
CleanTech Roundtable 2012

Vernetzung – Akteure der Energiewende
zwischen Windparks, Hochspannungstrassen
und Smart Grids

CleanTech Roundtable 2012

Vernetzung – Akteure der Energiewende
zwischen Windparks, Hochspannungstrassen
und Smart Grids

Kräfte bündeln für die Zeitenwende

Das Jahrhundertprojekt Energiewende ist ins Stocken geraten. Um es wieder in Fahrt zu bringen, müssen alle an einem Strang ziehen. Ergebnisse des dritten *CleanTech Roundtable* von Egon Zehnder International.

Der diesjährige *CleanTech Roundtable* widmete sich dem Thema „Vernetzung – Akteure der Energiewende zwischen Windparks, Hochspannungstrassen und Smart Grids“. 25 hochrangige Vertreter aus allen Bereichen der Energiewirtschaft führten dazu eine intensive, lebhafte und zugleich faire Debatte. Impulsredner waren Boris Schucht, Vorsitzender der Geschäftsführung von 50 Hertz, Tim Dawidowsky, CEO Transmission Solutions bei Siemens, und Pieter Wasmuth, Generalbevollmächtigter der Vattenfall GmbH für Hamburg und Norddeutschland. Die Diskussion machte einmal mehr deutlich, wie wichtig die Vernetzung und Zusammenarbeit aller Beteiligten ist, um ein derart vielschichtiges Projekt zum Erfolg zu führen. Im Folgenden werden wesentliche Einschätzungen und Erkenntnisse des *CleanTech Roundtable* zusammenfassend beleuchtet.

Den Blick aufs Ganze richten

Alle Diskussionsteilnehmer waren sich einig, es mit einer höchst komplexen Aufgabe zu tun zu haben: Mit der Energiewende steht Deutschland vor einer Veränderung, die mit den Umwälzungen der Wiedervereinigung vergleichbar ist. Nicht ohne Grund wird die Umsetzung dieses Jahrhundertprojekts weit über die Grenzen unseres Landes hinaus beobachtet. Denn letzten Endes ist der Umstieg auf erneuerbare Energien kein rein nationales, auch nicht nur ein europäisches, sondern ein globales Thema. So verwundert es nicht, dass Deutschland hier eine Signalwirkung zugeschrieben wird.

Einigkeit herrschte auch darüber, dass es dringend einer stärkeren Bündelung der Kräfte bedarf. Nur wenn alle Akteure aus Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an einem Strang ziehen, lässt sich die Energiewende erfolgreich verwirklichen. Die beteiligten Gruppen müssen sich stärker darum bemühen, über den Tellerrand ihrer eigenen Partikularinteressen hinauszuschauen. Außerdem darf sich die Diskussion nicht in Fachdebatten über Fragen wie EEG-Umlage oder Quotenregelung erschöpfen. Stattdessen müssen alle Akteure den Blick auf das große Ganze richten: auf die Bedeutung des Umbaus für die Zukunft der Menschen in Deutschland und darüber hinaus. Weitet man den Horizont auf diese Weise, kann es auch gelingen, die Akteure und Betroffenen der Energieszene auf ein gemeinsames Ziel und Vorgehen einzuschwören.

Akzeptanz schaffen

Nach der anfänglichen Euphorie des Aufbruchs in ein neues Energiezeitalter hat sich heute in weiten Teilen der Gesellschaft eine gewisse Ernüchterung breit gemacht. Je deutlicher wird, dass die Energiewende nicht zum Nulltarif zu haben ist und dass sie den Bürgern auch Erschwernisse zumutet, desto mehr schrumpft die Zustimmung in der Bevölkerung. Das aber gefährdet den Erfolg des Mammutprojekts: Fehlt die breite Akzeptanz, wird dies die Umsetzung der erforderlichen Veränderungen nicht nur zeitlich, sondern auch finanziell beeinträchtigen.

