

„Mit Kompetenz können wir uns gegen jeden behaupten.“

Dr. Rolf Martin Schmitz über Ziele und Erreichtes im abgelaufenen Geschäftsjahr, neue Konkurrenz beim Ausbau der Windkraft, flexibleres Arbeiten seit der Corona-Krise und die angenehmen Seiten des künftigen Ruhestands



Herr Schmitz, 2020 war in vielerlei Hinsicht ein außergewöhnliches Jahr. Wenn Sie es aus RWE-Sicht in einem Satz zusammenfassen müssten, wie würde der lauten?

„Trotz Corona mehr erreicht als geplant“ bringt es ganz gut auf den Punkt. Wir sind mit konkreten Vorhaben in das Jahr gegangen: Wir wollten das Tauschgeschäft mit E.ON zum Abschluss bringen, die neuen Kolleginnen und Kollegen in unsere Organisation integrieren und unseren Ausbauplan für die erneuerbaren Energien umsetzen. All das hat gut geklappt. Außerdem wollten wir den vertraglichen Rahmen für den deutschen Kohleausstieg unter Dach und Fach bringen und dabei sicherstellen, dass die Interessen von uns als Unternehmen und von unseren Beschäftigten gewahrt bleiben. Auch dieses Ziel haben wir erreicht. Dann gab es aber auch Dinge, die zu Jahresbeginn nicht auf dem Aufgabenzettel standen ...

... zum Beispiel der Erwerb des europäischen Entwicklungsgeschäfts des Windturbinenherstellers Nordex oder die Kapitalerhöhung im August ...

... beides Transaktionen, die es uns ermöglichen, das Wachstumstempo bei den erneuerbaren Energien deutlich zu steigern. Außerdem hätte ich zu Jahresbeginn nicht damit gerechnet, dass wir so schnell aus der deutschen Steinkohleverstromung aussteigen würden. Nicht fehlen sollte in der Aufzählung, dass wir 2020 unsere Ergebnisprognose übertroffen haben. Das alles wurde erreicht in einer weltweiten Ausnahmesituation aufgrund der Pandemie, die auf unser Geschäft glücklicherweise aber nur geringe Auswirkungen hatte.

Eine Zeitung hat geschrieben, dass es nur wenige Manager gebe, die ihr Unternehmen so gründlich transformiert haben wie Sie. Würden Sie das unterschreiben?

Das sollen andere beurteilen. Klar, wir haben einen umfassenden Transformationsprozess gestartet. Für mich ist das aber nichts anderes als die logische Weiterentwicklung eines Unternehmens. Unser Hauptprodukt – Strom – hat sich nicht geändert. Mit der Nutzung erneuerbarer Energien haben wir nur einen neuen Weg eingeschlagen, es herzustellen.

Der Kapitalmarkt sieht die Entwicklung von RWE jedenfalls sehr positiv, wie die seit Jahren überdurchschnittliche Aktienperformance zeigt. Um die erneuerbaren Energien ist zuletzt fast ein Hype entstanden. Ähnlich ist es bei Wasserstoff. Liegt hier nicht eine Gefahr?

Die positive Entwicklung des Aktienkurses zeigt in erster Linie, dass der Kapitalmarkt unsere Strategie für richtig hält. In den Nachrichten hören wir fast täglich, dass Regierungen ambitionierte Klimaschutzziele beschließen und die erneuerbaren Energien ausbauen wollen. Klar ist auch, dass Sektoren wie Verkehr oder Wärme zumindest teilweise elektrifiziert werden müssen und dass Wasserstoff die ideale Ressource ist, um auch die Bereiche der Wirtschaft CO₂-frei zu machen, wo eine Umstellung auf Strom nicht möglich ist. Einen Hype kann ich hier nicht erkennen. Für mich ist das nur der logische Weg zur Klimaneutralität.

Aber fürchten Sie nicht, dass jetzt immer mehr Wettbewerber in den Markt kommen, die ein Stück vom Kuchen abhaben wollen? Einige große Mineralölkonzerne haben ja bereits aggressive Wachstumsziele bei den erneuerbaren Energien verkündet.

