

»Eine Achterbahn der Gefühle«

DIE ZEIT: Herr Teyssen, Sie sind kaum wiederzuerkennen, so stark haben Sie abgenommen. Wie haben Sie das gemacht?

Johannes Teyssen: Die Diät heißt Metabolic Balance: Man reduziert vor allem seinen Kohlenhydratkonsum, trinkt drei, vier Liter Wasser täglich und macht viel Sport. Die ersten vier Wochen waren sehr anstrengend. Da habe ich zu jedem Termin mein Essen in Tupperdöschen mitgebracht.

ZEIT: Wie haben Sie sich verändert?

Teyssen: Ich habe einmal 127 Kilogramm gewogen, jetzt sind es 95. Zweimal musste ich meine komplette Garderobe erneuern. Inzwischen jogge ich viermal pro Woche je sieben Kilometer, ich hätte nie gedacht, dass ich das noch einmal schaffe. Neulich bin ich sogar mit meiner Familie in einem Baum herumgeklettert. Jetzt reicht es aber auch mit dem Abnehmen, ich fühle mich wohl. Und nun ist es genug mit diesem Personality-Kram.

ZEIT: Noch nicht ganz. Ihr Konzern hat sich am 1. Januar aufgespalten: in die neue E.on, die vor allem Ökostrom verkauft, sowie in Uniper, die sich auf Energiegewinnung aus fossilen Quellen wie Kohle und Gas konzentriert. Ist es Zufall, dass Sie nicht nur E.on erneuern, sondern auch sich selbst?

Teyssen: Ich sage immer: Wenn sich E.on spaltet, muss ich mich selbst auch mitspalten.

ZEIT: Sie sahen ja früher aus wie ein typischer Vertreter der alten Deutschland AG: wohlproportioniert, dunkler Anzug, Krawatte. Jetzt treten Sie legerer auf und führen als Chef der neuen E.on auf einmal Deutschlands größten Ökostrom-Versorger ...

Teyssen: ... das finden Sie schräg, oder?

ZEIT: Ja. Sie haben schließlich lange Zeit für den Erhalt der Atomkraft gekämpft. Hätten Sie vor zehn Jahren damit gerechnet, einmal Ökostrom-Manager zu werden?

Teyssen: Nein. Wenn mir das jemand gesagt hätte, hätte ich ihn für verrückt erklärt.

ZEIT: Wie kam es zu dem Sinneswandel?

Teyssen: Wir vom Vorstand sind 2014 viel durch die Welt gereist, weil wir verstehen wollten, ob die Energiewende ein Kopfkonstrukt der deutschen Politik ist oder ob sich wirklich etwas Grundlegendes verändert und verändern muss in der Energiebranche. Dabei haben wir gelernt: In vielen Ländern vollzieht sich eine Bewusstseinsveränderung bei Menschen, die Energie nutzen und produzieren. Sie ist der Treiber einer globalen Energiewende.

ZEIT: Was heißt das konkret?

Teyssen: Die Energiebranche teilt sich gerade in zwei Welten auf. Die eine Welt ist noch für Dekaden auf das alte System angewiesen: auf bewährte Strukturen wie zentrale Großkraftwerke, die zum Beispiel energieintensive Fabriken versorgen. In der anderen Welt ermöglichen es erneuerbare Energien und Informationstechnologien Verbrauchern, Energie selbst zu produzieren und zu vermarkten: ob mit Solaranlagen oder hauseigenen Blockheizkraftwerken.

ZEIT: Was heißt das für E.on?

Teyssen: Für uns stellte sich die Frage: Sind wir aufseiten des alten Systems, das weiterhin gebraucht wird? Oder sind wir radikal aufseiten der neuen Energie? Wenn Sie in beiden Welten unterwegs sind, laufen Sie Gefahr, ständig Kompromisse zu machen, weil sich die beiden Geschäftsfelder immer wieder überlappen. Sie können jeden Euro eben nur einmal investieren – in ein Gaskraftwerk oder einen Offshore-Windpark zum Beispiel. Mal die klassische, mal die neue Energiewelt – meine Sorge war, dass unser Unternehmen auf Dauer überall durchschnittlich werden könnte. So kam es zur Aufspaltung.

ZEIT: Die Divestment-Bewegung setzt gerade Fonds, Versicherungen und andere Großanleger weltweit unter Druck, Geld aus Kohleunternehmen und klimaschädlichen Technologien abzuziehen. Hat der Druck von Investoren eine Rolle für E.on Kurswechsel gespielt?

Teyssen: Divestment hat mich nicht angetrieben. Das betrifft nur einen sehr kleinen Teil der Summen, die weltweit bewegt werden. Der viel größere Teil der Investoren ist in Umweltfragen vollständig agnostisch. Sie interessieren sich nur für die Rendite der Geschäftsmodelle.

