



MATTHIAS TAFT
Vorstandsvorsitzender BayWa r.e. AG

„Erneuerbare Energien neu gedacht“

Wie sieht die Energie von morgen aus, und welche Projekte braucht es dafür? Mit diesen und weiteren Fragen setzt sich die BayWa r.e. AG auseinander. Matthias Taft, Vorstandsvorsitzender der BayWa r.e. AG, erklärt, worauf es bei Energielösungen im Bereich der Erneuerbaren Energien ankommt und welche Anwendungsgebiete es gibt.

Prof. Dr. Jo Groebel: Herr Taft, wie würden Sie in wenigen Worten das Kerngeschäft von BayWa r.e. AG, dem Tochterunternehmen der BayWa AG für „renewable energy“, also für die Erneuerbaren Energien, beschreiben?

Matthias Taft: Kurz vorab zur Erklärung, die Abkürzung BayWa steht für „Bayerische Warenhandelsgesellschaft“. Das Unternehmen existiert bereits seit 1923. Unsere Wurzeln entstammen der Agrarwirtschaft, heute ist die BayWa AG immer noch ein sehr starker Partner der Landwirte durch Technik und Baustoffhandel sowie Gartenmärkte. Als sich vor rund zehn Jahren abzeichnete, dass wir eine aktive Rolle im Kampf gegen den Klimawandel einnehmen und unsere Zukunft aktiv mitgestalten möchten, haben wir führende Unternehmen in den Bereichen Solar-, Wind- und Bioenergie unter der Dachmarke BayWa r.e. zusammengebracht. Mit den Erneuerbaren Energien verändern wir die Welt, und ihr Potenzial ist einfach unerschöpflich ...

... und das Tochterunternehmen hat in den vergangenen Jahren eine rasante Entwicklung hingelegt.

Das stimmt, wir sind heute ein weltweit führender Entwickler von Projekten im Bereich Wind-, Solar- und Bioenergie. Als Serviceprovider verantworten wir darüber hinaus die Wartung und Betriebsführung von Solar- und Windenergieanlagen. Gleichzeitig sind wir im Energiehandel aktiv und integrieren mehr als sieben Gigawatt (GW) Erneuerbare Energien in den Strommarkt in Deutschland und Italien. Schließlich handeln wir als führender globaler Anbieter auf dem Solar-Großhandelsmarkt mit Solarkomponenten, also Photovoltaik-Modulen (PV), Wechselrichtern, Montagesystemen und Ladestationen für Elektroautos.

Können Sie uns aktuelle Kennzahlen zu Ihrem Unternehmen nennen?

Wir haben etwa 2.700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in 28 Ländern an 85 Standorten. Dank unserer langjährigen Erfahrung haben wir bislang Solar- und Windenergieanlagen mit einer Leistung von vier GW erfolgreich ans Netz gebracht. Darüber hinaus betreuen wir weltweit Anlagen mit einer Leistung von über zehn GW.

Aus welchen Branchen kommen Ihre Kunden?

Wir arbeiten mit Unternehmen auf der ganzen Welt zusammen und unterstützen sie dabei, ihren CO₂-Fußabdruck zu reduzieren und ihre Energiekosten zu senken. Unsere Kunden kommen hauptsächlich aus Industrie und Gewerbe, aus so verschiedenen Branchen wie Einzelhandel oder Automobilindustrie. Wir kooperieren mit PV-Ins-

tallateuren, Technikern, Entwicklern, Versorgungsunternehmen und Investoren.

Als einer der weltweit führenden Anbieter für dieses Paket haben Sie das Motto „Erneuerbare Energien neu gedacht“. Welche Philosophie von Innovation steht dahinter?

Im Englischen klingt es sogar noch prägnanter, „Re-think energy“. Gemeint ist nicht nur die Abwendung von fossilen Brennstoffen, sondern auch innerhalb der Erneuerbaren eine stetige und erhebliche Weiterentwicklung. Vor 30 Jahren fingen wir hier noch recht klein an, heute sprechen wir über sehr große Anlagen mit meist sinkenden Kosten sowie einem enormen Innovationspotenzial. Im Bereich von Großkraftwerken in Megawatt-Dimensionen bauen wir Windparks und Solarfreiflächenanlagen, aber auch beispielsweise Floating-PV-Anlagen, also schwimmende Photovoltaikanlagen auf Stauseen oder stillgelegten Braunkohle- und Sandgruben. Als Marktführer in Europa haben wir die größte schwimmende PV-Anlage in Europa realisiert. Aktuell bauen wir drei weitere Projekte in den Niederlanden.

Nennen Sie gerne weitere Ihrer innovativen Ansätze.

