



Paul van Son, Thomas Isenburg

Energiewende in der Wüste

**Die Vision ist bereits
Realität**

The logo for oekom, featuring a stylized graphic of three vertical bars in yellow, blue, and green, followed by the text "oekom" in a sans-serif font.

Paul van Son, Thomas Isenburg
Energiewende in der Wüste

Die Vision ist bereits Realität

ISBN 978-3-96238-030-4

264 Seiten, 13,0 x 20,5 cm, 26,- Euro

oekom verlag, München 2019

©oekom verlag 2019

www.oekom.de

Kapitel 0

Einleitung

0.1

Die Desertec-Initiative, ein *love baby* der Industrie

Im Jahr 2009 gründete die deutsche Industrie zusammen mit der kurz zuvor von einigen Privatpersonen ins Leben gerufenen Desertec Foundation die Desertec Industrial Initiative (Dii). Diese hatte zum Ziel, bis 2050 bis zu 15 Prozent des europäischen Stromverbrauchs mit Strom aus den Wüsten Nordafrikas und des Nahen Ostens (MENA) abdecken zu können.

Die Dii wurde weder als Verein noch als Stiftung oder Verband, sondern als Gesellschaft mit beschränkter Haftung gegründet – denn das Projekt sollte unternehmerisch im Markt positioniert werden. Dabei verfolgte die GmbH keine Gewinnziele, sie sollte vielmehr die Aufgaben einer Planungsgesellschaft erfüllen – und die Rolle eines Wegbereiters einnehmen.

In der Gründungsvereinbarung erhielten elf Unternehmen und die Desertec Foundation je einen Anteil mit je einem Stimmrecht. Zunächst verpflichteten sich die Unternehmen, für einen Zeitraum von drei Jahren mit einem jährlichen Beitrag die Organisationskosten zu decken. In enger Abstimmung wurde im Vorfeld eine Satzung festgelegt, die die Mission und Ziele ausformulierte. Während der folgenden drei Jahre sollte die Dii Studien und Ideen für Rahmenbedingungen, einige Referenzkraftwerke sowie einen Roll-out-Plan für Investitionen bis 2050 entwickeln. Das Vorhaben stieß auf große öffentliche Resonanz. Die Erwartungen an eine Zukunft, die

entscheidend von der Energieversorgung aus der Wüste abhängen könnte, waren hoch.

Anfangs nahmen die meisten Gründungsunternehmen noch eine abwartende Haltung ein. Auf Vorstandsebene allerdings war Desertec ein präsent Thema: Man erblickte attraktive Geschäftsmöglichkeiten in einem neuen Markt und konnte sich einen Vorstoß in den Bereich der erneuerbaren Energien gut vorstellen. Die Hoffnung, dass die deutsche Regierung die damals großzügige Förderung erneuerbarer Energien in Deutschland auf die MENA-Region ausdehnen könnte, hat das Interesse der Unternehmen noch verstärkt.

Die gemeinsame Initiative der Industrie und einer noch sehr jungen, ideellen Zielen verpflichteten Stiftung wurde von der deutschen Regierung pauschal begrüßt, und sie sagte ihre Unterstützung zu. Allerdings gab es vor der Gründung noch keine konkrete Abstimmung mit europäischen Interessenvertretern oder den Regierungen, Institutionen und Zivilgesellschaften in den MENA-Ländern – die Initiative war eine echte Überraschung.

