

SonntagsZeitung 30.6.2013

Aus der aktuellen Ausgabe

## «OHNE SCHIEFERGAS-FÖRDERUNG GEHÖRT EUROPA ZU DEN VERLIERERN»

**Peter Voser, CEO von Royal Dutch Shell, über verfehlte Energiepolitik, die Erschliessung der Arktis und die Energiewende von Bundesrätin Leuthard**

**von Victor Weber und Jürg Meier**

Den Haag/Zürich Geradezu bieder wohnt Peter Voser, 55, im Aargau. Dabei leitet er mit Royal Dutch Shell einen der weltweit grössten Konzerne nach Umsatz. Im Zeichen der Muschel arbeiten eine Million Menschen, auf Bohrtürmen, Öltankern oder an Zapfsäulen. Fest angestellt sind 90 000, die anderen sind bei Partnerfirmen im Einsatz. In seinem ersten Interview nach Bekanntgabe seines Rücktritts im ersten Halbjahr 2014 erläutert Voser seine Pläne, warum ihn das Präsidium von Economiesuisse nicht interessiert und weshalb er bei Roche nicht die Nachfolge von Franz Humer antritt.

*Wie verbringen Sie Ihre Sommerferien - falls überhaupt welche drinliegen?*

In den Bergen, wie jedes Jahr, zusammen mit meiner Frau. Wir gehen wandern, geniessen die Natur und stellen einfach mal ab.

*In den nächsten fünf Tagen machen Sie Geschäftsreisen auf drei Kontinenten. Wie halten Sie das aus?*

Wichtig ist, dass man sehr diszipliniert seine Ruhepausen einzieht, das kann auch mal nur ein freier Nachmittag sein. Doch mit dem Kopf bin ich schon ständig beim Geschäft.

*Selbst wenn Sie einen Match von Manchester United oder Boca Juniors schauen?*

Ich bin in Wettingen und Würenlos aufgewachsen und spielte dort Fussball. Als Shell-Mann hatte ich das Glück, in die fussballverrückten Nationen Grossbritannien, Argentinien und Chile versetzt zu werden. Seither bin ich mit Manchester United ebenso verbunden wie mit Boca Juniors, dem Arbeiterclub von Buenos Aires.

*Was sagt Ihre Frau dazu, dass Sie mit dem Kopf ständig bei Shell sind?*

Die Entscheidung für einen derartigen Job trifft man gemeinsam. Denn wenn der Partner eine solche Position übernimmt, ist es wichtig, dass der andere dahintersteht. So ist es bei uns, und ich danke meiner Frau sehr dafür.

*Warum wollen Sie im nächsten Jahr zurücktreten?*

Die Aufgabe macht mir immer noch Spass. Ich will aber in meinem Leben neue Schwerpunkte setzen. Seit fünf Jahren bin ich CEO, zuvor war ich fünf Jahre Finanzchef bei Shell und in der gleichen Funktion zweieinhalb Jahre bei ABB. Dieses Wissen möchte ich an Jüngere weitergeben. Gleichzeitig werde ich mich mehr der Familie und anderen Interessen widmen.

*Liebäugeln Sie mit der akademischen Welt oder mit der Politik?*

Der Lebensmittelpunkt von mir und meiner Frau wird die Schweiz sein. Ich kann mir vorstellen, einige Verwaltungsratsmandate anzunehmen und mich noch stärker in Non-Profit-Organisationen zu engagieren als bisher. Aktiv bin ich bereits bei Catalyst, einer Organisation, die Frauen in Führungspositionen fördert, und in der St. Gallen Foundation for International Studies, wo ich im September das Präsidium von Joe Ackermann übernehme.

*Economiesuisse sucht dringend einen Präsidenten.*

(lacht) Der Posten verlangt diplomatisches Geschick. Ohne Diplomatie kommt auch der Chef von Royal Dutch Shell nicht aus. Aber nochmals: Ich will jetzt etwas ganz Neues anpacken.