ZEIT: Wie sehen die Geschäftsmodelle Ihrer beiden Unternehmen nun aus?

Teyssen: Die neue E.on, die ich führe, verdient Geld mit erneuerbaren Energien, Netzen und dem Vertrieb von Energieprodukten. Bei den Erneuerbaren verzeichnen wir eine steile Lernkurve mit deutlich sinkenden Kosten, das Netzgeschäft ist staatlich reguliert und damit relativ stabil, und im Vertrieb verdienen wir Geld bei geringem Kapitaleinsatz. Unsere Abspaltung Uniper betreibt hingegen große Kraftwerke über Jahrzehnte hinweg. Da sind die Kosten viel höher, und es dauert viel länger, bis die Investitionen refinanziert sind. Zudem ist Uniper eines der führenden Unternehmen im internationalen Energiehandel.

ZEIT: Welches Modell ist Ihnen sympathischer?

Teyssen: Das ist doch egal. Sie finden für beide Geschäfte unterschiedliche Investoren mit unterschiedlichen Renditeerwartungen. Integrierte Konzerne mit verschiedenen Geschäftsmodellen verwirren viele Geldgeber.

ZEIT: In Ihrer Abspaltung Uniper sind die Kohle- und Gaskraftwerke gebündelt, dazu Wasserkraft, der Handel mit Erdgas und Gasspeicher. Glauben Sie, dass dieser Mischmasch Investoren überzeugt?

Teyssen: Waren Sie schon einmal in einem Kraftwerk? Dort wird meist ein Stromgenerator mit Dampf angetrieben. Ob der Dampf erzeugt wird, indem Sie Atomkerne spalten, Kohle oder Gas verbrennen, oder ob Sie Elektrizität gewinnen, indem Sie Wasser durch Turbinen leiten, das ist unerheblich. Uniper vermarktet nicht Atom, Kohle oder Wasser, sondern Strom – ein völlig homogenes Produkt.

ZEIT: Die Politik reguliert aber die einzelnen Techniken ganz unterschiedlich. Warum soll ein so unberechenbares Geschäft Investoren überzeugen?

Teyssen: Gegenfrage: Wie sähe die Welt ohne Uniper aus? Das Unternehmen besitzt mit die größten Erdgasspeicher Europas. Ohne die wäre es hier finster und kalt. Selbst bei der neuen E.on sind wir auf die Leistungskraft und auf den Strom von Uniper angewiesen. Ob das auch in 50 Jahren noch so sein wird, weiß ich natürlich nicht. Ich weiß nur: In 50 Jahren bin ich selbst endgelagert. (lacht)

ZEIT: Jetzt führen Sie die neue E.on, den größten Ökostromversorger Deutschlands. Unter anderem betreiben Sie Offshore-Windkraftwerke und Solar-

Europas einst größter Energieversorger spaltet sich auf. E.on-Chef Johannes Teyssen über den schwierigen Neuanfang, Atom-Altlasten und das angespannte Verhältnis zur Politik

Teyssen: Ich bin Kunde der E.on-Marke »E wie einfach« ...

ZEIT: ... die grüne und nicht grüne Tarife anbietet.

Teyssen: Zugleich produziere ich mit drei Wärmepumpen im Vorgarten einen Teil meiner Wärme auch selbst. Das reicht mir.

ZEIT: Kürzlich hat E.on einen Rekordverlust vermeldet, der Aktienkurs ist am Boden, die Strompreise haben sich seit 2008 halbiert. Warum sind ausgerechnet Sie der richtige Mann an der Spitze der neuen, grünen E.on?

Teyssen: Sicher taue ich nicht als Beispiel für die Geschichte »Vom Saulus zum Paulus«. Aber auch ich habe einen Lernprozess durchgemacht. Es wäre ver-

mit Atomkraftwerken in Ihrer neuen E.on angesiedelt. Wie passt das zu den Ökostrom-Aktivitäten?

Teyssen: Das ist ein Webfehler, der politisch angeordnet wurde. Wir haben uns das nicht sonderlich gewünscht. Aber anders als manche vermuten, war unsere Strategie auf oder gegen Kernenergie ausgerichtet. Wir haben nur noch drei Atomkraftwerke. Kernkraft ist für uns ein nicht strategisches Nebengeschäft, das bald ausläuft. Wir sichern zu: Nicht eine einzige Kilowattstunde des Stroms aus den Kernkraftwerken werden wir direkt an unsere Endkunden verkaufen. Er wird strikt getrennt in Großhandelsmärkten angeboten.

ZEIT: Aber wo landet dann am Ende dieser Strom?