Die Lenkungsform der Dii GmbH sollte gewährleisten, dass die verschiedenen Unternehmensinteressen, die Interessen der Desertec-Stiftung und die Interessen der externen Stakeholder fair berücksichtigt würden. Die Gesellschafter konnten sich jedoch zunächst nicht auf eine Entscheidungsstruktur mit einem Aufsichtsrat einigen. Zur Entscheidungsfindung dienten regelmäßige sowie vollständige Gesellschafterversammlungen, die der Geschäftsführung Weisung erteilen konnten. Als Vorsitzender der Gesellschafterversammlung fungierte in den ersten Jahren Thomas Rüschen von der Deutschen Bank. Während dieser Phase wuchs die Initiative zu einer einzigartigen internationalen Versammlung von 20 stimmberechtigten Unternehmen und 35 assoziierten Partnern heran. Ende 2012 übernahm Frank-Detlef Drake von RWE den Vorsitz. Er lotete das Unternehmen durch die hohen Wellen, die eine dramatische Umschichtung bei den Gesellschaftern und assoziierten Partnern schlug. Mitte 2013 stieg die Desertec Foundation aus der Initiative aus. Bis Ende 2014 hatte die Dii die bei der Gründung beabsichtigten Studien abgeschlossen und Investitionsideen formuliert. Der entstandene Roll-out-Plan wurde

nicht als Fahrplan für 40 Jahre Marktentwicklung verstanden, sondern zeigte die langfristigen Perspektiven für einen (nahezu) emissionsfreien Energiemarkt in MENA und Stromaustausch mit Europa auf. Im Jahr 2015 siedelte die Dii ihre operativen Aktivitäten nach Dubai um, ein inspirierendes Zentrum für Innovationen in der Region. Die Lenkung von Gesellschafterseite erfolgt seitdem paritätisch durch ein saudisches (ACWA Power), ein deutsches (innogy) und ein chinesisches Unternehmen (CEPRI/SGCC). Von der arabischen Metropole aus setzt sich Dii für den emissionsfreien Energiemarkt in der MENA-Region sowie den Energieaustausch unter anderem mit Europa ein.

0.2

Kollegialität und Kontroversen

Bis März 2010 lag die operative Führung der Dii in den Händen des Niederländers Paul van Son, Rainer Aringhoff war bis Anfang 2011 technischer Geschäftsführer. Im Jahr 2012 wurde Aglaia Wieland neben van Son zweite Geschäftsführerin des Unternehmens. Diesem Experiment Doppelspitze, das damals in Deutschland populär war, war jedoch kein Erfolg beschieden, und so übernahm van Son 2013 wieder die alleinige Leitung der in München angesiedelten Dii GmbH – ab 2015 parallel zu seiner Leitungsfunktion bei innogy. Dem Team in Dubai steht seit 2018 Cornelius Matthes vor.

Die Governance einer sehr heterogenen Industriegruppe ist ein dynamischer Prozess, der besonderes Führungsgeschick verlangt. In der Anfangszeit fand der Austausch mit Schlüsselpersonen im Gesellschafterkreis schnell und unbürokratisch statt. Im Hintergrund standen sehr engagierte Vorstände der beteiligten Unternehmen, wie Torsten Jeworrek (Munich Re), Caio Koch-Weser (Deutsche Bank), Udo Ungeheuer (Schott) und Peter Smits (ABB), mit Rat und Tat zur Seite. Der ehemalige Umweltminister und Kommissar des Umweltprogramms der Vereinten Nationen (UNEP) Klaus Töpfer stand der Dii-Führung einige Zeit als Sondergesandter zur Verfügung. Auch ein Beirat unter der Leitung des Instituts-

leiters des Deutschen Zentrums für Luft- und Raumfahrt (DLR) und späteren Dekans der Dresdener Technischen Universität, Hans Müller-Steinhagen, hat die Geschäftsführung beraten, in die unter anderem der tunesische Staatssekretär Abdelaziz Rassâa und der CEO von Royal Air Maroc, Driss Benhima, berufen wurden. Daneben gab es einige externe Schlüsselberater wie Gerhard Hofmann, ehemaliger politischer Chefkorrespondent von RTL und N-TV, und Wolfgang von Geldern, ehemaliger Staatssekretär der Bundesregierung, sowie die Anwaltssozietät Hengeler Mueller aus München.