*Seit zwei Jahren sind Sie Verwaltungsrat von Roche. Warum wollten Sie nicht die Nachfolge von Franz Humer antreten, der nächstes Jahr das Präsidium ablegt?*

Ich habe Anfang Mai erklärt, dass ich im ersten Halbjahr 2014 bei Shell ausscheiden werde. Solange ich im Amt bin, werde ich keine neuen Verwaltungsratsmandate annehmen. Nach der Stabübergabe werde ich in Pension gehen und erst dann beginnen, neue Aufgaben zu prüfen.

*Die Wettbewerbskommission der EU ermittelt unter anderem auch gegen Shell wegen einer möglichen Manipulation des Referenzpreises für Erdöl. Ist Ihr Rücktritt völlig losgelöst von diesem Kartellverdacht?*

Es ist richtig, dass die europäische Wettbewerbskommission Untersuchungen durchgeführt hat. Shell arbeitet hier eng mit den Behörden zusammen. Das Ergebnis der Untersuchung steht aus. Mein Entscheid ist aber rein persönlicher Art und hat mit dem Untersuchungsverfahren nichts zu tun.

*Shell steht in der öffentlichen Wahrnehmung für Erdöl . . .*

. . . dabei produzieren wir dieses Jahr erstmals mehr Gas als Öl. Dieser Trend wird sich weiter fortsetzen. Bereits jetzt haben wir, technologisch gesehen, auf der Gasseite einen Vorsprung.

*Shell ist auch im Biospritgeschäft. Die Kritik an pflanzlichen Treibstoffen ebbt aber nicht ab.*

Im Transportsektor ist Biotreibstoff die wichtigste kurz- und mittelfristige Lösung, um den CO<sub>2</sub>-Ausstoss zu senken. Shell verfolgt eine klare Politik. Wir engagieren uns nicht in Biotreibstoffen aus Korn oder Palmöl. Wir setzen auf Zuckerrohr und sind in Brasilien aktiv. Zuckerrohr macht dort nur zwei Prozent der Anbaufläche aus, und es braucht praktisch keine Bewässerung. Bei Zucker gibt es auch keine Knappheit auf dem Weltmarkt. Unsere Anbaugelände sind zudem 2000 Kilometer vom Amazonas entfernt, es wird also nicht abgeholzt.

*Nestlé-Verwaltungsratspräsident Peter Brabeck warnt vor Biosprit. Haben Sie das schon mit ihm diskutiert?*

Selbstverständlich. Man darf die Themen Energie, Wasserverbrauch und Nahrungsmittel aber nicht isoliert betrachten. Bei Shell laufen Projekte, bei denen wir den Verbrauch von Wasser zu optimieren versuchen. Bei einem Fördervorhaben von Schiefergas in Kanada setzen wir zum Beispiel nicht Grundwasser ein, sondern Schmutzwasser, das wir vorher säubern.

*Wie lange reichen die Öl- und Gasreserven noch?*

Wenn wir den heutigen Verbrauch von Gas als Massstab nehmen, haben wir Reserven für 250 Jahre, die sich wirtschaftlich lohnend abbauen lassen. Beim Öl wissen wir es noch nicht ganz genau. Es hängt davon ab, wie sich die Förderung von Schieferöl ausserhalb der USA entwickelt. Entscheidende Faktoren für uns sind hierbei Innovationen und Technologieentwicklung. Aber für dieses Jahrhundert ist das nicht die Frage.

*Muss unbedingt Erdöl aus der Arktis gefördert werden?*

Es braucht die Arktis schlicht und einfach, um die Nachfrage zu decken. Schätzungen zufolge liegen dort 30 Prozent der weltweit unentdeckten Erdgasvorkommen sowie 13 Prozent des Öls.