Alle müssen mit ins Boot. Es ist mithin entscheidend, mehr Akzeptanz herzustellen. Doch wie kann das geschehen? In der Diskussion wurde immer wieder deutlich, dass man alle Beteiligten ins Boot holen muss, um voranzukommen: Die Sichtweisen aller Beteiligten und Betroffenen müssen ernst genommen und in die Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Es geht dabei weniger darum, über die besten technischen Alternativen zu befinden. Vielmehr müssen gemeinsam Lösungen entwickelt werden, die eine breite Zustimmung erhalten.

Initiativen wie die von 50 Hertz mit ins Leben gerufene *Renewables Grid Initiative*, die europaweit den Umstieg auf erneuerbare Energien unterstützt, können hier Vorbild sein. Als Kooperationsplattform bringt das Aktionsbündnis europäische Netzbetreiber und NGOs – darunter vor allem Umweltverbände – zusammen, um gemeinsam Lösungen für den Ausbau der Übertragungsnetze zu entwickeln und umzusetzen.

Was daneben die Akzeptanz der Energiewende voranbringen kann, sind leidenschaftliche und überzeugende Fürsprecher: Persönlichkeiten, die sich für den Wandel stark machen, weil sie eine Vision verfolgen und etwas bewegen wollen. Menschen, die dank ihrer Überzeugungskraft auch eher unpopuläre Maßnahmen durchsetzen können. Solche mitreißenden Leitfiguren sind in Deutschland allerdings rar. Dies wurde beim *Roundtable* ebenso diskutiert wie die Tatsache, dass es einen gesellschaftlichen Diskussionsprozess, der durch eine solche Persönlichkeit oder auch eine anerkannte Einrichtung moderiert und gesteuert wird, bisher nicht gibt.

Einen wichtigen Beitrag zu einer konstruktiveren öffentlichen Debatte können und sollten darüber hinaus die Medien leisten. An ihre Vertreter appellierte die Diskussionsrunde, sich weniger auf Negativmeldungen über Pleiten und Pannen zu konzentrieren. Stattdessen sollten sich die Medien verstärkt als Aufklärer verstehen. Sie sollten die Ziele der Energiewende ausdrücklich unterstützen und ihr Gelingen durch eine faire und objektive Berichterstattung fördern.

„Wir müssen offen und ehrlich darüber sprechen, welche Kostenstrukturen entstehen. Die Menschen müssen nachvollziehen können, was das alles kostet.“ Tim Dawidowsky, CEO Transmission Solutions bei Siemens

Kosten transparent machen, Bezahlbarkeit sichern

Offen und klar kommuniziert werden müssen bei alldem die Kosten der Energiewende. Die Bevölkerung muss nachvollziehen können, wie diese zustande kommen und warum sie unvermeidbar sind. Die technischen Hürden und Herausforderungen auf dem Weg ins neue Energiezeitalter sind heute nicht mehr zu übersehen: Vieles ist deutlich komplizierter und aufwendiger als gedacht.

So hat man bei den Offshore-Windprojekten die heiklen Bedingungen auf offener See vielfach unterschätzt. Teilweise können fertiggestellte Windparks im Meer wegen ungelöster technischer Probleme nicht ans Netz gehen. Auch der Aufwand für den Ausbau der Netze, die den Windstrom aus Norddeutschland zu den Verbrauchern in den südlichen Bundesländern bringen sollen, ist gewaltig – und er wächst mit den Widerständen, die ihn behindern.

Damit steht man vor einer schwer zu nehmenden Hürde: Grundsätzlich begrüßen alle die Energiewende, aber weder die Industrie noch die Verbraucher sind bisher bereit, erhöhte Kosten dafür in Kauf zu nehmen: Erstere hat auf Ausnahmeregelungen gedrungen und sie auch erhalten, letztere fürchten, durch einen höheren Strompreis finanziell in Bedrängnis zu geraten.

