

Das Iran-Unternehmen

Das Kraftwerk Bushehr im Iran war auch ein Projekt, das auf die Agenda der großen Weltpolitik rücken würde. Aber das ahnte damals noch niemand.

Als der »Letter of Intent« am 19. November 1974 verabschiedet war, stand der Bauplatz für das Kraftwerk noch nicht einmal fest. Dabei ist der Bauplatz doch schon bei der Kalkulation einer der wesentlichen Faktoren: Es macht eben einen Unterschied, ob das Kraftwerk gewissermaßen vor der Haustür an der Isar oder am Rhein oder knapp 4000 Kilometer entfernt entsteht. Schließlich müssen große Bauteile wie Turbinen, das Reaktordruckgefäß oder die Dampferzeuger an die Baustelle transportiert werden.

Außerdem braucht man für den Bau eines Kraftwerks an einem solchen Standort im Ausland einige Tausend einheimische Bauarbeiter, dazu zahlreiche Experten, die extra aus Europa eingeflogen werden müssen. Sie alle müssen vor Ort untergebracht werden, was in den eher dünn besiedelten Gebieten, in denen Kraftwerke üblicherweise errichtet werden, keine leichte Aufgabe ist. In der Regel werden dafür spezielle Siedlungen angelegt, die am Ende der jahrelangen Bauzeit wieder abgerissen oder neuen Nutzungen zugeführt werden, zum Beispiel der Unterbringung des Betriebspersonals. Dann spielte für die Ausführung der Anlage auch noch die Beschaffenheit des Geländes eine große Rolle. Insbesondere ging es darum, welche Parameter für mögliche Erdbeben bei der Auslegung zu berücksichtigen waren. Auch die Temperatur des zur Kühlung

der Anlage eingesetzten Meerwassers war von großer Bedeutung. Und vieles andere Standortbezogene mehr.

Anfang der 1970er Jahre, als wir die Verhandlungen über den Bau des Kraftwerks aufnahmen, wurde der Iran im westlichen Sprachgebrauch immer noch »Persien« genannt. Das Land ist insgesamt so groß wie Spanien, Frankreich und Deutschland zusammen, hat allerdings weniger Einwohner als Deutschland.

Der Ort, an dem das Kraftwerk schließlich errichtet werden sollte, befand sich am Persischen Golf in der Nähe der Stadt Bushehr in der gleichnamigen Provinz, die etwa so groß wie Mecklenburg-Vorpommern ist. Die iranische Hauptstadt Teheran liegt etwa 700 Kilometer entfernt. Das Kraftwerk entstand also »in the middle of nowhere«.

Knapp acht Monate nach der Zustimmung zum »Letter of Intent« starteten im Juli 1975 die Bauarbeiten mit dem feierlichen ersten Spatenstich. Doch die Vertragsverhandlungen waren zu diesem Zeitpunkt noch lange nicht abgeschlossen. Eigentlich begannen sie gerade erst. Die am Bau beteiligten deutschen Bauunternehmen Hochtief und Dyckerhoff & Widmann (DYWIDAG) mit Hochtief als Federführer und einer kleineren iranischen Baufirma als zusätzlichem Partner hatten sich zu einem Konsortium zusammengeschlossen. Für das Gesamtkraftwerk lag die Führung bei der Kraftwerk Union.

Das hieß, dass zwar der Auftrag gemeinsam abgewickelt wurde, die Baufirmen und KWU aber auf eigenes Risiko arbeiteten. Entsprechend nervös waren alle Beteiligten; es ging schließlich um hohe Risiken und furchtbar viel Geld – nicht nur für Siemens, sondern noch mehr für die beteiligten Baufirmen. Sehr schnell waren ein paar hundert Millionen Mark verbaut – auf der Basis eines bloßen »Letter of Intent« und ohne bindenden Vertrag.

Als ich anfangs manches Mal in den Verhandlungen Beden-

ken vortrug, weil mir die vertraglichen Zugeständnisse zu groß erschienen, bekam ich oft von den erfahrenen Kollegen zu hören: »Stellen Sie sich nicht so an mit Ihrem Vertrag. Die Iraner zahlen! Das ist wichtig!« Man fürchtete, ich würde durch meine Bedenken den Zeitplan zu sehr aufhalten. Doch die Verhandlungen waren ohnehin mühsamer als erwartet und zogen sich nicht nur Tage und Wochen, sondern Monate und insgesamt dann mehr als anderthalb Jahre hin.

