufrieden sind Sie denn mit der Entwicklung Ihres Vertriebsgeschäfts in Deutschland?

Lakatos: Es ist viel zu klein!

ener|gate Gasmarkt: Ernsthaft?

Lakatos: Wir hatten in kritischen Zeiten einen guten Start. Sie dürfen nicht vergessen, wir haben mitten in der Corona-Pandemie angefangen und dann kam Anfang 2022 die Gaskrise. Wir haben das Unternehmen von einem Start-Up zu einem für MET Group profitablen Geschäft entwickelt. Insbesondere im Industriekunden-Segment konnten wir sehr erfolgreich starten, dazu arbeiten wir mit einigen Stadtwerken zusammen. Es gilt aber, unsere Präsenz bei Stadtwerken noch deutlich zu erhöhen und passgenaue Lösungen für den Bedarf unserer Partner anzubieten. Unser Team ist verstärkt worden und wird in diesem Jahr den nächsten Schritt machen. Fürs Erste bin ich zufrieden, aber wir wollen in allen Segmenten stark wachsen.

ener|gate Gasmarkt: Wieviel Gas und Strom verkaufen Sie aktuell in Deutschland?

Lakatos: Im zweistelligen TWh-Bereich Gas und Strom.

ener|gate Gasmarkt: Sie verkaufen nicht nur Gas, sondern auch Strom?

Lakatos: Ja, der Stromvertrieb ist gerade gut gestartet.

ener|gate Gasmarkt: Und was sind Ihre Ambitionen?

Lakatos: Wir möchten unsere Geschäftsaktivitäten in den kommenden Jahren mindestens verdreifachen. Das mittelfristige Ziel ist, dass wir in Deutschland einer der bedeutenden Marktteilnehmer im Strom- und Gasbereich werden – mir schwebt die Rolle als kleinster unter den ganz Großen vor, diese Positionierung streben wir an. Das kann auch via Akquisitionen geschehen.



Das mittelfristige Ziel ist es, dass wir in Deutschland einer der bedeutenden Marktteilnehmer im Strom- und Gasbereich werden.

ener|gate Gasmarkt: Was können Sie Stadtwerken anbieten, was Sie von anderen Handelsgesellschaften unterscheidet?

Lakatos: Wir sehen die Herausforderungen, vor denen viele Stadtwerke im deutschen Markt stehen, und gehören zu den Unternehmen, die Flexibilität und Liquidität anbieten können. Basierend auf der Marktkenntnis unseres Teams in Deutschland und unserer Handelskompetenz hier in Baar.

ener|gate Gasmarkt: Und Sie sind weiter optimistisch, dass Sie deutschen Stadtwerken langfristig LNG verkaufen können.

Lakatos: Ja, wir sind sehr daran interessiert. Wir treiben das voran. Europa ist vom globalen LNG-Markt abhängig, das sollte man nicht vergessen.

ener|gate Gasmarkt: Aber Sie haben noch keine Mengen verkauft.

Lakatos: Langfristige Mengen noch nicht. Zuletzt sind die Preise wieder deutlich gesunken, da denken die Marktteilnehmer nicht mehr so intensiv an das Thema Versorgungssicherheit. Ich halte das für falsch, zumal der LNG-Handel anders als der Pipeline-Handel global funktioniert. Daran wird sich der Markt anpassen müssen. Einige größere Unternehmen denken weiter intensiv über eine Diversifizierung mit LNG nach. Mit denen sind wir im Gespräch.

ener|gate Gasmarkt: Aber die Versorgungssicherheit hat sich doch auch verbessert, Sie haben eine größere Diversifizierung durch das LNG-Angebot und zusätzliche Infrastruktur. Und Unternehmen

wie Shell, BP oder MET tragen durch ihre langfristigen Beschaffungsverträge als Portfolio-Player zur Versorgungssicherheit bei.

Lakatos: Unsere Strategie ist es, den Absatz in Deutschland deutlich zu steigern. Das müssen keine Langfristverträge sein. Aber wenn Kunden mit uns langfristige Verträge abschließen, partizipieren sie an einer internationalen Preisindexierung und wir teilen den Vorteil. Wir sehen für uns beim Thema LNG auch eine beratende Rolle, nicht nur bei Kunden, sondern auch gegenüber der Politik und den Behörden.

ener|gate Gasmarkt: Aber Sie wollen nicht nur organisch wachsen?

Lakatos: Wenn sich Möglichkeiten ergeben, sind wir auch bereit Unternehmen zu kaufen oder Partnerschaften einzugehen. Wir sehen die Möglichkeiten, da sich der Markt neu strukturiert. Zudem wollen nicht alle Unternehmen die notwendigen Kompetenzen aufbauen, um sich den verändernden Marktbedingungen anzupassen.



Nach unseren Kalkulationen ist Wasserstoff heutzutage aus rein kommerzieller Sicht noch nicht wirtschaftlich und es braucht staatliche Unterstützung, um einen echten Hochlauf zu erwirken.

ener|gate Gasmarkt: MET wollte in Deutschland als Ko-Investor mit HH2E in einen Elektrolyseur in Lubmin investieren? Sie haben sich aus dem Projekt zurückgezogen. Warum? Haben Sie noch Pläne im Bereich Wasserstoff in Deutschland?

Lakatos: MET ist nach wie vor am deutschen Wasserstoffmarkt interessiert, aber bevor wir im großen Stil investieren, möchten wir zuerst die Marktstrukturen und -potenziale besser einschätzen können und konzentrieren uns darauf. Nach unseren Kalkulationen ist Wasserstoff heutzutage aus rein kommerzieller Sicht noch nicht wirtschaftlich und es braucht staatliche Unterstützung, um einen echten Hochlauf zu erwirken. Die Unterstützung, die wir in Deutschland sehen, geht mittlerweile in die richtige Richtung.

ener|gate Gasmarkt: Herr Lakatos, vielen Dank für das Interview!