

Abgang eines Träumers

Manager Peter Terium sollte RWE aus der Krise führen. Er scheiterte an der Energiewende, den komplizierten Konzernstrukturen und an sich selbst.

An den Keksen, die es bei RWE früher bei den Teamsitzungen gab und die Peter Terium wegen besserer Bekömmlichkeit durch Nüsse ersetzte, wird es nicht gelegen haben. Wohl auch nicht an der Kunst des „schweigenden Frühstücks“, die Teriums Manager in abgelegenen Eifeldörfern lernen mussten, oder an anderen Formen der Meditation, die er der Führungsriege verordnete.

Vielleicht aber daran, dass sich Terium persönlich um derlei Trallala kümmerte, dass er ausgerechnet auf dem Höhepunkt der Konzernkrise anfang, seinen persönlichen Selbsterkundungstrip auf den gesamten Konzern auszudehnen, statt seine Kraft darauf zu konzentrieren, ein neues Geschäftsmodell zu ersinnen. Schon damals setzten sich Führungskräfte reihenweise von ihm ab.

Am Dienstag teilte die RWE-Ökostromtochter Innogy in einer knappen Erklärung mit, dass Terium sein Amt mit sofortiger Wirkung niederlegt. Von 2012 bis zur Aufspaltung des Konzerns 2016 war er Chef des Energieriesen RWE. Danach leitete er Innogy. Terium scheiterte an der Energiewende, an den Umständen und auch an sich selbst.

Nicht nur der Aktienkurs des Energiekonzerns reagierte mit kurzzeitigen Kursprüngen auf den Rauswurf. Auch im Konzern war die Erleichterung spürbar. Auf mancher RWE-Weihnachtsfeier wurde in den Tagen danach der Glühwein gegen Sekt und Champagner getauscht. Terium und RWE, das war vom ersten Tage an ein einziges Missverständnis.

Im Jahr 2012 hatte ihn der Aufsichtsrat zum Chef des damals noch mächtigen Energiekonzerns gekürt. Das Kalkül: Terium sollte eine Art Gegenpol zu seinem Vorgänger Jürgen Großmann werden. Der hatte mit seiner polternden Art und seinen unkalkulierbaren Aktionen Politik, Kunden und Mitarbeiter vergrätzt. Der unscheinbare Niederländer Terium sollte verlorenes Vertrauen mit Ruhe, Verlässlichkeit und überzeugenden Geschäftskonzepten zurückgewinnen.

Dieser Aufgabe war er jedoch nicht gewachsen. Lange Zeit konnten der Manager und sein Beraterteam das kaschieren. Nach dem von Bundeskanzlerin Angela Merkel (CDU) angeordneten Atomausstieg und der politisch gewollten Energiewende ging es vielen Energieversorgern schlecht. Milliardenabschreibungen, Kraftwerksschließungen, Entlassungen und Sparprogramme gab es nicht nur bei RWE, sondern auch bei der Konkurrenz.

Aber anders als etwa sein Kollege Frank Mastiaux beim Karlsruher Konkurrenten EnBW schaffte es Terium nie, ein für RWE passendes Geschäftsmodell zu entwickeln und die Mitarbeiter dafür zu begeistern. Zumal Führungskräfte und Vorstandskollegen beobachteten, dass Terium im Konzern milliardenschwere Sparprogramme veranlasste, für sich selbst hingegen andere Maßstäbe anlegte. Üppige Dienstreisen mit fragwürdigen Zusatzkosten, Kosten für

große Beraterstäbe und ausufernde Seminare beschäftigten mehr als einmal die zuständigen Abteilungen.

Auch im Aufsichtsrat stieg der Unmut über Teriums Gebaren, besonders bei den kommunalen Anteilseignern. Ihnen hat Terium in den vergangenen Jahren gleich mehrfach die Dividende gekürzt und so manchen Kämmerer im Ruhrgebiet wegen der ausbleibenden Millionenzahlung in eine schwierige Finanzlage gebracht. Und so wundert es kaum, dass einige Kontrolleure und Manager nur auf eine Chance warteten, den ungeliebten Niederländer loszuwerden. Vergangene Woche ergab sich die Chance.

Seit anderthalb Jahren leitet Terium die von ihm selbst gegründete RWE-Tochter Innogy. Sie, so hatte er versprochen, soll RWE mit erneuerbaren Energien, Elektromobilität und vielen intelligenten Lösungen rund um Wärme und Strom in eine neue Energiezukunft katapultieren.

Doch Terium riss die selbst gesteckten Ziele. Die Auslandstöchter, vor allem in England, werfen nicht die erhofften Erträge ab. Beim Aufbau neuer Geschäftsfelder gibt es kaum Fortschritte. Terium sah sich als Visionär, blieb aber ein Träumer.

Die Erlöse aus dem traditionellen Geschäft mit den Stromnetzen reichen für die Dividende und die von Terium geplanten Milliardeninvestitionen in Elektromobilität oder Breitbandnetze nicht aus. Außerdem gibt es im Konzern weitere Begehrlichkeiten.

Auch Rolf Martin Schmitz, Chef der Innogy-Mutter RWE, will im nächsten Jahr investieren. Der Manager hatte bei der Aufspaltung des Unternehmens die Altlasten der RWE übernommen. Es ist ein Kraftwerkspark mit Dutzenden Gas-, Stein- und Braunkohlemeilern.

Trotz Krise will Schmitz dieses Geschäft ausbauen und Kohlekraftwerke von Konkurrenten wie EnBW oder Steag zukaufen. Sein Kalkül: Die Anlagen würden über Jahre hinweg noch als Reservekraftwerke gebraucht und über die Strompreise von der Allgemeinheit bezahlt.

Zur Finanzierung wollte Schmitz auch Innogy-Aktien verkaufen. RWE hält an seiner Tochter 77 Prozent. Mit Teriums Gewinnwarnung jedoch brach der Kurs um bis zu 18 Prozent ein. Die Aktionäre trauten dem Niederländer nicht mehr zu, die Probleme des Unternehmens zu lösen.

Bei RWE reagierte man entsetzt und schickte eine Ermahnung. Der ohnehin skeptische Aufsichtsrat zögerte nicht lange und setzte Terium nach einer Sondersitzung vor die Tür. Zwei Jahresgehälter oder rund acht Millionen Euro wird das die Aktionäre kosten. Doch das scheint es den Anteilseignern wert zu sein.



SIMON DAWSON / BLOOMBERG / GETTY IMAGES

Innogy-Vorstandsvorsitzender Terium im September: Kein passendes Geschäftsmodell entwickelt

Frank Dohmen