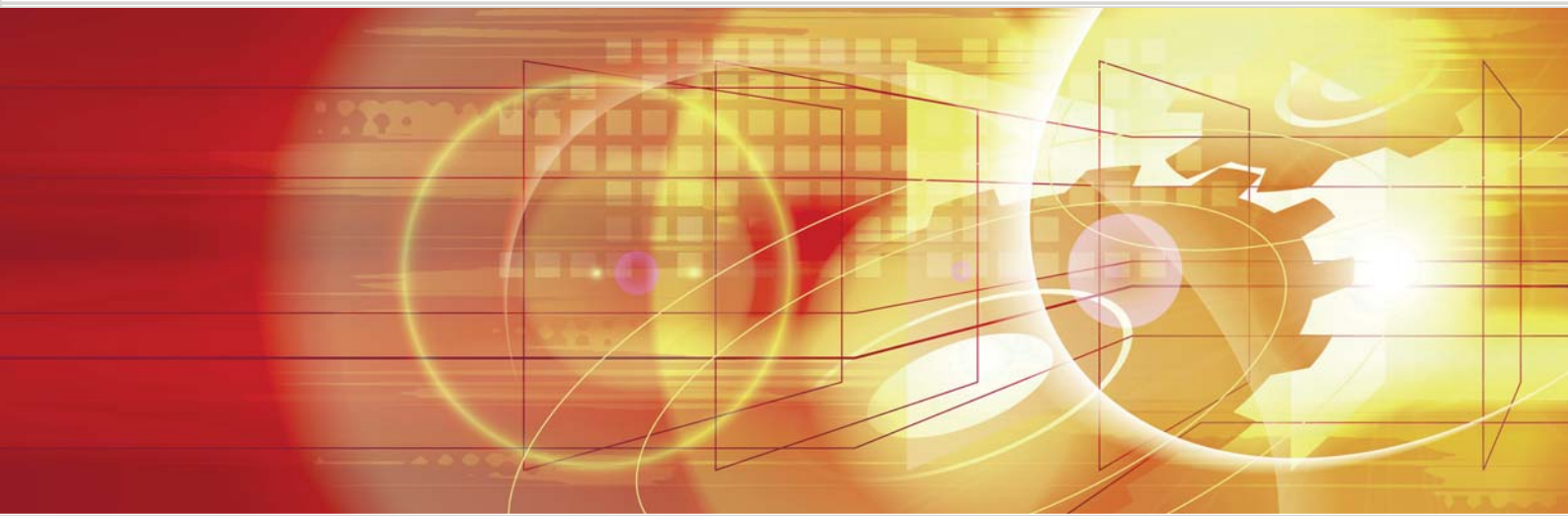




MANAGERKREIS
DER FRIEDRICH-EBERT-STIFTUNG

Industrieland Deutschland – Gemeinsam Fortschritt gestalten



Dokumentation der Podiumsdiskussion des Managerkreises
der Friedrich-Ebert-Stiftung mit Unterstützung des
Verbandes der Chemischen Industrie vom 11. Mai 2011



VCI

Verband der
Chemischen
Industrie e.V.

**FRIEDRICH
EBERT
STIFTUNG**

www.managerkreis.de

ISBN: 978-3-86872-790-6

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Zentrale Aufgaben

Berichterstattung:

Philip Schunke

Redaktion:

Dr. Max Brändle, Sina Dürrenfeldt

Gestaltung:

Werbestudio Zum weissen Roessl

Druck:

Media-Print Informationstechnologie GmbH,

Paderborn

Fotonachweise:

Mark Bollhorst

Industrieland Deutschland – Gemeinsam Fortschritt gestalten

Dokumentation der Podiumsdiskussion des Managerkreises
der Friedrich-Ebert-Stiftung mit Unterstützung des
Verbandes der Chemischen Industrie vom 11. Mai 2011