Zu teuer für Deutschland? Zugleich stellt sich die Frage: Welches Energiekostenniveau kann sich Deutschland leisten? Weltweit wird der Strompreis zu einem immer wichtigeren Standortfaktor. Während die Energiepreise hierzulande steigen, fallen sie in den USA immer weiter. Bereits heute liegen sie dort deutlich unter dem hiesigen Niveau. So kosten eine Million briti-

sche Wärmeeinheiten, das branchenübliche Vergleichsmaß, in den USA rund 2,50 Dollar, in Europa dagegen etwa neun Dollar. Eine Wende hin zu erneuerbaren Energien steht in den Vereinigten Staaten nicht zur Debatte – der *American Way* sieht anders aus: Dank in den letzten Jahren erschlossener Gasvorkommen und neuer Fördertechniken verfügen die USA heute über billige Energie in großen Mengen. In Förderregionen wie Norddakota und Montana hat die Gewinnung von Schiefergas mittels Fracking einen rasanten wirtschaftlichen Aufschwung bewirkt. Doch noch wichtiger: Die neue, billige Energie holt die Industrie zurück ins Land. Chemie, Stahl und andere energieintensive Branchen erhöhen in den USA ihre Produktionskapazitäten – teilweise fast um ein Drittel.

Deutschland könnte damit im globalen Wettbewerb zurückfallen: Es droht eine schleichende Deindustrialisierung. Die Gefahr könnte noch größer werden, sollte im Zuge der Energiewende auch die Versorgungssicherheit abnehmen. Es liegt auf der Hand: Die Anstrengungen, den Wandel möglichst effizient zu gestalten und den Anstieg der Energiekosten zu begrenzen, müssen intensiviert werden. Dazu gehört auch, dass man Finanzierungsquellen prüft, die bisher unberücksichtigt blieben: Lassen sich etwa Anlageinvestitionen der Pensionskassen oder Investments aus nicht in Anspruch genommenen Bausparrverträgen zugunsten von Projekten im Bereich erneuerbare Energien umschichten oder umwidmen?

Mehr als eine nationale Herausforderung. Bei der Aufgabe, die mit dem Ausstieg aus der Kernenergie wegfallenden Kapazitäten nicht nur zügig, sondern auch kosteneffizient durch vorrangig erneuerbare Energiequellen zu ersetzen, muss mithin in alle Richtungen gedacht werden. Das heißt auch:

Erneuerbare Energien sollten dort erzeugt werden, wo dies am wirkungsvollsten geschehen kann – Solarenergie etwa in sonnenverwöhnten Ländern wie Spanien und Griechenland, Windenergie an der stürmischen Nordseeküste. Spätestens hier wird klar: Die Energiewende muss in einem globalen Kontext stattfinden – aus Effizienzgründen, aber auch, weil Klima- und Umweltschutz keine Ländergrenzen kennen, ebenso wenig wie globalisierte Märkte.

Energieeffizienz zahlt sich aus. Um die Kosten der Energiewende für Wirtschaft und Gesellschaft in Grenzen zu halten und den Wandel sozialverträglich zu gestalten, ist jedoch noch an einem weiteren Punkt anzusetzen: Wer weniger Energie verbraucht, muss auch weniger für Energie zahlen. Nicht zuletzt deshalb spielen der sparsame Umgang mit Strom und Wärme und die Erhöhung der Energieeffizienz etwa von Gebäuden und Fahrzeugen eine elementare Rolle für das Gelingen der Energiewende – ein Randthema im Rahmen des *CleanTech Roundtable*, jedoch eines, dessen Bedeutung alle Seiten unterstrichen.

Die Versorgungssicherheit erhalten

Was geschieht, wenn die Energieversorgung zusammenbricht? Die Folgen von Hurrikan Sandy an der US-amerikanischen Ostküste zeigten dies jüngst. Auch wenn die marode Infrastruktur der Vereinigten Staaten ihr Teil zur Schwere der Katastrophe beitrug, wurde doch deutlich: Ohne Strom kommt das tägliche Leben fast vollständig zum Erliegen.