Wenn es die Politik ernst meint mit dem Klimaschutz – und daran zweifle ich nicht –, dann gibt es langfristig einen riesigen Markt für erneuerbare Energien und genug Platz für etablierte und für neue Anbieter. Nehmen Sie mal das Beispiel Großbritannien: Das Land will seine Offshore-Windkraft-Kapazitäten bis 2030 auf 40 Gigawatt vervierfachen. Deutschland plant im gleichen Zeitraum eine Verdreifachung auf 20 Gigawatt, und Polen steigt jetzt im Eiltempo in die Offshore-Windkraft ein. Eine Gefahr mag darin bestehen, dass Newcomer zunächst mit aggressiven Geboten in Windkraft-Auktionen gehen und in Kauf nehmen, dass Projekte nicht rentabel sind. Ein solches irrationales Verhalten lässt sich aber nicht lange durchhalten. Die Aktionäre dieser Unternehmen werden gewiss nicht tatenlos zusehen, wenn das Management wiederholt Geld verbrennt.

Dass die Konkurrenz größer wird, hat sich ja Anfang 2021 bei der Auktion um Nutzungsrechte für Meeresböden in Großbritannien gezeigt. Neben RWE kamen auch BP und Total zum Zuge. Kann sich RWE gegen eine so finanzstarke Konkurrenz auf Dauer behaupten?

Gerade diese Auktion ist ein Beispiel dafür, dass das möglich ist. Wir haben uns Optionsrechte für die Entwicklung von 3.000 Megawatt Erzeugungsleistung gesichert.

Ausgeschrieben waren knapp 8.000. Und wir bezahlen von allen erfolgreichen Bietern die niedrigste Prämie pro Megawatt und Jahr. Das heißt: Wir haben intelligent geboten. Nun müssen wir zeigen, dass wir die Standorte schnell und gut entwickeln können. Und dass wir in der Lage sind, dort hochmoderne Anlagen kostengünstig zu bauen und zu betreiben. Kurzum: Wir müssen unsere operative und technologische Kompetenz unter Beweis stellen. Dann können wir uns gegen jeden behaupten.

Sie erwähnen die technologische Kompetenz als Wettbewerbsvorteil. Sehen Sie RWE als Technologiekonzern?

Als ich vor 35 Jahren in der deutschen Energiewirtschaft angefangen habe, waren Versorger wie RWE Technologiekonzerne. Damals bot der Kraftwerksbau noch viel Potenzial für technische Neuerungen. Danach kam dann eine Phase, in der sich der Schwerpunkt vom Neubau auf die kommerzielle Optimierung bestehender Anlagen verschob. Jetzt wird wieder massiv in Erzeugungskapazitäten investiert. Und damit steigt der Bedarf an technischen Lösungen. Ein Beispiel dafür sind die zahlreichen Vorhaben zur Entwicklung schwimmender Plattformen für Offshore-Windparks. Wir sind da mit im Boot, und zwar gleich bei mehreren Projekten. Denn wir wissen, dass Schwimmfundamente das Nutzungspotenzial der Offshore-Windkraft vervielfachen werden. Und dass wir bei solchen Neuerungen früh dabei sein müssen.

Kommen wir zur Integration des Erneuerbare-Energien-Geschäfts in den RWE-Konzern. Sind die über 4.000 ehemaligen Beschäftigten von E.ON und innogy, die nun bei RWE arbeiten, in der „neuen Welt“ angekommen?

Mein Eindruck ist, dass die meisten inzwischen gut integriert sind und sich bei uns wohlfühlen. Aber klar ist auch, dass ein solcher Integrationsprozess länger braucht als ein Jahr. Nach meiner Erfahrung mindestens doppelt so lange. Und dabei geht es nicht nur darum, wie sich die neu Hinzugekommenen fühlen, sondern auch diejenigen, die schon hier waren. Ganz wichtig ist für mich, dass man auch den Kolleginnen und Kollegen aus der Braunkohle und der Kernenergie, der vermeintlich „alten Welt“, mit Respekt begegnet. Bislang habe ich in dieser Hinsicht aber nur Positives mitbekommen.

War die Corona-Krise nicht hinderlich bei der Integration? Viele werden sich schwer damit getan haben, vom Home-Office aus andere Menschen kennenzulernen.