Inhalt

Vorwort	5
Anforderungen einer nachhaltigen Industriepolitik für Wirtschaft und Politik	
Rahmen setzen und Freiheiten lassen	
Eröffnungsvortrag von Dr. Karl-Ludwig Kley	6
Thesen für eine neue Industriepolitik	
Rahmenbedingungen für Strukturwandel schaffen	
Impulsvortrag von Matthias Machnig	11
Panel 1:	
Anforderungen an eine nachhaltige Industriepolitik	
Zusammenfassung der Podiumsdiskussion	16
I. Industriestandort Deutschland. Hohe Bedeutung offensiv kommunizieren	16
II. Gesucht: Ein neuer Konsens. Wie kann die Industrie in Deutschland unterstützt werden?	18
III. Industrie im weltweiten Wettbewerb. Globaler Industriewettbewerb fordert internationale Interessensvertretung	23
Panel 2:	
Die Akzeptanz von Infrastruktur- und Industrieprojekten in Deutschland	
Erfahrungsbericht: Mediation – Wie kann Mediation erfolgreich eingesetzt werden?	24
Vortrag von Prof. Dr. Klaus Hänsch	24
Die Akzeptanz von Infrastruktur- und Industrieprojekten in Deutschland	
Zusammenfassung der Podiumsdiskussion	27
I. Industrieprojekte ermöglichen. Akzeptanz muss erarbeitet werden	27
II. Mediation konkret. Wie können wir Akzeptanz erreichen?	30
III. Energiewende. Akzeptanzarbeit konkret	32
Curriculum Vitae	34

Vorwort

Sehr geehrte Damen und Herren,

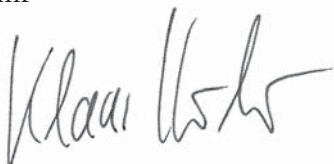
Deutschland braucht auch in Zukunft eine starke Industrie. Jeder dritte Arbeitsplatz hängt hierzulande an der Entwicklung industrieller Wertschöpfung. Gerade in der Finanz- und Wirtschaftskrise hat sich gezeigt: Deutschland ist aufgrund seiner starken industriellen Kerne besser durch die Krise gekommen als andere. Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung hat daher gemeinsam mit dem Verband der Chemischen Industrie Spitzenvertreter aus Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gewerkschaften am 11. Mai 2011 zu einer Veranstaltung unter dem Titel „Industrieland Deutschland – Gemeinsam Fortschritt gestalten“ eingeladen.

Energie- und Rohstoffeffizienz sind zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren geworden. Ökologie und Ökonomie gehören somit immer stärker zusammen. Die Energie- und Materialkosten machen mittlerweile rund die Hälfte des Bruttoproduktionswertes aus. In einem ersten Panel wurden daher die „Anforderungen an eine nachhaltige Industriepolitik“ diskutiert. Eröffnet wurde die Diskussion durch Impulsvorträge von **Dr. Karl-Ludwig Kley**, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Merck KGaA und Vizepräsident des VCI, und **Matthias Machnig**, Wirtschaftsminister des Landes Thüringen. Die europäische Dimension wurde in der Diskussion unter der Moderation von **Martin Schmuck** durch **Heino von Meyer**, Leiter des OECD Centre Berlin, ergänzt.

Großprojekte – von der Energie- bis zur Verkehrsinfrastruktur – werden häufig mit Protest von betroffenen Bürgerinnen und Bürgern und Kommunen begleitet. Wie sollte mit diesen Herausforderungen umgegangen werden? Dieser Fragestellung widmet sich ein zweites Panel unter der Überschrift: „Die Akzeptanz von Infrastruktur- und Industrieprojekten in Deutschland“. Nach einem Impuls durch Prof. Dr. Klaus Hänsch, Präsident des Europäischen Parlaments a.D. und Leiter der Mediationsgruppe zum Ausbau des Flughafens Frankfurt, diskutierten auf dem Panel **Dr. Peter Blauwhoff**, Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutschen Shell Holding GmbH, **Peter Hausmann**, Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE, und **Hubertus Heil**, stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion. Moderiert wurde die Runde von **Dr. Utz Tillmann**, Hauptgeschäftsführer des VCI.

Mit diesem Bericht fassen wir für Sie die wichtigsten Elemente der Diskussion zusammen und wollen damit auch Impulse für die Fortentwicklung des Industriestandorts Deutschland geben. Ich wünsche Ihnen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre!

Ihr



Klaas Hübner

Sprecher des Managerkreises der Friedrich-Ebert-Stiftung

Anforderungen einer nachhaltigen Industriepolitik für Wirtschaft und Politik

Rahmen setzen und Freiheiten lassen

Eröffnungsvortrag von Dr. Karl-Ludwig Kley,
Vorsitzender der Geschäftsleitung der Merck KGaA und Vizepräsident des VCI

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

vor Ihnen steht ein überzeugter Industrieller. Deshalb freut es mich, dass sich der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung dem Thema „Industrieland Deutschland“ zuwendet.

