



RWE-Tagebau in Nordrhein-Westfalen

Sisyphus in der Grube

Konzerne Der Stromriese RWE kämpft ums Überleben. Weil das traditionelle Geschäft mit Kohle und Atom keine Zukunft hat, muss das Unternehmen rasch den Einstieg in moderne lukrative Geschäftsfelder finden. Kann der Umbau gelingen?

Gib mir mal die Wolle“, sagt die Managerin. Sie hat sich mit vier Kollegen um einen Tisch herum positioniert; fünf Führungskräfte, die zusammen auf ein Jahreseinkommen von einer Million Euro kommen dürften. Auf dem Tisch liegen Luftballons, Strohhalme, Scheren, Pappe und Filz. Ein Kollege klebt die Wolle, zwei aus Filz geschnittene Punkte und zwei Striche auf eine Schautafel. Fertig ist

ein Mondgesicht. „Das ist unsere Kollegin Julia“, sagt die Managerin, „die kriegt noch eine Feder ins Haar.“

„Jetzt brauchen wir noch den ‚big tanker‘, das sind wir“, sagt die Managerin, „und Schnellboote, das sind die Start-ups, mit denen wir in Kontakt kommen wollen.“ Der Kollege schneidet aus Pappe ein großes Schiff und mehrere kleine Boote aus. Zwischen ihnen wird ein Wollknäuel

befestigt. „Das ist unser Problem“, sagt die Managerin. „Wir bekommen keinen Kontakt zu den Start-ups.“

Aha. Und deshalb ist die Julia traurig, was die nach unten gezogenen Mundwinkel symbolisieren? Richtig.

Willkommen bei RWE, einem Konzern, der ums Überleben kämpft, der die deutsche Industriegeschichte prägte wie Thyssen und Krupp, wie Daimler und Volks-

FOTO: OLIVER TADEN / DER SPIEGEL



wagen, und der in seinen Glanzzeiten mehr als 160 000 Menschen beschäftigte. Heute arbeiten noch knapp 60 000 für das Rheinisch-Westfälische Elektrizitätswerk (RWE). Sie fördern Braunkohle, betreiben Kohle-, Gas- und Atomkraftwerke und versorgen 16 Millionen Menschen und Tausende Unternehmen mit Strom und Wärme.

Noch, muss man anfügen. Denn RWE wird in wichtigen Teilen die Geschäftsgrundlage entzogen. Der Konzern muss seine Kernkraftwerke demnächst abreißen. Ältere Kohlekraftwerke sollen mit einer Abgabe belastet werden. Sie wären dann wirtschaftlich kaum noch zu betreiben. Und wenn sie abgeschaltet werden, lohnt sich möglicherweise der Braunkohletagebau im Revier Garzweiler nicht mehr.

In den vergangenen fünf Jahren ist der Gewinn um mehr als 50 Prozent geschrumpft auf 1,7 Milliarden Euro, und der Börsenwert des Konzerns sank um mehr als

60 Prozent. Ohne Atomkraft, ohne Braunkohleförderung und ohne Kohlekraftwerke bleibt nicht mehr viel übrig von einem Unternehmen, das auch ein Stück Ruhrgebiet ist. Oberhausen, Bochum, Bottrop, Essen, Dortmund, Duisburg und Gelsenkirchen sind an RWE beteiligt. Sie erhalten Jahr für Jahr mehrere Hundert Millionen Euro Dividende. Aber die Dividende ist seit 2009 von 3,50 Euro auf einen Euro gefallen. Den Städten fehlt das Geld, mit dem sie unter anderem den öffentlichen Nahverkehr, Schulen und Kindergärten finanzieren.

RWE wehrt sich gegen den Niedergang. Seine Mitarbeiter demonstrieren in Berlin gegen die Kohlepolitik der Regierung. Der Konzern sucht neue Geschäftsfelder. Aber er hat kaum Geld für Investitionen und muss deshalb die Ausgaben für erneuerbare Energien auf ein Drittel zusammenstreichen. Zugleich muss RWE die Kultur eines „big tanker“ ändern, der sich lange nicht um Kunden kümmern musste, der seiner Belegschaft ein Stromdeputat und seinen Direktoren einen wöchentlichen Frischblumenstrauß bescherte.