Deutschland ist gegen Unterbrechungen der Stromversorgung besser gewappnet als jedes andere europäische Land. Größere Stromausfälle sind hierzulande extrem selten. Die hohe Versorgungssicherheit ist für unser Land ein unschätzbarer Wettbewerbsvorteil. Sie gewährleistet, dass lebenswichtige Funktionen in Wirtschaft und Gesellschaft mit größter Zuverlässigkeit funktionieren. Nicht zuletzt deshalb gilt Deutschland als attraktivster Wirtschaftsstandort in Europa, wie aktuelle Standortstudien zeigen.¹

Der richtige Mix für die bedarfsgerechte Erzeugung. Damit das so bleibt, muss auch in Zukunft jederzeit so viel Strom verfügbar sein, wie benötigt wird. Eine solche bedarfsgerechte Erzeugung ist allerdings mit erneuerbaren Energien allein nicht zu leisten. Aller Voraussicht nach muss es in der Energieerzeugung deshalb auch weiterhin einen Mix geben: Konventionelle Kraftwerke bleiben unerlässlich, um schwankende Einspeisungen von Strom aus erneuerbaren Energien abzufedern. Sie liefern Strom bei Windstille und bedecktem Himmel, wenn nötig über Tage und Wochen hinweg. Daneben werden künftig auch Speichertechnologien dazu beitragen, Erzeugung und

¹ Zum Beispiel: Ernst & Young „European Attractiveness Survey 2011“.

Bedarf aufeinander abzustimmen, um so das System stabil zu halten. Hierfür gibt es bereits zahlreiche technische Ansätze. Eine überzeugende und zugleich wirtschaftlich umsetzbare Lösung hat man aber noch nicht gefunden.

„Wir brauchen eine breite gesellschaftliche Diskussion. Das ist der einzig erfolgversprechende Weg, um parteipolitische und industriespezifische Einzelinteressen zu überwinden und einen tragfähigen Konsens für die Energiewende zu erreichen. Dabei spielen auch die Medien eine ganz wichtige Rolle. Statt sich auf Negativmeldungen zu kaprizieren, sollten sie die Zusammenhänge genauer ausleuchten und auch Chancen und Fortschritte darstellen.“

Pieter Wasmuth, Generalbevollmächtigter der Vattenfall GmbH für Hamburg und Norddeutschland

Akteure vernetzen, den Konsens forcieren

Im Energiesystem der Zukunft werden zentrale und dezentrale Energieproduzenten überall im Land zusammenwirken, von den großen Energieerzeugern über die Stadtwerke bis hin zu den Privathaushalten. So die Vision. Doch bislang fehlt ein Gesamtkonzept, wie dies zu verwirklichen ist. Stattdessen dominieren allenthalben Partikularinteressen. Man konzentriert sich auf Subsysteme und verliert damit das große Ziel immer wieder aus dem Blick.

Jeder für sich und keiner fürs Ganze. Ein Beispiel für diese unheilvolle Zersplitterung ist etwa der Nord-Süd-Konflikt um die Erzeugungsstandorte erneuerbarer Energien. Inzwischen gibt es hier immerhin Hoffnung auf ein Ende der Interessenpolitik: Die beteiligten Länder wollen fortan zusammenarbeiten. Ein weiterer Streitpunkt sind Ungerechtigkeiten bei der Förderung erneuerbarer Energien durch das EEG-Umlageverfahren im Rahmen des Länderfinanzausgleichs. Nordrhein-Westfalen ist der mit Abstand größte Netto-Einzahler, Bayern der größte Netto-Empfänger von Geldern aus dem EEG-System. Faktisch zahlen damit Stromkunden in Nordrhein-Westfalen jährlich Subventionen in Milliardenhöhe für Solaranlagen in Bayern.