Innovation ist uns sehr wichtig, und das Spielfeld der Erneuerbaren Energien ist hier immens groß. Neben Floating-PV gehört unsere Agri-PV-Lösung zu unseren bedeutendsten innovativen Ansätzen, weil Nahrungsmittelproduktion und Energiegewinnung auf einer Agrarfläche vereint werden. Sowohl Floating- als auch Agri-PV ermöglichen eine echte Doppelnutzung von Flächen, und das Potenzial beider Technologien ist in Deutschland, aber auch in vielen anderen Ländern enorm. Das wirtschaftlich-praktische Potenzial für Agri-PV in Deutschland schätzt Fraunhofer ISE auf 50 bis 80 Gigawatt. Im Windbereich haben wir Bürgerbeteiligungsmodelle geschaffen, um uns proaktiv mit dem Thema Akzeptanz für Windanlagen an Land auseinanderzusetzen. Sie sehen, Innovation bedeutet für uns nicht nur Technik, sondern auch den Einbezug sozialer Systeme.

Viele Ihrer Projekte setzen Sie ohne Förderung um, warum?

Weil uns das eine viel größere Autonomie verschafft. So realisierten wir in Spanien den ersten förderfreien Solarpark in Europa, der sich in Partnerschaft mit einem Stromversorger durch den Energieverkauf zu konkurrenzfähigen Marktpreisen selbst finanziert. Große Projekte können wir in der Größenordnung von 30, 50 oder 100 Megawatt ohne jede staatliche oder sonstige Förderung entwickeln. Mit dieser Autonomie können wir auch Dinge vorantreiben und ausprobieren, ohne innovationshindernden Mechanismen ausgesetzt zu sein. Zudem beschäftigen wir uns mit Themen wie grünem Wasserstoff, Speicher



Agri-PV-Projekt auf dem Obsthof Piet Albers in Babberich in den Niederlanden.

und E-Mobilität, die in Zukunft wichtige Treiber der Energiewende sein können. Wir möchten ganzheitliche Energielösungen anbieten und technologische Standards neu denken und definieren, um die globale Energiewende voranzutreiben und die katastrophalen Auswirkungen des Klimawandels abzuwenden. Die Zeit drängt.

Vielleicht in dem Zusammenhang einige Anmerkungen zur Politik in Deutschland, Stichwort Energiewende.

Zunächst sehen wir uns als konstruktiven Teil dieser Entwicklung. Mittlerweile entfallen im Land 50 Prozent der Stromerzeugung auf Erneuerbare. Zugleich gingen die Preise nach unten. Schwierig wird es allerdings allmählich da, wo Dinge zu wenig geregelt sind. Noch leiden wir natürlich auch unter den Auswirkungen und Altlasten von Kernkraft- und Kohleausstieg.

Der Eigenverbrauch, der Hausbauer und -eigentümer zu Erneuerbarer Energie greifen lässt, ist ein stichhaltiges Argument für Mittelständler. Entsprechende Anlagen tragen einerseits zu einer besseren Gesamtsituation im Sinne des Klimaschutzes bei und stabilisieren die Verteilnetze. Nicht zuletzt aber senken sie mittel- und langfristige die eigenen Energiekosten, schaffen also auch gute Planbarkeit. Dazu müsste allerdings von Seiten der Politik dafür gesorgt werden, dass auch der Eigenverbrauch in allen Größenklassen einfach möglich wird und finanziell attraktiv bleibt. Leider gibt es hier von Seiten der großen Energieversorger aus Eigeninteresse gegenläufige Bemühungen.

Apropos Politik. Das ist auch ein wichtiges Thema für den BVMW. In dem Kontext gerne Ihre Einschätzung zur Rolle des BVMW in diesen Zeiten.

Der BVMW ist sicherlich die zentrale Instanz, um die Interessen der mittelständischen Wirtschaft gegenüber der Politik und in der Öffentlichkeit zu vertreten. Und ganz besonders jetzt in den Zeiten der Pandemie. Der Verband schafft Zusammenhalt im Mittelstand, und das ist immens wichtig.

Sie berichten von den Erfolgen im deutschen Anlagenbau zu Erneuerbaren Energien. Wie passt das zu den Schlagzeilen vor einigen Jahren, dass bei uns viele Solarunternehmen nicht mehr überlebensfähig waren?

Dabei handelte es sich um die Hersteller von Solarmodulen. Diese können inzwischen in anderen Ländern viel preiswerter gefertigt werden. Sobald wir aber über hochkomplexe Systeme, wie wir sie bieten, sprechen, sieht die Situation völlig anders aus, und es entsteht viel Wertschöpfung in Deutschland und Europa. Da liegen wir ganz vorne. Übrigens war die damalige Krise bei den Herstellern von Einzelkomponenten auch eine Reaktion auf einen zunächst boomenden, dann aber durch Zurückfahren der staatlichen Förderung wieder eingebrochenen Markt. Heute ist er zum Glück ausgewogen, ohne die früheren Hypes und Risiken.

Sie bieten ja große Komplettsysteme, also vollständige Wertschöpfungsketten, an. Ich vermute, dass Sie dabei auch als spezifische Unternehmensberater tätig sind.