Der Energiekonzern gewährte dem SPIEGEL Einblicke in diesen Überlebenskampf, in dem auch Wollknäuel und Meditation eine Rolle spielen, ein Staatssekretär, dem es um sein Lebenswerk geht, ein Baggerfahrer, der um seinen Job bangt, und ein Vorstandschef, der in drei Rollen auftritt: als Selbstkritiker, als harter Sanierer und als Management-Guru, der aus RWE-Angestellten bessere Führungskräfte machen will.

Wir wissen doch alle, was bei RWE schiefläuft“, sagt ein Mann, der seit 40 Jahren in dem Unternehmen arbeitet. Er hat sich ein kariertes Sakko angezogen, für diesen Termin auf der 26. Etage der RWE-Zentrale in Essen. „Wir haben eine dicke Lehmschicht, Führungskräfte, die jede gute Idee totreden und sich auf ihren dicken Gehältern ausruhen.“ Wenn es ums Arbeiten gehe, zeigten sie auf andere, beim Sparen übrigens auch. „Wenn du wirklich etwas verändern willst, Peter, dann musst du an diese Leute ran.“

Der Peter, seit zwölf Jahren im Konzern, schaukelt auf seinem Stuhl vor und zurück. Er hat die Krawatte abgelegt für diese Sitzung. „Ich heiße Peter, bin RWE-Chef, aber das wissen die meisten hier ja schon“, sagt er. Die Unternehmensberaterin, die die Zusammenkunft leitet, hatte zu Beginn gesagt, so ein Gespräch falle leichter, wenn sich alle am Tisch duzen. „Ich will erfahren, was in unserem Unternehmen gut oder schlecht läuft“, sagt der Peter.

Domino-Sessions heißen diese Zusammenkünfte. Jeder RWE-Beschäftigte soll daran teilnehmen und sich mit Kollegen über die eigenen Stärken und Schwächen und die des Unternehmens austauschen. Vorstandschef Peter Terium hat die Domi-

no-Sitzungen vor gut einem Jahr eingeführt und nimmt häufig selbst daran teil.

„Wir sind Weltmeister im Erstellen von Plänen“, sagt eine Mitarbeiterin aus der Verwaltung. Für jedes Szenario gebe es Tausende Seiten Papier. „Nur entschieden wird kaum etwas.“ Ihre Kollegin sagt: „Was wirklich fehlt, ist jedem im Haus klar: neue Geschäftsideen, neue Produkte und eine klar definierte Strategie.“

Das zielt auf den Vorstandschef. Peter Terium sagt, er habe es offenbar noch nicht geschafft, ein überzeugendes Zukunftsbild des Konzerns zu entwerfen. „Das ist wohl nicht meine Stärke.“

Der RWE-Chef zeigt sich selbstkritisch, wie selten ein Vorstandsvorsitzender eines Dax-Konzerns. „Ich habe selbst viele Zweifel, ob wir all das schaffen werden.“

Geboren wurde Terium in dem niederländischen Dorf Nederweert. Er arbeitete als Controller, bei dem Wirtschaftsprüfer KPMG, beim Verpackungsunternehmen Schmalbach-Lubeca und bei RWE. Terium ist nicht groß, er hat schütteres Haar, und in sein Deutsch mischt sich mitunter ein Zischlaut. Der Mann lädt alle dazu ein, ihn zu unterschätzen. Dies liegt auch daran, dass Terium der Gegenentwurf zu seinem Vorgänger ist, zu Jürgen Großmann, dem 2,04-Meter-Mann, der mit Donnerstimme verkündete, der Atomausstieg sei Unsinn, und der viele Milliarden Euro in konventionelle Kraftwerke investierte, als gäbe es keine Energiewende.

Großmann hat einen Konzern hinterlassen, in dem Sonnen- und Windenergie, die Zukunft also, nur in der Werbung („VorWEgehen“) eine angemessene Rolle spielen. Sein Nachfolger steht vor einer kaum lösbaren Aufgabe. Und jetzt hat er es auch noch mit einem gefährlichen Gegner in der Berliner Regierung zu tun.