So wie hier verläuft die Konfliktlinie häufig zwischen Gewinnern und Verlierern der Energiewende. Umso schwieriger wird es, zu gemeinsamen Lösungen zu kommen. Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang musste auch in der *Roundtable*-Diskussion unbeantwortet bleiben: Wer baut Brücken zwischen den unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen und treibt den nationalen Konsens voran? Welche Persönlichkeit oder Organisation ist in der Lage, die gesellschaftlichen Interessengruppen an einen Tisch zu bringen und für das gemeinsame Ziel zu mobilisieren – auch wenn dies verlangt, Kompromisse einzugehen?

Nicht vor meiner Haustür. Die Aufgabe ist gewaltig. Denn selbst wo man sich grundsätzlich einig ist, kommt es bei der konkreten Umsetzung häufig zu Differenzen. Dann scheitert etwa der Bau eines Windrads oder einer Stromtrasse, weil betroffene Anwohner nicht bereit sind, Einschränkungen hinzunehmen oder weil Interessengruppen mittels einstweiliger Verfügungen dagegen vorgehen. So berechtigt die Einwände für sich gesehen oftmals sein mögen, ohne Kompromisse wird es keine nachhaltige Lösung für das Gesamtsystem geben. Dass diese Kompromisse so schwer zu erreichen sind, ist zweifellos auch eine Frage der Haltung, die unsere Gesellschaft allgemein gegenüber Veränderungen einnimmt: „Nicht vor meiner Haustür!“ lautet allzu oft die Devise.

Eine – durchaus provokativ gemeinte – Frage in diesem Zusammenhang stieß in der Diskussionsrunde auf breite Zustimmung: Haben wir uns in Deutschland womöglich zu sehr an unseren Wohlstand gewöhnt? Sind wir deshalb zu träge und zu ängstlich geworden für einen Aufbruch ins Neue? Offensichtlich fordern uns die Herausforderungen und Chancen der Energiewende auf zu erkennen, wie sehr uns ein solches Sicherheitsdenken behindert.

Neues Denken, neue Manager

Auch in der Schlussdiskussion ging es um Schranken in den Köpfen und um Wege, sie zu überwinden. Der Übergang in eine Welt erneuerbarer, dezentral erzeugter Energien setzt neben der Öffnung für das Neue auch den Abschied vom Alten voraus: Die Energieproduktion in zentralen Großprojekten wird bald schon der Vergangenheit angehören. Die Ingenieure und Manager der Energiewende müssen diesen fundamentalen Wandel technisch, organisatorisch und mental umsetzen. Doch nicht nur das: Sie sind auch gefordert, der Bevölkerung die notwendigen Maßnahmen nahezubringen und den Veränderungsprozess mit zu moderieren.

„Wir brauchen eine völlig neue Haltung. Es genügt nicht mehr, dass unsere Ingenieure sich in ihren Büros perfekte technische Lösungen ausdenken, sie müssen mit den Menschen sprechen und die Bevölkerung bei der Suche nach Lösungen einbeziehen. Nur so erreichen wir eine breitere Akzeptanz – auch und gerade für den unumgänglichen Netzausbau.“ Boris Schucht, Vorsitzender der Geschäftsführung bei 50 Hertz

Ingenieure als Kommunikatoren. Für die Ingenieure sind dies völlig neue Anforderungen. Folgt man bisher der Devise: „Wir denken voraus und erarbeiten von uns aus die beste technische Lösung“, so kommen sie künftig nicht umhin, sich für die Perspektiven anderer Beteiligter zu öffnen. Als Projektleiter müssen sie lernen, offen mit der Bevölkerung zu kommunizieren. Sie müssen auf Vorschläge und Einwände eingehen und die Menschen dort abholen, wo sie stehen. Ein Vorhaben wie die Energiewende zu managen, erfordert mithin einen breiteren Ansatz, der Kommunikation und Bürgerbeteiligung einschließt.