Der Managerkreis wird in diesem Jahr 20 Jahre alt. Ein schönes Alter, aber im Vergleich zur Friedrich-Ebert-Stiftung mit ihren 86 Lenzen ist er noch ein Jungspund. Ich vertrete mit Merck ein Unternehmen, das es auf 343 Jahre bringt. Mit dieser Erfahrung im Rücken kann ich Ihnen berichten, dass man ab einem gewissen Alter weniger dazu neigt, sich von Moden oder tagesaktuellen Ereignissen treiben zu lassen.

Und damit verbinde ich gleich meine erste Bitte an alle, die politische Verantwortung tragen. Nicht jedes Thema, das für die Medien wichtig ist, ist es auch im wirklichen Leben. Überlassen Sie die Diskussion der Frage, ob Deutschland neue Helden brauche, doch lieber Frau Illner und Ihren Experten Udo Jürgens und Philip Kiril Prinz von Preußen. Ich freue mich, dass Sie heute gekommen sind, und sich stattdessen mit etwas wirklich Wichtigem befassen. Denn Industriepolitik ist ein wichtiges Thema – und zwar vor allem für uns hier in Deutschland.

Deutschland ist ein Industrieland. Die Industrie erwirtschaftet bei uns ein Viertel der Wertschöpfung. Zum Vergleich: In der EU liegt der Anteil

bei knapp 17%, in den USA sogar nur bei 13%. Mit knapp 6 Millionen Beschäftigten ist die Industrie einer unserer wichtigsten Arbeitgeber. Und Sie ist ein unverzichtbarer Faktor für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit unseres Landes. Sie leistet fast 90% der Forschungsaufwendungen der Wirtschaft. Die chemisch-pharmazeutische Industrie, die ich heute vertrete, spielt dabei mit 16% eine wichtige Rolle.

Dass die Industrie einen derart großen Anteil an der Wertschöpfung hat, ist nicht gottgegeben. Andernorts geht man andere Wege. So ist Großbritannien mit seiner auf den Dienstleistungssektor ausgerichteten Wirtschaft gewissermaßen der Gegenentwurf zu Deutschland. Der Anteil der Industrie am Bruttoinlandsprodukt liegt dort bei nicht einmal 12%. In Stadtstaaten wie Luxemburg oder Singapur ist er erwartungsgemäß noch geringer – allerdings können diese auch gut mit ihrer Konzentration auf den Dienstleistungssektor leben. Ein Flächenland wie Deutschland kann das nicht.

Die Finanzkrise hat bewiesen, dass wir mit unserem Mix so schlecht nicht fahren. Das sieht man mittlerweile auch in Großbritannien so. Ich zitiere den ehemaligen britischen Wirtschaftsminister Peter Mandelson: „Für die Zukunft braucht Großbritannien eine Ökonomie, die weniger auf Finanzkonstrukteure als auf wirkliche Ingenieure setzt“.

Und daher folgt hier meine zweite Bitte an die Politik. In Brüssel stehen wir oft ziemlich allein mit

unseren industriepolitischen Fragestellungen. Genau dort aber fallen wesentliche Entscheidungen mit Auswirkungen auf den Industriestandort Deutschland. Deutschland muss gerade auf europäischer Ebene seine industriepolitischen Anliegen besser vertreten. Und zwar mit Nachdruck und Beharrlichkeit. Wir dürfen uns nicht unterbuttern lassen.

Das setzt natürlich voraus, dass Deutschland hinter seiner Industrie steht. Diesen Eindruck hat man nicht immer. Gründe dafür gäbe es allerdings genug. Denn die Industrie ist nicht nur ein Garant für Arbeitsplätze, Steuereinnahmen und Sozialleistungen. Sie ist nicht nur für viele Menschen ein Hort der Stabilität in einer sich rapide verändernden Umwelt.

Die Industrie ist auch einer der wesentlichen Problemlöser für globale Herausforderungen, die uns in den kommenden Jahrzehnten beschäftigen werden. Ohne die Industrie können beispielsweise Nahrungsmittel- und Wasserversorgung für die wachsende Weltbevölkerung nicht sichergestellt werden.

Oder nehmen Sie das Beispiel ressourcenschonende Mobilität. Nicht nur muss jemand die Elektroautos entwickeln und bauen, mit denen sich die Menschheit in Zukunft fortbewegen wird, sondern auch die Batterien, die diese Autos antreiben. Auch das kann nur die Industrie. Lassen Sie mich an dieser Stelle aber auch betonen, dass es sich bei diesen Branchen nur um einen Teil der gesamten Wertschöpfungskette handelt. Und das ist eine sehr wichtige Aussage.