Rainer Baake steht mit einer weißen Porzellanschüssel vor einer Glasvitrine. Eine Vietnamesin schaufelt sie randvoll mit Nudeln und fragt, ob er lieber die scharfe oder die süßsaure Soße wolle. „Mittagslunch“ nennt sich das Menü, das 4,75 Euro kostet. Baake versucht erst gar nicht, den Eindruck zu erwecken, diese Form der Nahrungsaufnahme sei gelegentlich akzeptabel. Er sagt: „Ich habe das Lokal nicht ausgesucht.“

Baake ist Staatssekretär im Wirtschaftsministerium und der Kopf hinter dem Projekt, Deutschlands Energieversorgung umzustellen, Wind und Sonne statt Atom und Kohle. Es gibt wohl keinen Politiker, der die Materie so gut kennt wie der 59-jährige Volkswirt. Das weiß Baake, und das lässt er Gesprächspartner oft spüren.

Schon Ende der Neunzigerjahre hatte Baake als Staatssekretär bei Umweltminister Jürgen Trittin den Atomausstieg ausgehandelt und später den Umstieg auf er-

neuerbare Energien geplant. Gabriel berief deshalb keinen Parteifreund, sondern den Grünen Baake in sein Ministerium, um die Schwachstellen der Energiewende zu beseitigen. Der CO₂-Ausstoß der Branche sinkt trotz Sonnen- und Windenergie kaum, was an den CO₂-Zertifikaten liegt, die in der EU billig sind. Kohlekraftwerke können deshalb günstig Strom erzeugen und das Klima weiter schädigen.

Baake will deshalb alte und ineffiziente Kraftwerke mit einer Abgabe belegen. Sie würde den Einsatz der Braunkohleleimer, die besonders viel CO₂ ausstoßen, verteuern. Moderne Gaskraftwerke würden wettbewerbsfähiger.

Für den Staatssekretär geht es nicht um irgendeine neue Abgabe. Es geht um sein Lebenswerk, eine ökologische Energieversorgung. Es geht um den Plan von Kanzlerin Angela Merkel, den CO₂-Ausstoß hierzulande bis 2020 um 40 Prozent gegenüber 1990 zu senken. Es geht um große Politik und Deutschlands Rolle als Vorreiter beim Klimaschutz.

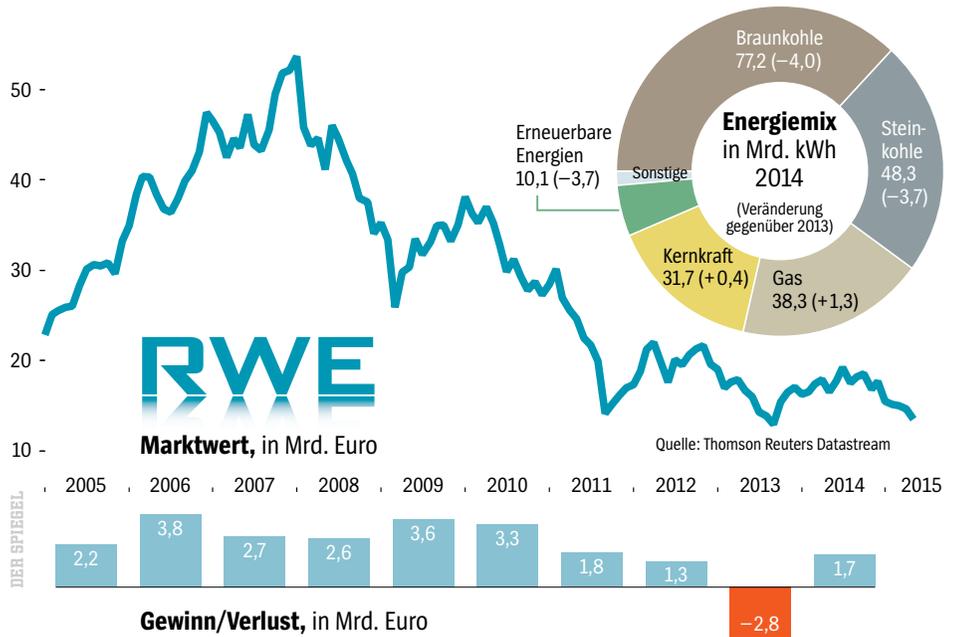
Doch was machen RWE und all die anderen Energieversorger? Händeringend habe er sie gebeten, eigene Vorschläge einzubringen, wie der CO₂-Ausstoß verringert werden könnte. Aber die Konzerne seien nicht willens oder nicht in der Lage gewesen. Und jetzt, nachdem er seine Pläne bekannt gegeben hat, schreien sie auf.