Die persönliche Begegnung ist in der Tat sehr wichtig, gerade wenn man sich noch nicht kennt. Insofern hat Corona das Zusammenwachsen der Teams schon erschwert. Aber so komisch es klingt: Die Restriktionen hatten auch ihr Gutes. Statt viel Zeit auf Dienstreisen zu verbringen, hat man sich online getroffen. Die räumliche Distanz spielte auf einmal keine Rolle mehr. Oft ist der Austausch dadurch sogar intensiver geworden, gerade in der internationalen Zusammenarbeit. Die Pandemie hat unsere Art zu arbeiten verändert. Wir haben gesehen: Anders geht es auch. Und diese Flexibilität sollten wir uns in der Zeit nach Corona bewahren.

Neben Corona war der deutsche Kohleausstieg eines der prägenden Themen des vergangenen Jahres. Für den Ausstieg gibt es nun einen gesetzlichen Rahmen, der durch einen Vertrag zwischen dem Bund und den Braunkohleunternehmen abgesichert wurde. Sie deuteten eingangs an, dass Sie mit dem Ergebnis zufrieden sind ...

Ich halte die gefundene Lösung für akzeptabel. Die Entscheidung, bis spätestens 2038 aus der Kohle auszusteigen, ist von der Politik getroffen worden. Daran können und wollen wir nicht rütteln. Ganz im Gegenteil: Wir wissen jetzt, woran wir sind, und können planen. Wichtig war mir, dass der Kohleausstieg zu keinen unverhältnismäßigen Härten bei den Betroffenen führt. Das gilt für uns als Unternehmen, und das gilt für unsere Beschäftigten. Durch die Zusagen des Bundes und durch den Tarifvertrag vom August 2020 wurde sichergestellt, dass es diese Härten nicht geben wird und keiner ins Bergfreie fällt.

Wissen Sie eigentlich, dass Sie mit der Schließung der beiden letzten deutschen Steinkohlekraftwerke von RWE das allererste Stammgeschäft des Unternehmens beendet haben?

Klar weiß ich das, ich kenne ja die Geschichte von RWE. Aber solche Aspekte sind zweitrangig, wenn wir Entscheidungen über die Zukunft treffen. Gerade die Schließung des hochmodernen Blocks Westfalen E kam für viele überraschend. Aber wir haben im Vorfeld alles genau analysiert und sind uns sicher, richtig gehandelt zu haben. Und dabei geht es

nicht nur darum, die Emissionen zu senken. Durch die Teilnahme an der staatlichen Stilllegungsauktion konnten wir uns eine kleine, aber nicht unerhebliche Entschädigung sichern, die wiederum in Wachstum fließen kann.

2020 war für RWE ein starkes Geschäftsjahr. Wird 2021 wieder so gut?

Was das operative Ergebnis anbetrifft, wohl nicht. Leider gab es im Februar in Texas massive Versorgungsengpässe infolge einer Jahrhundert-Kälte. Anlagenstillstände und regulatorische Eingriffe führten dazu, dass wir Strom zu absurden Preisen zukaufen mussten. Das hat uns stark belastet. Trotzdem dürfte auch 2021 ein zufriedenstellendes Jahr für RWE werden. Wichtig ist, dass wir unseren Wachstumskurs bei den erneuerbaren Energien entschlossen fortsetzen und dass wir dabei unsere Renditeziele erreichen. Wenn das gelingt, wird es nach 2021 noch viele gute Geschäftsjahre für RWE geben.

Sie, Herr Schmitz, werden das nur noch von außen verfolgen. Ende April legen Sie Ihr Mandat nieder – nach zwölf Jahren im RWE-Vorstand. Hätte es Sie nicht gereizt, den Weg von RWE weiter mitzugehen?

Das kann ich, Sie sagten es, auch von außen. Mit 63 Jahren darf auch mal Schluss sein. Außerdem soll man doch gehen, wenn es am schönsten ist, oder? Im Ernst: Ich bin dankbar dafür, das Steuer in einer Zeit übergeben zu können, in der es RWE nach den Stürmen der Vergangenheit wieder gut geht. Und ich bin davon überzeugt, dass das Unternehmen bei Markus Krebber und seinem Team in besten Händen ist. Natürlich freue ich mich auch darauf, mehr Zeit für meine Familie zu haben und nicht immer erreichbar sein zu müssen. Morgens aufzuwachen und nicht gleich auf die E-Mails zu schauen, ist ein Luxus. Und diesen Luxus gönne ich mir jetzt.

Das Gespräch führten Burkhard Pahnke und Jérôme Hördemann.