Dr. Karl-Ludwig Kley: „Deutschland ist ein Industrieland.“

Wir können nicht einerseits die vermeintlich „gute“ – weil grüne – Industrie akzeptieren und andererseits die vermeintlich „schlechte“ – weil energieintensive – Industrie verteufeln. Wir können uns nicht einerseits über Innovationen und Arbeitsplätze in der Industrie freuen und andererseits die Reichsacht über deutsche Oberklasse-Autos verhängen.

Oder in der Chemie. Am Beginn der Wertschöpfungskette steht der Verbrauch von Energie, steht der Verbrauch von natürlichen Ressourcen wie Erdöl. Nur so können die Produkte hergestellt werden, die wir zur Lösung globaler Probleme benötigen. Ressourcenverbrauch ist nun einmal die Grundvoraussetzung für die Herstellung neuer Güter – jedenfalls so lange, bis jemand das Perpetuum Mobile erfindet.

Robert Musil hat zu Recht neben den Möglichkeits-sinn auch den Wirklichkeitssinn gesetzt. Denn es ist wenig sinnvoll, bewährte und eingespielte Wertschöpfungsketten auf Grund theoretischer Gedankenspiele zu zerreißen. Anders als bei der Zerschlagung des Gordischen Knotens würde sich damit kein Problem lösen, sondern es entstünden tausend neue. Die Folgen einer solchen Selbstverstümmelung könnten für Deutschland dramatisch sein. Und da ich generell nicht zur Dramatisierung neige, kommt diesem Ausdruck hier ein besonderes Gewicht zu.

Wir müssen als Industriestandort wettbewerbsfähig bleiben. Angesichts des globalen Wettbewerbs haben wir keine andere Wahl. Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang einige Anmerkungen zur aktuellen Energiedebatte anfügen. Es ist verständlich, dass nach Fukushima in der Bevölkerung Ängste mit Blick auf die Kernkraft wachwerden. In einem solchen Klima finden naturwissenschaftliche Argumente naturgemäß wenig Nährboden. Und auch die politischen Manöver zum Ausstieg aus der Kernenergie sind in diesem Lichte durchaus verstehbar.

Wenn Deutschland nun den Sonderweg des Ausstiegs aus der Kernenergie geht, müssen wir auch

die industriepolitischen Konsequenzen im Auge behalten. Und dabei ergeben sich selbstverständlich Zielkonflikte. Ich möchte das jetzt nicht vertiefen – zu diesem Thema ist ja mittlerweile von allen alles gesagt worden. Nur so viel: Am Ende kommt es zu erhöhten Kosten, die Sirengesänge niedrigerer Kosten sind wenig glaubwürdig. Die Kosten der Neuaufstellung unserer Energieversorgung wird aber der Privatkonsument tragen müssen oder der, der Steuern zahlt. Die Industrie jedenfalls kann es nicht. Sie ist an einer Belastbarkeitsgrenze angelangt. Man kann einem Pferd nicht das Futter wegnehmen und dann erwarten, dass es anschließend das Rennen gegen seine wohl genährten Konkurrenten aus Amerika oder Asien gewinnt.

Es wird oft so getan, als gebe es „die Wirtschaft“ auf der einen und alle anderen, die Verantwortung tragen, auf der anderen Seite. Diesen Gegensatz sehe ich so nicht. Mein Interesse sind Unternehmenserfolg, Arbeitsplätze und Innovationen, Nachhaltigkeit und Wertebewusstsein. Da gibt es im Grundsätzlichen keinen Unterschied zur Politik. Auch nicht zu den Gewerkschaften. Ich verstehe deshalb nicht, warum so oft Gegensätze betont werden und nicht Gemeinsamkeiten.

In meiner Branche, der Chemie, sind die Arbeitgeber und die IG BCE stets konstruktiv miteinander umgegangen. Wir teilen das Ziel, diskutieren aber den Weg dahin kontrovers. Am Ende stand bisher stets eine Lösung, die allen hilft. Nicht „der Wirtschaft“ oder „der Gewerkschaft“ – allen. Und so würde ich mir wünschen, dass man überall den Weg des offenen, sachlichen Dialoges beschreiten würde. Ein Dialog, der die Interessen beider Seiten in Einklang zu bringen versucht. Einer, bei dem Argumente mehr zählen als ideologische Grabenkampfrhetorik.