*Die Förderung ist aber gefährlich, wie Sie aus eigener Erfahrung wissen. Bei einem Abschleppmanöver strandete ja die Bohrinself Kulluk Ende letzten Jahres im Golf von Alaska.*

Wir nehmen die Sorge vieler Menschen um die arktische Region ernst. Shell besitzt die technische Expertise und das Know-how, um Öl und Gas auch unter arktischen Bedingungen verantwortlich zu produzieren.

*Wie geht es nach der Bohrinself-Havarie weiter?*

Wir haben im letzten Jahr viel gelernt und pausieren nun, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Dann entscheiden wir, wann wir weiterbohren. Es geht aber weiterhin nur um die Erkundung von Lagerstätten. Die eigentliche Produktion würde frühestens 2025 starten.

*Europa baut die heimische Solar- und Windenergie massiv aus. Wie beurteilen Sie diese Entwicklung?*

Solar- und Windenergie wird in Europa stark gefördert und subventioniert, darum macht Europa im Strombereich grosse Fortschritte. Das ist grundsätzlich gut, aber die Subventionen müssen über die Zeit abgebaut werden, um selbstständige, kostendeckende Industrien aufzubauen. Europa hat aber keine kohärente Energiepolitik. Die Fragen der Energiepolitik kann man jedoch nicht pro Land lösen. So setzt Deutschland neben Wind und Sonne auf billige Kohle. Mit der Folge, dass das Land 2012 trotz der neuen Energiepolitik mehr CO<sub>2</sub> ausgestossen hat.

*Was ist zu tun?*

Ich bin ein klarer Verfechter einer einzigen Zielgrösse: der absoluten Menge an CO<sub>2</sub>, die im Jahre 2030 in Europa ausgestossen werden darf. Hierauf kann man eine Energiepolitik aufbauen, die auf erneuerbare Energien setzt, die wiederum durch Gas ergänzt werden. Gas passt ideal, um die schwankende Stromproduktion von Solar- und Windanlagen zu ergänzen. Sobald hingegen vorgeschrieben wird, welchen Anteil eine bestimmte Energieform haben muss, sind Fehlentwicklungen programmiert: Die erneuerbaren Energien werden sehr teuer. Um die Strompreise dennoch akzeptabel zu halten, wird billige Kohle verbrannt. Das kann nicht der Sinn sein.

*Wenn Gas billiger wäre, würde es die Kohle verdrängen.*

Der Gaspreis ist ein geopolitisches Thema. Nordamerika hat grosse Gas- und Ölvorkommen. Das gibt ihnen einen Konkurrenzvorteil: Elektrizität ist billiger, die heimische Industrie kann viel günstiger produzieren. Deshalb können ausgelagerte Industriebetriebe wieder in die USA zurückkehren. Europa wird wahrscheinlich der grosse Leidtragende dieser Entwicklung sein. In den nächsten fünf oder zehn Jahren wird hier die Gasproduktion sinken, gleichzeitig tun sich die europäischen Länder schwer, in die Förderung von alternativen Quellen einzusteigen, insbesondere von Schiefergas.

*Oftmals aus nachvollziehbaren ökologischen Gründen.*

Viele dieser Argumente haben mit Emotionen und Falschinformationen zu tun. Die Industrie und die Politik erklärten der Öffentlichkeit zu spät, worum es bei dieser Technologie geht. Das Grundwasser liegt in den ersten 200 Metern, wir bohren aber in bis zu 4500 Metern Tiefe. 99 Prozent der für die Förderung nötigen Materialien

sind Wasser und Sand. Etwa ein Prozent sind Chemikalien. Davon ist ein immer höherer Anteil biologisch abbaubar.

*Muss Europa also mehr unternehmen zur Förderung von Schiefergas?*

In meinen Augen ja. Immerhin denken die Regierungen jetzt um. Sie realisieren, dass die bisher verfolgte Energiepolitik nicht funktioniert. Europa muss sich in der Förderung von Schiefergas engagieren, um die Energiepreise tief zu halten. Sonst gehört Europa zu den Verlierern.