Teyssen: Solange in Deutschland Kernkraftwerke noch Strom produzieren, bleibt dieser Bestandteil des Energiemixes. Elektronen können Sie nicht ansehen, wie sie entstanden sind.

ZEIT: Viele Politiker in Berlin vermuten, Sie wollten sich mit der Abspaltung von Uniper um die Haftung für den Rückbau der Meiler und die Endlagerung des Atommülls drücken.

Teyssen: Diese Unterstellung habe ich nie verstanden. Wir wollten ursprünglich die Atomsparte auf Uniper übertragen – und dieser dafür rund 16 Milliarden Euro mitgeben, um die Haftungsfragen abzusichern. Dafür hätten wir bei E.on sogar wichtige Bereiche verkauft.

ZEIT: Und doch hat die Bundesregierung Ihnen misstraut. E.on sollte laut dem geplanten neuen Nachhaftungsgesetz auch künftig für die Rückbaukosten der Kernsparte haften, die Sie abspalten wollten. Niemand weiß genau, ob die Rückstellungen für Rückbau und Endlagerung reichen.

Teyssen: Das mag jetzt ein bisschen arrogant klingen, aber es reicht doch Grundschulwissen für die Erkenntnis: Sei vorsichtig bei Bürgschaften! Die Regierung wollte, dass wir bis zu 150 Jahre lang haften, auch wenn wir Uniper 16 Milliarden Euro mitgeben. Unter diesen Bedingungen wäre die Abspaltung niemals durch die Hauptversammlung gegangen. Die Aktionäre hätten mich gefragt: Was rauchen Sie denn? Darum behalten wir jetzt eben die Kernkraftsparte.

ZEIT: Sind Sie von der Politik enttäuscht?

Teyssen: Ich finde das Gesetz zur Haftung unnötig und vorschnell. Die Politik begründet es mit dem Satz: Eltern haften für ihre Kinder. Aber dann muss man fragen: Wer war denn bei der Geburt dabei? Die Hamburger Kernkraftwerke wie Brokdorf, Krümmel und Brunsbüttel haben die Hamburger Elektrizitätswerke gebaut. Die HEW gehörte damals der Hansestadt Hamburg. Die neuen Regeln sind wie ein Schwarzer-Peter-Spiel: Wer gerade die Karte in der Hand hält, also ein Atomkraftwerk besitzt, das vielleicht andere gebaut haben, der soll plötzlich allein haften. Ich will mich nicht in die Büsche schlagen; die Energieversorger tragen Verantwortung für die Kernkraftwerke. Aber nicht alleine, sondern gemeinsam mit der Politik.

ZEIT: Früher wurden die Stromchefs regelmäßig ins Kanzleramt zu Energiegipfeln eingeladen. Wie hat sich Ihr Verhältnis zur Politik verändert?

Teyssen: Das Verhältnis von Energiewirtschaft und Politik war vielleicht nie richtig gesund. Es war lange Zeit zu eng, zu ineinander verwoben. Und dann gab es Phasen, in denen das Verhältnis von Misstrauen und Unverständnis geprägt war.

ZEIT: Lag das daran, dass auch E.on-Manager manchmal zu arrogant auftraten?

Teyssen: Ich glaube, es gab eine Phase einer gewissen Hybris und Arroganz der Energiewirtschaft gegenüber der Politik. Vor einigen Jahren war E.on für wenige Wochen noch das wertvollste Unternehmen Deutschlands. Bei Börsenstrompreisen von 80 Euro je Megawattstunde – heute sind es knapp 30 Euro – konnten wir vor dem Geld der Investoren kaum weglaufen. Da haben manche, vielleicht auch ich, den Fehler gemacht, zu glauben, das sei unserer tolen Leistung zu verdanken.

ZEIT: Woher kam der Erfolg denn?

Teyssen: Er war zum Teil auch eine Folge von Regulierung: Wir Konzerne, und zwar alle, haben etwa zum Start des Emissionshandels in der EU viele CO₂-Zertifikate geschenkt bekommen, deren Börsenwert in die Strompreise einbezogen und damit Geld verdient. Das war nichts Unrechtes, aber mit unserer eigenen Leistung hatte das wenig zu tun. Es kann gut sein, dass aus dieser Zeit bei einigen Politikern Verletzungen zurückgeblieben sind.

ZEIT: Wann ist das Verhältnis zwischen Politik und Energiewirtschaft so abgekühlt? 2011, als Berlin nach dem Atomunglück von Fukushima die sieben ältesten Meiler stilllegen ließ?

Teyssen: Viel fundamentaler war der enorme Ausbau der erneuerbaren Energien – und der fand bereits vor 2011 statt. Das Überangebot von Wind- und Solarstrom hat dazu geführt, dass die Börsenstrompreise so eingebrochen sind.