Manager für das kommende Energiezeitalter. Die Top-Manager in der Energiewirtschaft erleben mit alldem einen Wandel, der einer Zeitenwende gleichkommt. So ist in der Branche heute ein völlig anderer Managertyp gefragt als noch vor ein paar Jahren. Diese neuen, „hybriden“ Manager müssen in der bisherigen wie in der kommenden Welt der Energie zuhause sein und als Kenner beider Seiten zwischen den unterschiedlichen Perspektiven und Herangehensweisen vermitteln. Sie müssen in der Lage sein, in ihren Unternehmen über Bereiche und Sektoren hinweg Veränderungsprozesse voranzubringen. Und sie müssen es verstehen, Mitstreiter auf die Ziele der Energiewende einzuschwören, Widerstände zu besänftigen und Kompromisse zu ermöglichen. Diese „hybriden“ Manager werden die Träger und Treiber des Wandels in den Energieunternehmen sein. Ob sie Ingenieure, Kaufleute oder Juristen sind, entscheidend sind ihre Offenheit für neue Denkansätze und ihre Fähigkeit, souverän mit Ambivalenzen umzugehen. Zudem brauchen sie ausgeprägte kommunikative Kompetenzen und eine starke strategische Orientierung.

Manager dieses neuen Typs sind heute national wie international gefragt, aber ausgesprochen rar. Umso wichtiger ist es, die Potenzialträger auf die neuen Anforderungen und Kompetenzen hin zu entwickeln. Ausgangspunkt dafür ist das Bewusstsein, dass die Fragen unserer Zukunft nur in einer vertieften Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft zu lösen sind. Letzteres unterstreicht auch eine breite Mehrheit von Spitzenführungskräften, die Egon Zehnder International 2012 im Rahmen einer gemeinsamen Untersuchung² mit der Stiftung Neue Verantwortung und dem Wissenschaftszentrum Berlin befragte. Nach ihrer Einschätzung findet die dringend erforderliche übergreifende Zusammenarbeit bisher nicht statt. Um dies zu verändern, brauche es ein neues Führungsverständnis: Bisher verhinderten starre Hierarchien und autoritäre Chefs den erforderlichen Austausch, die Orientierung am kurzfristigen Gewinn blockiere eine langfristige Herangehensweise. In Zukunft gelte es stattdessen, netzwerkorientiert zu führen, über den eigenen Sektor hinauszudenken und Experten unterschiedlicher Disziplinen einzubinden.

2 „Jeder für sich und keiner fürs Ganze. Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen.“ Egon Zehnder International, Stiftung Neue Verantwortung (SNV), Wissenschaftszentrum Berlin (WZB), 2012.

Resümee

Was ist nach alldem das Resümee des diesjährigen *CleanTech Roundtable*? Die Diskussion hat ein klares Bild der aktuellen Herausforderungen gezeichnet: Energiewirtschaft, Staat, Zivilgesellschaft – alle Akteure der Energiewende bewegen sich in einem äußerst vielschichtigen Spannungsfeld von Anforderungen und Interessen. Das Vorhaben ist epochal, doch zugleich drängt die Zeit.

„Man muss sich vor Augen führen, wie gewaltig die Aufgabe ist, vor der wir mit der Energiewende stehen. Wir können uns keinen Stillstand leisten, nur weil alle Seiten auf ihren partikularen Interessen beharren und Feindbilder heraufbeschwören. Es ist jetzt ein beherzter Schritt nach vorn vonnöten – ein Ruck, wie ihn Roman Herzog vor fünfzehn Jahren schon einmal für Deutschland angemahnt hat.“

Dr. Sven Michaelis, Egon Zehnder International, Hamburg

Soll die Vision einer Energiewirtschaft auf Basis regenerativer Energien erfolgreich verwirklicht werden, müssen die beteiligten Gruppen und Individuen ihre Partikularinteressen zugunsten des gemeinsamen Ziels zurückstellen. Die Voraussetzung dafür: Alle Beteiligten müssen miteinander sprechen. Vernetzung ist der Schlüssel dazu. Der Politik bleibt es vorbehalten, verlässliche und faire Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Wirtschaft Planungssicherheit für die erforderlichen umfangreichen Investitionen erhält.