„Alles, was ich bisher an Argumenten aus dieser Ecke gehört habe“, sagt Baake, „kann ich nicht nachvollziehen.“ Das Diskussionsniveau sei teilweise unterirdisch, für den Energieexperten eine intellektuelle Beleidigung. Baake hat langsam seine Flughöhe erreicht. Der Asiambiss ist weit weg.

Baake? Bernd-Josef Pütz hat den Namen noch nicht gehört. Aber er weiß natürlich, was die in Berlin vorhaben, mit ihm und seinen Kumpels im rheinischen Braunkohlerevier Garzweiler. „Das ist 'ne Schande.“

Pütz sitzt im Steuerhaus von „Bagger 288“, einem Ungetüm, mehr als 90 Meter hoch und mehr als 200 Meter lang. Vor sich hat Pütz vier Bildschirme, die rechte und die linke Hand ruhen auf einem Steuerknüppel. Mit kleinen Bewegungen seiner Finger steuert er das mehr als 13 000 Tonnen schwere Gerät. Er kann die Schaufeln auf zehn Zentimeter genau an die Abbruchkante heranfahren.

Umgeben ist der Bagger von einer Mondlandschaft. So weit das Auge reicht, ist alles grau und braun, Erde, Sand, Lehm, Kohle, kein Baum, kein Strauch, und am Horizont rauchen Schornsteine. 16 Kraftwerksblöcke in Frimmersdorf, Neurath und Niederaußem verfeuern die Braunkohle, die auf Förderbändern direkt vom Bagger zu ihnen transportiert wird. Es ist ein Verbund, der nur als Verbund funktioniert.



Werden ältere Kraftwerke mit einer Abgabe belastet, wie von Staatssekretär Baake geplant, würden sie unwirtschaftlich. Der Tagebau könnte weniger Braunkohle fördern. Diese würde, auf die Tonne gerechnet, teurer. Und das würde dann auch die verbliebenen, die neueren Kraftwerke treffen. Es wäre der Anfang vom Ende der Braunkohle bei RWE.

Aus Sicht eines Umweltschützers ist die Stromerzeugung mit Braunkohle eine einzige Sauererei. Dörfer werden umgesiedelt, Wälder und Wiesen zerstört. Alles muss weg, damit im Revier Garzweiler jedes Jahr rund 36 Millionen Tonnen Braunkohle aus der Erde geholt werden können, mit der dann unter hohen Umweltbelastungen Strom erzeugt wird. Selbst moderne Braunkohlekraftwerke stoßen rund doppelt so viel CO₂ aus wie neue Gaskraftwerke. Rund um Garzweiler arbeiten aber noch Anlagen aus den Siebzigerjahren. Die Zukunft der Energieversorgung sieht anders aus.



Staatssekretär Baake
Unterirdisches Diskussionsniveau

Baggerführer Pütz hofft, dass es für ihn noch bis zur Rente reicht. Er ist jetzt 59 Jahre alt.

In einem Vorort von Essen sitzt RWE-Chef Terium bei einem Italiener. Weiße Stofftischdecke, frische Blumen, leise Musik. Nach einem Gruß aus der Küche werden Edelfisch, Biofleisch und Bordeaux gereicht. Baake würde sich hier wohlfühlen. Terium kann sich nicht auf das Essen konzentrieren.