ZEIT: Aber nach Fukushima hat E.on Verfassungsbeschwerde gegen den Atomausstieg eingelegt.

Teyssen: Ja, zum Schutz der E.on-Aktionäre. Hätten wir das nicht getan, gehörte ich rausgeschmissen. Mit der Klage stelle ich doch nicht den Atomausstieg infrage. Bei E.on gibt es niemanden, der den Ausstieg rückgängig machen will. Aber Artikel 14 des Grundgesetzes besagt: Wer aus Gründen des Gemeinwohls enteignet wird, der hat Anspruch auf Entschädigung. Nur darum geht es uns: Liebe Politik, behandle uns fair und anständig.

ZEIT: Braucht Deutschland überhaupt die neue E.on für den Erfolg der Energiewende?

Teyssen: Mir reicht schon, wenn Deutschland die Überzeugung gewinnt, dass es mit E.on besser gelingt.

Die Fragen stellten **Claus Hecking** und **Marlies Uken**



felder. Ein einziges durchschnittliches Kohlekraftwerk generiert mehr Elektrizität als alle diese Anlagen zusammen. Ist das wirklich die Liga, in der Europas einst größter Energieversorger spielen will?

Teyssen: Wir müssen uns nicht wieder in einem Gigantismus über möglichst große Zahlen definieren. Ich muss nicht die meisten Megawatt besitzen. Und auch nicht die größten Windkraftwerke oder die buntesten Solarpanels. Wir wollen erstklassige Produkte für unsere Kunden anbieten und damit gutes Geld verdienen.

ZEIT: Sie selbst waren früher ein lauter Kritiker der Ökostromförderung. Warum haben Sie sich so lange so schwergetan mit den Erneuerbaren?

Teyssen: Vieles von der Kritik würde ich heute genauso wiederholen. Die bisherige Ökostromvergütung funktioniert doch nach »Invest and forget«: Jeder produziert Ökostrom – egal, ob der gebraucht wird oder nicht – und bekommt dafür staatlich garantierte Preise. Ich kritisiere, dass man die erneuerbaren Energien in dieser nicht nachhaltigen Form pappelt. Sie sind inzwischen erwachsen. Wir werden beweisen müssen, dass die Erneuerbaren selbstständig und wirtschaftlich tragfähig ihre Leistung bringen können. Wenn nicht, scheitert die ganze Energiewende.

ZEIT: Kaufen Sie selbst inzwischen Ökostrom?

Mr. E.on

Seit 1989 arbeitet **Johannes Teyssen**, 56, für E.on und deren Vorläufer. 2010 wurde der Jurist aus Hildesheim Vorstandschef von Europas einst größtem privaten Energieversorger. Fallende Strompreise und Fehlinvestitionen haben E.on zuletzt **Milliardenverluste beschert**. Ende 2014 kündigte Teyssen die Teilung des Konzerns an. Am 1. 1. 2016 wurde das Tochterunternehmen **Uniper** abgespalten. Es betreibt unter anderem E.on's alte Kohle-, Wasser- und Gaskraftwerke.

messen, von mir selbst zu sagen, dass ich der perfekte Mann an der Spitze bin. Aber der Aufsichtsrat hat sich für mich entschieden. Vielleicht, weil ich etwas von Energie, Netzen und Kundenwünschen verstehe. Und auch ein wenig von Management.

ZEIT: Sie arbeiten seit 26 Jahren im Konzern. Wie geht es Ihrer Belegschaft jetzt?

Teyssen: Unsere Mitarbeiter und auch ich, wir erleben eine Achterbahn der Gefühle. Wir machen eben einen tiefen, schmerzhaften Veränderungsprozess durch. Einerseits sind wir manchmal verunsichert und machen uns Sorgen – gerade wenn wir zum Angriffsziel politischer Diskussionen werden. Andererseits gibt es aber auch einen starken Aufbruchgeist. In der neuen E.on arbeiten mehr als 40 000 Beschäftigte, und die quälen sich nicht jeden Tag zur Arbeit, sondern freuen sich auf den Wandel und kommen laufend mit neuen Ideen. Wenn man seinen Mitarbeitern die neue Welt schönredet, wissen sie selbst, dass das nicht stimmt.

ZEIT: Lassen Sie uns über Ihre Altlasten reden: die Atomkraftwerke.

Teyssen: (seufzt) Ich hatte mir vorgenommen, in diesem Land irgendwann nicht mehr über Atomtechnik zu reden. Dieser Wunsch wird wohl nicht in Erfüllung gehen.

ZEIT: Tut uns leid. Aber Sie haben ja das Geschäft