Ich bin kein Freund der Grabenkampfrhetorik. Sie verhärtet Positionen. Sie setzt sich aber auch im öffentlichen Bewusstsein fest. Sprache schafft Fakten. Der eine oder andere tut sogar so, als herrsche in Deutschland der pure Raubtierkapi-

talismus, als würde hierzulande wirtschaftspolitisches Monopoly gespielt. So mancher angesehene Bundespolitiker fordert, den Kapitalismus an die Leine zu legen. Und solche Aussagen verdichten sich in den Augen vieler Bürger zu Fakten. Plötzlich glauben sie tatsächlich, dass wir hier Raubtierkapitalismus haben. Was mit Blick auf einige Auswüchse des Finanzmarktes seine Berechtigung haben mag, hat mit der Realwirtschaft in Deutschland aber wenig zu tun. Im Gegenteil.

Unternehmen bewegen sich nicht im luftleeren Raum. Für jeden denkbaren Aspekt, der Ihnen im Wirtschaftsleben begegnen kann, gibt es ein Gesetz – mindestens. Ein Beispiel für das Thema Regulierung, das uns als Chemieunternehmen trifft, verbirgt sich hinter dem Kürzel REACH. REACH steht für eine EU-Verordnung, nach der alle hergestellten Chemikalien registriert werden müssen. Klingt simpel. Herausgekommen ist aber ein bürokratisches Monstrum, das die Unternehmen der Branche nur unter größten Kraftanstrengungen bewältigen. Alleine die Anleitungen zur Erstellung eines Registrierdossiers umfassen 3.000 Seiten. Wie es scheint, macht Herr Stoiber in Brüssel eher überschaubare Fortschritte. Aber auch bei uns in Deutschland stehen wir dem in nichts nach. Der Bundestag verabschiedet pro Jahr 150 neue Gesetze. Das ist alle zweieinhalb Tage ein neues Gesetz. Bürokratieabbau sieht anders aus.

Der Staat begnügt sich dabei nicht damit, Unternehmen so wie Gulliver mit vielen kleinen Durchführungsverordnungen und Ausführungsbestimmungen an den lehmigen Boden der Bürokratie zu fesseln. Gerne versucht er sich auch selbst als Unternehmer. Deutsche Post, EADS, EnBW, Fraport, RWE, Telekom, Volkswagen – alles Firmen, bei denen der Staat seine Hand im Spiel hat. Nehmen Sie pars pro toto den deutschen Bankenmarkt. Mehr als die Hälfte der 100 größten deutschen Banken sind in öffentlicher Hand. Allen voran die Landesbanken, über deren Rolle in der Finanzkrise ich wohl nichts mehr sagen muss.

Das alles zeigt: Der Staat ist an zahlreichen Stellen der Wirtschaft beteiligt, weite Bereiche sind reguliert. Wenn also bei uns in Deutschland tatsächlich der blanke Raubtierkapitalismus herrscht, dann ist der Staat ebenfalls eine zähnefletschende Großkatze.

Ich bin der Überzeugung, dass staatlich gelenkte Industriepolitik der falsche Weg ist. Was wir brauchen, ist Industriepolitik als industriefreundliche Politik. Und zwar nicht als ein weiteres Segment neben Umwelt-, Arbeits- oder Sozialpolitik. Sondern industriefreundliche Politik als Querschnittsaufgabe.

Wie kommen wir dort hin? Durch eine Rückbesinnung auf die Grundsätze der Ordnungspolitik. Der Staat sollte sich auf das konzentrieren, was er kann, und den Unternehmen den Raum geben, sich auf das zu konzentrieren, was sie können. Ordnungspolitik ist kein Laissez-faire. Sie bedeutet im Gegenzug aber auch nicht, bis in Detailfragen in alles eingreifen zu wollen. Ordnungspolitik soll einen Rahmen vorgeben. Ein Rahmen ist definiert als Einfassung oder tragendes Grundgerüst – und nicht als Korsett. Das was innerhalb dieses Rahmens stattfindet – Forschung, Entwicklung, Herstellung und Vertrieb von Produkten – ist die Sache der Unternehmen. Und sollte es auch bleiben.