Seit mehr als einem Jahrzehnt regierte im Iran Schah Mohammad Reza Pahlavi, der aus dem Agrarstaat einen modernen Industriestaat formen wollte. Er galt den westlichen Industrieländern als verlässlicher Wirtschaftspartner, wenngleich sich in Deutschland gegen sein undemokratisches Regime politischer Protest formiert hatte. Schon am 2. Juni 1967 hatte es jene berühmte Anti-Schah-Demonstration in Berlin gegeben, die als Auftakt der '68er-Revolution in Deutschland gilt. An jenem Tag war der Student Benno Ohnesorg von einem Westberliner Polizisten und, wie sich später herausstellte, ehemaligen IM des Ministeriums für Staatssicherheit der DDR durch einen Schuss in den Hinterkopf getötet worden.

Der Iran, als eines der Mitglieder der Organisation erdöl-exportierender Länder (OPEC) eine der mächtigsten Ölnationen der Welt, stand stets im Fokus des politischen Interesses der westlichen Industrieländer. Die USA versuchten durch die Finanzierung der Rüstungsaktivitäten des Landes, den Iran innerhalb der Region gegen mögliche Anfeindungen zu stabilisieren. Aber auch der große Gegenspieler der USA, die Sowjetunion, schloss Anfang der 1970er Jahre Abkommen mit dem Iran, die die weitere wirtschaftliche und technische Zusammenarbeit zum Gegenstand hatten.

1975 ahnte noch niemand, wie sehr sich die innenpolitischen Spannungen im Iran in den nächsten Jahren verschärfen würden. 1979 sollte dann die Islamische Revolution den Iran und in Folge auch die weltpolitische Ordnung grundlegend

verändern. Wie viele andere gingen auch wir damals davon aus, dass sich im Iran der Demokratisierungsprozess, den der Schah begonnen hatte, fortsetzen würde und die radikalen Kräfte sich nicht durchsetzen könnten.

Das war der Hintergrund, vor dem Siemens zur Planung und Umsetzung dieses gewaltigen Infrastrukturprojekts im Iran antrat. Das Land, dessen Reichtum vor allem auf Öl basierte, wollte für die Zeit nach dem Versiegen der Ölquellen wirtschaftliche Substanz aufbauen. Elektrizität – das wusste man aus der europäischen Geschichte – war der Schlüssel zum Umbau einer Agrargesellschaft zu einer modernen Industrienation. Das Kraftwerk sollte dazu beitragen, den überwiegend immer noch in bitterer Armut lebenden Menschen im Iran allmählich eine bessere Lebensführung zu ermöglichen.

Unsere Verhandlungsrunde muss man sich wie eine mittelgroße Konferenz vorstellen. Auf der einen Seite saßen die Vertreter der Iranischen Atomenergieorganisation »Atomic Energy Organization of Iran« (AEOI), einer in Teheran ansässigen Behörde, die für alle kerntechnischen Anlagen des Landes verantwortlich war. Auf der anderen Seite saß ein kleines Team aus verschiedenen Siemensabteilungen, also im Kern ein Techniker, ein Kaufmann – und eben ich als Jurist sowie zumindest anfangs noch Vertreter der beteiligten Baufirmen.

Je mehr man in die technischen Details einstieg, desto mehr Fachleute mussten hinzugezogen werden. Die erste Verhandlungsrunde fand in Zürich statt, da waren wir noch eine kleine Gruppe. Die nächste in Wien war schon etwas größer. Bei der dritten Runde im Hotel Überfahrt in Rottach-Egern am Tegernsee zählten wir in der Spitze bestimmt schon siebzig Personen. Dann saßen in einem Raum die vier oder fünf Verhandlungsführer beider Seiten, und in den benachbarten Räumen verhandelten kleine Expertenteams über die technischen, finanziellen und organisatorischen Anhänge des Vertrags.

So spielte zum Beispiel in den Verhandlungen das Trainingsprogramm eine wichtige Rolle. Es sollten im Zuge der Kooperation Hunderte von Iranern ausgebildet werden, damit sie später das Kraftwerk eigenständig betreuen könnten. Allein für dieses Trainingsprogramm galt es, unendlich viele Fragen zu beantworten: Was genau sind die Trainingsinhalte? Wer lernt was in welchem Zeitraum? Welches Wissen behält Siemens für sich, welches gibt es weiter? Man kann sich leicht vorstellen, dass die beiden Vertragsparteien da unterschiedliche Vorstellungen hatten. Jedenfalls kamen die Kollegen immer wieder aus den Nebenräumen zu uns, um sich Rat und Entscheidungen zu holen.