Dem Vorstandsvorsitzenden der Dii wurden große Freiheiten eingeräumt, um das Programm des Unternehmens zu entwickeln und ein kompetentes Team aufzubauen. Ein vertrauensvoller und kollegialer Umgang prägte die Beziehung zwischen Vorstand und Gesellschafterkreis. Die Compliance wurde durch explizite Vorschriften und ein stetes Monitoring gewährleistet und vom Unternehmenskreis überwacht. In der Abstimmung zwischen den verschiedenen Unternehmen mit ihren unterschiedlichen Geschäftsgegenständen griff die Dii unter van Son auf das niederländische *Poldermodell* zurück, wie auch die *Financial Times Deutschland* unter der Überschrift »In die Wüste geschickt« (Gassmann 30.10.2009) zu berichten wusste. Die Karten lagen in der Anfangszeit offen auf dem Tisch. Gemeinsam arbeiteten alle Beteiligten an Lösungen für Probleme, Dilemmata und Herausforderungen, deren es in den ersten beiden Jahren reichlich gab.

0.3

Von Strom für Europa zu Strukturen für die Region

Die Entwicklung zahlreicher Kooperationen wurde dadurch jedoch nicht behindert. So wurden gemeinsam mit dem Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung wegweisende Studien durchgeführt und mit Stakeholdern aus Politik, Institutionen, Medien und den Zivilgesellschaften in Deutschland, Europa, den MENA-Ländern sowie China, Japan und den USA intensive Gespräche geführt.

Dabei wurden allmählich die Dilemmata der Desertec-Idee und die Realitäten des Marktes sichtbar. Die ursprüngliche, stark verengte Idee, Solarkraftwerke in die Wüsten zu bauen und den dort erzeugten Strom nach Europa zu bringen, erwies sich in dieser simplen Form als unrealistisch. Viel vernünftiger war es, mit den Regierungen vor Ort den Aufbau eines Marktes zu forcieren, auf dem erneuerbare Energien wettbewerbsfähig bestehen können. Dafür freilich müssen die notwendige Infrastruktur und eine prinzipielle Offenheit des Marktes für den langfristig zu erwartenden internationalen und interkontinentalen Austausch von Energie gewährleistet sein.

Dieses Umdenken erfolgte beim größten Infrastrukturvorhaben seiner Zeit natürlich nicht ohne Lärm und Konflikte, weil einige Interessengruppen fürchteten, ihren Einfluss auf den Prozess zu verlieren. Nach langen Diskussionen wurde beschlossen, ein *Operations Committee* einzurichten, das die Geschäftsführung in operationellen Fragen beraten und die Entscheidungen in der Gesellschafterversammlung vorbereiten sollte. Der anfänglich recht lockere Umgang ging dadurch verloren, die Zusammenarbeit wurde formeller, und ein gewisses Misstrauen stellte sich ein. Nichtsdestotrotz verlängerten die Gesellschafter 2012 das Mandat für die Dii für zwei weitere Jahre. Spannungen und Turbulenzen nahmen derweil immer weiter zu. Mitte 2013 brachen sie sich schließlich Bahn, was eine kathartische Wirkung entfaltete, sodass die Zusammenarbeit seitdem einvernehmlich und weitgehend konfliktfrei verläuft.

Fragen der Governance und die turbulente Außenwirkung der Dii sind heute längst kein Thema mehr. Auch hat die Idee der Energiegewinnung in den Wüsten dieser Welt längst die Anmutung des Exotischen verloren, sie ist in vielen Ländern Teil der Regierungspläne geworden. Wie und wann eine nahezu vollständig emissionsfreie Energieversorgung realisierbar ist, ist Gegenstand unzähliger Kontroversen. Aber die Richtung ist eindeutig und der Prozess nicht mehr zu stoppen. Viele Akteure sind bereits in den unterschiedlichen lokalen Märkten aktiv. Die Dii ist, ohne dass ihr dabei noch große mediale Aufmerksamkeit zuteilwürde, nach wie vor einer der Treiber dieser Entwicklung. Sie ist ein Wegweiser mit weitverzweigtem

Netzwerk und Zugang zu den Entscheidungsträgern in der MENA-Region und darüber hinaus. Dabei haben die deutschen Unternehmen ihre Vorreiterrolle innerhalb des Projekts verloren. Mittlerweile übernehmen arabische, asiatische und einige wenige europäische Unternehmen die Initiative.