„Was wir dringend brauchen, sind Führungskräfte, die es verstehen einzubinden, zu vermitteln und zu überzeugen. Das gilt nicht nur für die Top-Manager in den Energieunternehmen. Auch in der Politik und in gesellschaftlichen Organisationen geht es nicht mehr ohne diese Kompetenzen. Hier wie dort müssen Spitzenkräfte heute in der Lage sein, die eigene Position zu relativieren und bereichsübergreifend zusammenzuarbeiten.“

Dr. Thorsten Gerhard, Egon Zehnder International, Stuttgart

Ist all dies gegeben, kann der Prozess der Energiewende Fahrt aufnehmen. Dann stehen die Zeichen auf Erfolg und der Weg ist frei für ein Gelingen dieses für Deutschland zukunftsentscheidenden Projekts.

Kontakt



Dr. Thorsten Gerhard

Telefon +49 711 27 30 06 50

E-Mail thorsten.gerhard@ezi.net



Dr. Sven Michaelis

Telefon +49 40 32 32 40 50

E-Mail sven.michaelis@ezi.net

Egon Zehnder International ist eine weltweit führende Personalberatung. Unsere 420 Beraterinnen und Berater sind in 65 Büros in 39 Ländern tätig. Zu unseren Klienten zählen die „Global Players“ ebenso wie traditionsreiche Mittelständler, schnell wachsende neue Unternehmen sowie Behörden und Einrichtungen der Bildung, Wissenschaft und Kultur. Unsere Expertise liegt in der Besetzung von Führungspositionen. Darüber hinaus beraten wir CEOs, Aufsichtsräte und Personalvorstände in Fragen eines professionellen Talentmanagement und der Nachfolgeplanung.

Der CleanTech Roundtable

Im Sommer 2009 rief Egon Zehnder International den *CleanTech Roundtable* ins Leben. Ziel war und ist es, mit der Dialogveranstaltung zu einer stärkeren Vernetzung der Akteure in der Energiewirtschaft beizutragen. Mittlerweile hat sich der Roundtable im Berliner Büro von Egon Zehnder International als impulsgebendes Forum etabliert. Er bringt hochrangige Vertreter aus Wirtschaft, Politik, Medien und von NGOs an einen Tisch, die ansonsten kaum miteinander ins Gespräch kommen. So auch beim diesjährigen *CleanTech Roundtable* am 30. Oktober 2012.

Ergebnisse vergangener *Roundtable*-Veranstaltungen:

CleanTech Roundtable 2009

„Vom Techniker zum Unternehmensführer –
Leadership Development in der CleanTech-Industrie“
www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2009

CleanTech Roundtable 2011

„Der hybride Manager – Chance und Herausforderungen
in Zeiten der Energiewende“
www.egonzehnder.de/cleantech-roundtable-2011

Amsterdam	Hong Kong	New York
Athens	Houston	Oslo
Atlanta	Istanbul	Palo Alto
Bangalore	Jakarta	Paris
Barcelona	Jeddah	Prague
Beijing	Johannesburg	Rio de Janeiro
Berlin	Kuala Lumpur	Rome
Bogotá	Lisbon	San Francisco
Boston	London	Santiago
Brussels	Los Angeles	São Paulo
Budapest	Luxembourg	Seoul
Buenos Aires	Lyon	Shanghai
Calgary	Madrid	Singapore
Chicago	Melbourne	Stuttgart
Copenhagen	Mexico	Sydney
Dallas	Miami	Tel Aviv
Dubai	Milan	Tokyo
Düsseldorf	Montreal	Toronto
Frankfurt	Moscow	Vienna
Geneva	Mumbai	Warsaw
Hamburg	Munich	Zurich
Helsinki	New Delhi	