Wenn man monatelang zusammenarbeitet, dann entwickelt sich entweder ein absolutes Vertrauensverhältnis, oder es kracht. Darum spielten auch Nebensächlichkeiten eine große Rolle. In Wien habe ich beispielsweise in einer Nacht mit dem iranischen Verhandlungsführer getrunken – leider so viel, dass ich am nächsten Tag nicht mehr zur Verhandlung gehen konnte. Mir war das entsetzlich peinlich, da überdies mein Trinkgenosse am nächsten Morgen souverän wie immer die Verhandlung leitete. Aber letztlich hat das meinem Renommee eher geholfen: Offenbar fanden die Iraner es ganz sympathisch, dass ich da »geschwächt« hatte.

Wir mussten aber nicht nur mit den Iranern auf der Kundenseite verhandeln, sondern auch mit den Konsortialpartnern auf unserer Anbieterseite – und das war manchmal noch schwieriger. Zwar gab es den »Letter of Intent« mit dem Kunden, aber für den Fall, dass die Verhandlungen scheiterten, hatte das Konsortium eine Bankgarantie geben müssen, mit der mögliche Rückforderungsansprüche der Iraner in Bezug auf die von ihnen geleistete hohe Anzahlung abgesichert werden mussten. Schlimmstenfalls hätten die Iraner den Auftrag platzen lassen, die Bankgarantie gezogen, und dann wäre mal eben eine Milliarde DM weg gewesen. Eine solche Summe ist

auch für einen Konzern wie Siemens kein Pappenstiel. Zwar hätte Siemens möglicherweise die großen Kraftwerkskomponenten genauso wie die vielen technischen Einzelteile, die in einem Kraftwerk verbaut werden, an einen anderen Auftraggeber verkaufen oder in einem anderen Kraftwerk einsetzen und dadurch das Risiko reduzieren können. Aber die Baufirmen mussten das Schlimmste befürchten. Beton konnte man eben nur einmal ausbringen.

Unser Verhandlungsführer war der Projektleiter Marco Killer. Doch ganz anders als der Name vielleicht vermuten lässt, war Marco Killer ein wahres Verhandlungsgenie mit großem diplomatischem Geschick. Als Deutsch-Slowene sprach er immer mit leichtem Akzent, aber sein Englisch war sehr gut. Das hielt ihn aber nicht davon ab, in den Verhandlungen gelegentlich in furchtbarstem Pidgin English herumzueiern – nämlich genau dann, wenn er von seinem hochintelligenten Gegenüber in die Enge getrieben worden war.

Es kam immer wieder vor, dass der Kunde irgendeine Forderung stellte, bei der ich insgeheim die Hände über dem Kopf zusammenschlug, weil ich den Ruin der Firma vor Augen sah. Da antwortete er in aller Seelenruhe: »I agree with you a hundred percent.« Aber bevor irgendjemand etwas sagen konnte und ohne Luft zu holen, stotterte und stammelte er sogleich in einem kaum verständlichen Kauderwelsch weiter. Während ich noch fassungslos über den ersten Satz staunte und sich die Iraner freuten, dass er ihnen gerade so bedingungslos recht gegeben hatte, begann Marco Killer unvermittelt anhand eines Beispiels den iranischen Vorschlag genau zu analysieren. Meist begann er mit dem Satz: »Let's take the example of a pump.«

Er erklärte dann detailliert irgendwelche Dinge rund um die im Kraftwerk einzubauenden Pumpen, und die Gegenseite nickte zu jedem Satz, weil sie glaubte, er erläutere jetzt kleinteilig, warum er zu hundert Prozent einverstanden sei.

Nach einer Viertelstunde hatte sich Killer in mäßigem Englisch total gedreht. Und bevor unsere Verhandlungspartner erkannten, dass sie jetzt eigentlich den Kopf schütteln müssten, hatte Killer ihnen am Beispiel der Pumpe erklärt, warum sie unrecht hatten. Er war ein Meister der Verhandlungsführung.