*Sollte auch in der Schweiz Schiefergas gefördert werden?*

Ich glaube nicht, dass das mögliche Volumen hier gross genug ist.

*Haben Sie schon Energieministerin Doris Leuthard getroffen, die wie Sie aus dem Aargau stammt?*

Wir haben uns ab und zu gesehen und hatten immer einen ausgesprochen guten Dialog.

*Die Energiewende ist eine gewaltige Aufgabe. Wir nehmen an, Sie beneiden die Bundesrätin nicht darum?*

Die Energiewende ist doch eine faszinierende Aufgabe. Eine solch langfristig orientierte Arbeit, die eine klare Veränderung bringen kann, ist für jede Führungskraft interessant.

*Es gibt eine Reihe von Initiativen und Entwicklungen, welche die hiesige Wirtschaft tangieren, von der Minder- bis zur Mindestlohn-Initiative. Wie beurteilen Sie dies mit Ihrer Sicht von aussen?*

Dieser Reglementierungsdrang löst bei einem marktorientierten Menschen wie mir grosse Bedenken aus. Mit meinen Gesprächspartnern im Ausland bin ich einig, dass meine Heimat daran ist, ihren Konkurrenzvorteil zu verspielen. Nur wenn es der Politik gelingt, sich vom gegenwärtigen kurzfristigen Denken zu lösen, das von Emotionen und Populismus geprägt ist, und wieder die langfristigen Interessen höher gewichtet, kann die Schweiz ihren Lebensstandard relativ gesehen halten. Schwellenländer holen massiv auf, auch die EU wird sich aus ihrer Schockstarre lösen und ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessern. Dadurch gerät die Schweiz von allen Seiten unter Druck. In dieser schwierigen Situation sollten Gesellschaft, Politik und Wirtschaft noch intensiver zusammenarbeiten.

*Wo sehen Sie die Gründe für den Graben zwischen Wirtschaft und Gesellschaft?*

Politik und Multis geniessen weltweit nicht den besten Ruf in der Gesellschaft. Bei uns in der Schweiz begann es mit dem Swissair-Debakel, später kamen Vergütungsexzesse dazu. Das Big Business ist auch nicht schuldlos.

*Sie traten mit einem 20 Prozent tieferen Basissalär an als Ihr Vorgänger. Letztes Jahr erhielten Sie insgesamt 6,1 Millionen Franken, das ist weniger als auch schon, aber immer noch stattlich.*

Ja, doch ich bin mir selber treu geblieben. Eine massgebliche Komponente meines Salärs ist ein leistungsbezogener und langfristig ausgerichteter variabler Lohnbestandteil. Je besser wir im Vergleich zum Wettbewerb abschneiden, desto höher ist dieser Anteil und natürlich auch umgekehrt.

*Eine wichtige Kennzahl der Leistungsmessung ist der freie Cashflow.*

Den braucht es ja auch, um jährlich über 30 Milliarden Dollar zu investieren und 11 Milliarden den Aktionären auszuschütten. 2009 lag der Free Cashflow bei 24 Milliarden, letztes Jahr waren es 46 Milliarden.

*Der Ölpreis ist volatil, die Förderkosten steigen und steigen. Kann Shell die hohe Dividendenrendite garantieren?*

Mit diesen Herausforderungen umzugehen, ist eine normale Managementaufgabe. Wir haben eine langfristig ausgerichtete Strategie und uns bilanziell so aufgestellt, dass das Unternehmen selbst einen über zwei bis drei Jahre signifikant tieferen Ölpreise überbrücken kann, ohne die Dividende zu kürzen und die Investitionen zurückzufahren. Selbst 2009, als der Ölpreis bei 35 Dollar notierte, hatten unsere Aktionäre nicht das Nachsehen.

Publiziert am 30.06.2013