Am Tag zuvor ist Baakes Abgabenplan bekannt geworden. Über Nacht haben die Controller von RWE die Folgen für das Unternehmen berechnet. Es wäre das Aus für mehrere Kraftwerke, für Teile des Tagebaus und mehr als 20 000 Arbeitsplätze. Damit stünde, sagt Terium, „die Zukunft des Konzerns auf dem Spiel“.

Er muss jetzt mal kurz den Tisch verlassen. Er telefoniert mit Nordrhein-Westfalens Ministerpräsidentin Hannelore Kraft und Wirtschaftsminister Garrelt Duin. Die beiden Sozialdemokraten sind auf der Seite von RWE. Das hat Tradition. Was gut war für RWE, war auch gut für die SPD in Nordrhein-Westfalen. Kraft und Duin wollen mit Baakes Chef sprechen, mit ihrem Genossen Sigmar Gabriel.

„Wir kämpfen ums Überleben“, sagt Terium. Seit 2010 ist der Umsatz von Steinkohle- und Atomkraftwerken eingebrochen, knapp acht Milliarden Euro musste Terium außerplanmäßig abschreiben. Der ehemalige Controller setzte Sparprogramme durch, er verkaufte die Öl- und Gas-handelstochter Dea und verringerte die Schulden. Mit seinen regionalen Stromnetzen, dem Stromverkauf und -handel verdient RWE Geld.

All das hat Terium angeschoben. Terium, der Sanierer, der ganz nebenbei und lautlos Gegner im Management beiseiteräumt. „Viele hätten mir das nicht zugetraut“, sagt er, „sie haben mich unterschätzt.“ Und jetzt kommt dieser Baake.



RWE-Chef Terium bei einer Demonstration in Berlin für den Erhalt des Braunkohleabbaus: Es ist ein Abwehrkampf

Einmal noch muss Terium den Tisch verlassen. Michael Vassiliadis ist am Telefon, der Chef der Bergbaugewerkschaft IG BCE. Er will den Protest gegen die Kohlepolitik organisieren. Eine große Demonstration in Berlin.

Es ist ein Abwehrkampf. Langfristig hat Braunkohle keine Chance. Wenn die geplante Abgabe für alte Kraftwerke verringert oder verschoben wird, dann gewinnt RWE Zeit. Mehr nicht. Terium ist ein Sisyphus in der Kohlegrube.

Am Tag darauf fährt der RWE-Chef nach Münster. Es geht um das Neue, um die Zukunft. Rund 400 Mitarbeiter verkaufen in der Regionalgesellschaft Strom und Gas. Es ist ein mühsames Geschäft.

Irgendwann übernimmt der RWE-Chef den Telefonhörer einer Mitarbeiterin, die gerade mit einem Wurstfabrikanten verhandelt, und sagt: „Ich heiße Terium und bin ein Kollege.“ Der Mann am anderen Ende kann mit dem Namen nichts anfangen. Er schimpft weiter über den hohen Gaspreis. Er will sich nicht mit einem langfristigen Vertrag an RWE binden. Nach zehn Minuten hat ihn der RWE-Chef zumindest davon überzeugt, dass er das Angebot von RWE noch einmal prüft.

Zwei Büros weiter haben die Mitarbeiter solche Hoffnungen aufgegeben. Sie betreuen die Ausschreibungen, wenn Gemeinden Strom für Straßenbeleuchtung, für Schulen oder Sportstadien einkaufen wollen.

„Eigentlich könnten wir uns den ganzen Papierkram sparen“, sagt ein RWE-Mitarbeiter. Mit Zusatzleistungen könne man nicht punkten. „Das ist ein reiner Preiskampf, und da liegen wir auf einem der letzten Plätze.“ Terium weiß das. Er murmelt etwas von einer großen Organisation, die nun einmal höhere Kosten habe als unabhängige Stromhändler.

Die Energiewelt ist eine andere geworden. Das Stromgeschäft wird kleinteilig

und dezentral. Nicht mehr die Konzerne mit ihren Kraftwerken bestimmen den Markt, sondern viele kleine Erzeuger, die Strom auf Hausdächern, mit Wasserrädern und Windmühlen produzieren, im Idealfall dort, wo er gebraucht wird. RWE muss den Kunden mehr bieten als Strom, um in diesem Wettbewerb zu bestehen.