Stimmt. Das geht bei unseren Großvorhaben auch gar nicht anders. Ein Tochterunternehmen operiert dabei speziell als Strategieberater für mittlere und größere Firmen. So haben wir Adidas dabei gehol-

VITA

Matthias Taft, geboren 1967 in München, studierte von 1988 bis 1993 Maschinenbau an der Technischen Universität München. Zusätzlich absolvierte er von 1997 bis 2001 das Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Hagen, das er ebenfalls mit dem Diplom abschloss. 2003 übernahm Matthias Taft die Geschäftsführung der RENERCO Renewable Energy Concepts AG und ab 2013 die Geschäftsführung der BayWa r.e. renewable energy GmbH. Darüber hinaus verantwortete Taft von 2015 bis 2021 als Vorstandsmitglied der BayWa AG die Bereiche Erneuerbare und Klassische Energie. Seit 2021 ist er Vorstandsvorsitzender der BayWa r.e. AG. Er ist verheiratet und hat vier Kinder.

fen, eine Roadmap für langfristige Energieplanung zu entwickeln. Wir sind aber auch intern hervorragend aufgestellt. Unser Energy Solutions-Team von BayWa r.e. ist auf die Entwicklung komplexer Erneuerbare-Energie-Lösungen spezialisiert und ermöglicht maßgeschneiderte Rundumpakete, von der Beratung bis hin zu PV-Dach- oder Freiflächenanlagen, Carports, Speicher, E-Mobilität oder Finanzierungskonzepten.

Wie steht Deutschland im Hinblick auf die Energiewende im Vergleich zu anderen Ländern da?

Hier in Deutschland waren etliche politische Entscheidungen der letzten Jahre nicht gerade optimal. Die rasche Abschaltung der Kernkraftwerke war der richtige Schritt, führte aber ohne gleichzeitige Reduzierung der entsprechenden Mengen auf dem CO₂-Zertifikatsmarkt zu einer unglücklichen Verlängerung umweltschädlicher Fossilstrategien. Trotzdem stehen wir im internationalen Vergleich recht gut da, die Widerstände zum Beispiel durch die Öllobby sind in anderen Ländern viel größer. Interessant sind beispielsweise die amerikanischen Lösungen wie Investment Tax Credit und Production Tax Credit. Dadurch werden Solar- oder Windinvestitionen durch eine Steuergutschrift viel mehr gefördert, und die Strompreise bleiben für den Endverbraucher niedrig. Dies erhöht jedenfalls die Akzeptanz. Es könnte auch eine Möglichkeit für uns sein.

Sie sind in 28 Ländern aktiv, das bedeutet auch globale Führung. Welche Schwerpunkte gehören zu Ihrer Führungsphilosophie?

Im Vergleich zum Mutterschiff BayWa müssen wir bei der BayWa r.e. als eine Art Schnellboot aufgrund eines noch viel dynamischeren Marktes sehr flexibel agieren und uns zudem auf ganz unterschiedliche Situationen weltweit einstellen. Das geht nicht mit starren Führungsprinzipien. Jedenfalls arbeiten wir stark dezentral mit relativ viel und schnell überlassener Eigenverantwortung für die Kolleginnen und Kollegen. Das funktioniert mit gegenseitigem Vertrauen, auf Augenhöhe und mit flachen Hierarchien. Dadurch entstehen ein sehr gutes Unternehmensklima und gute Betriebsergebnisse.

Dies wird auch von Ihrem Mutterkonzern in der BayWa-Stiftung gelebt.

Die Stiftung befasst sich mit Bildung, Natur, Ernährung und natürlich Energie, all das passend zu unseren Wurzeln in der Agrarwirtschaft und unseren aktuellen unternehmerischen Feldern. Zum Beispiel durch Förderprogramme im Münchner Raum, aber auch in Afrika.

Kommen wir abschließend zu Ihren biographischen Stationen ...

Ich habe Maschinenbau an der Technischen Universität in München studiert und den Wirtschaftsingenieur an der Universität Hagen abgeschlossen. Auch wenn ich jetzt nicht mehr als Ingenieur tätig bin, hilft mir das Verstehen technischer Abläufe bei der Planung und strategischen Entscheidungsfindung im Unternehmen. Neben dem Studium hat aber auch der Sport meinen Management- und Führungsstil beeinflusst.

Bleibt bei all dem viel Zeit für Sport?

Ja, ich kann meine freie Zeit mit der Familie und sportlichen Aktivitäten gut kombinieren. Das ist ein sehr guter Ausgleich.

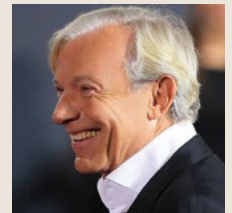
Vielen herzlichen Dank für das Gespräch zu einem gesellschaftspolitisch so wichtigen Thema.



Floating-PV-Anlage in Tynaarlo in den Niederlanden.



Windpark Fürstkogel in Österreich.



Das Gespräch führte der Medienexperte Prof. Dr. Jo Groebel



BayWa r.e. AG

Rechtsform: AG

Sitz: München

Vorstand: Matthias Taft, Günter Haug, Harald Wilbert

Mitarbeiter: circa 2.700

Umsatz: 2,5 Milliarden Euro (2020)

Branche: Erneuerbare Energien

Produkte: Projektierung, Services und Solutions im Wind- und Solarbereich, PV-Handel, Energiehandel

Webseite: www.baywa-re.com/de