Der Konzern hat eine Reihe neuer Geschäfte aufgebaut. In den Niederlanden vermessen RWE-Mitarbeiter auf Satellitenbildern Dächer, um den Hausbesitzern Angebote für Solaranlagen zu unterbreiten. In Deutschland vertreibt RWE Solaranlagen und Blockheizkraftwerke. Außerdem baut der Konzern in Berlin, London, Amsterdam, Jerusalem und im Silicon Valley Kontakte zu Start-ups auf. Möglicherweise entwickeln sie Geschäftsideen rund um die Stromerzeugung, auf die der „big tanker“ RWE nicht kommt. Es ist eine Art Lotteriespiel. Die Chancen auf einen Volltreffer sind klein, aber der Einsatz ist überschaubar.

Im nächsten Büro, das der RWE-Chef bei seiner Visite besucht, betreut ein Ingenieur Industriekunden. Er hat ihnen vor Monaten angekündigt, dass RWE ein „neues Produkt auf den Markt“ bringt. „Smart Company“ soll es heißen, das sind mehrere kleine Zähler, die messen, welche Anlage gerade wie viel Strom verbraucht. Ein Unternehmen kann die Produktion dann so steuern, dass die Stromkosten möglichst gering sind.

„Das ist hervorragend angekommen“, sagt der RWE-Mitarbeiter, „wir hätten etwas gehabt, das uns von der Konkurrenz abhebt.“ Doch die Zentrale schickte ihm keine Geräte. „Wir haben einen Musterkoffer bekommen“, sagt der junge Mann. Er holt ihn aus der Ecke und öffnet ihn. Drinnen liegen keine Stromzähler, sondern: Attrappen.

Es ist kein guter Tag für den RWE-Chef. Wovon der Konzern bislang lebte, das hat keine Zukunft. Gleichzeitig kommen die neuen Geschäfte nur mühsam voran. RWE

muss schrumpfen, weiter schrumpfen. Es wäre schon ein Erfolg, wenn es gelänge, den Niedergang zu verlangsamen.

Aber Terium besitzt die Fähigkeit, auch Attrappen in Musterkoffern etwas Positives abzugewinnen. Exakt wegen solcher Erfahrungen habe er doch die Seminare für das Management eingeführt. 250 Führungskräfte müssen in mehreren Etappen ins Bildungszentrum Wanderath reisen, das irgendwo im Nirgendwo der Eifel liegt, und dort tagelang Kurse besuchen.

Natürlich fragen viele Manager, ob sie nichts Besseres zu tun hätten? Was soll beispielsweise das „Silent Walking“, bei dem zwei Manager eine halbe Stunde lang spazieren gehen? Während der ersten 15 Minuten darf nur der eine und in der zweiten Halbzeit nur der andere sprechen. Und was soll das „Silent Breakfast“, bei dem totale Ruhe herrschen soll? Und dann gibt es noch Meditationsrunden und Ernährungsberatung, weshalb in vielen Sitzungen bei RWE jetzt Nüsse gereicht werden, weil sie die Nervenfunktionen stärken sollen. Will RWE-Chef Terium hier einen neuen Manager-Menschen erschaffen?

„Ich bin kein Guru, der die Welt bekehren will“, sagt er. Manche im Konzern sind angetan von diesen Kursen, manchen sind sie unheimlich, und andere schmunzeln darüber. So wie über das Management-Bild aus Wolle und Pappe.

Julia, das Mondgesicht auf der Tafel, steht für eine real existierende RWE-Managerin. Sie konnte keinen Vertrag mit einem Start-up abschließen, weil verschiedene Abteilungen im Konzern dies monatelang prüften. Der „big tanker“ fand keinen Weg zum Schnellboot. An der Tafel wird das Problem schnell gelöst. Ein Kollege klebt einen Faden zwischen RWE und das Start-up, eine direkte Verbindung. Und Julia erhält einen neuen Pappmund. Die Mundwinkel zeigen jetzt nach oben.

Na dann.

Frank Dohmen, Dietmar Hawranek