Der ordnungspolitische Rahmen sollte aber vor allem eines sein: langfristig ausgelegt. Denn Unternehmen brauchen langfristige Planbarkeit. Ein Industrieunternehmen funktioniert eben anders als eine Werbeagentur oder der Politikbetrieb. Wenn wir bei Merck in neue Produktionskapazitäten investieren wollen, dann heißt das: Planung der gesamten Anlage, Einholen aller Genehmigungen, Bau eines Gebäudes, Kauf von Maschinen und Anlagen, Testbetrieb. So etwas geht nicht von heute auf morgen. Bis das erste Produkt auf die Reise zum Kunden gehen kann, dauert es. Und es kostet. Wenn Sie es da mit einer Legislative zu tun haben, die mitten im Spiel die Regeln ändert, überlegen Sie sich zweimal,

ob Sie das nächste mal hier oder lieber woanders investieren.

Was ist Ordnungspolitik nicht? Ordnungspolitik besteht zum Beispiel nicht darin, Industriezweige dauerhaft an den Tropf staatlicher Subventionen zu hängen. Von dem bekommt man sie nämlich nur schwer wieder los – ganz zu schweigen von der Frage, ob sie dann auch wieder von alleine laufen können. Was politisch opportun ist, muss eben nicht immer auch ökonomisch sinnvoll sein.

Subventionen bedeuten fast immer eine bewusste Entscheidung für eine Klientelpolitik von heute und gegen die Investition in zukunftsgerichtete Projekte von morgen. Subventionen verhindern Wettbewerb. Wettbewerb aber brauchen wir. Denn nur Unternehmen, die sich mit ihren Produkten Tag für Tag beim Kunden beweisen müssen, bleiben langfristig konkurrenzfähig. Nicht diejenigen, deren Know-how in der Subventionsbeantragung liegt.

Lassen Sie mich zusammenfassen.

Deutschland ist ein Land, das zwingend auf eine starke Industrie angewiesen ist, wenn es seinen Wohlstand erhalten will. Damit das auch in Zukunft so bleibt, brauchen wir ein klares Bekenntnis von Gesellschaft und Politik zum Industriestandort Deutschland. Ein Bekenntnis, das auch das entsprechende Handeln nach sich zieht. Wobei Handeln auch zu einem Gutteil Nicht-Handeln meint, zum Beispiel mit Blick auf die vielerorts wuchernde Bürokratie.

Mehr als durch immer neue Gesetze wäre uns – der Industrie – damit gedient, wenn sich die Politik auf die Rahmensetzung konzentrieren würde. Bei dieser Rahmensetzung brauchen wir ein Bewusstsein eher für die Entwicklung von Industriezweigen der Zukunft als für den Erhalt von Industriezweigen der Vergangenheit. Die Zukunft ist aber nicht nur grün. Die Unterscheidung zwischen „guten“ und „bösen“ Industrien ist, um mit der Kanzlerin zu sprechen, nicht hilfreich.

Subventionen verzögern Entwicklungen vielleicht, halten sie aber nicht auf. Entsprechend müssen wir stärker als bisher die Standortbedingungen für Forschung und Entwicklung fördern. Industriepolitik ist daher nicht eine neue Sparte für Fachpolitiker. Als industriefreundliche Politik ist sie Querschnittsaufgabe.

Und schließlich: Wir brauchen das Bewusstsein dafür, dass deutsche Industriepolitik immer auch eingebettet ist in den europäischen und weltweiten Kontext. Deutschland mit seinem hohen Industrieanteil hat durchaus andere Interessen als Länder, in denen die Industrie eine schwächere Rolle spielt. Diese Interessen müssen wir auch auf internationaler Ebene gut und laut vertreten.

Kommunikation funktioniert immer besonders gut, wenn aus einem Monolog ein Dialog wird. Den führt man am besten, wenn man das Lagerdenken beiseite lässt. Und wenn man auf überflüssige Polemik verzichtet. Eine Veranstaltung wie die heutige ist ein ideales Forum, um Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften und Wissenschaft zum gemeinsamen Gedankenaustausch zusammen zu bringen. Wenn wir dabei unser Urteilsvermögen nicht abschalten und den gesunden Menschenverstand nicht endlagern, ist mir um die deutsche Industrie nicht bange. Dann werden wir auch in Zukunft unseren Beitrag zur Erhaltung des Industriestandorts Deutschland, zur Modernisierung unseres Landes und zur Erhaltung unseres Sozialstaates leisten.

Vielen Dank.

Thesen für eine neue Industriepolitik

Rahmenbedingungen für Strukturwandel schaffen

Impulsvortrag von Matthias Machnig,
Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie des Landes Thüringen

Sehr verehrte Damen und Herren,

Industrie spielt eine Schlüsselrolle für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Ich freue mich daher sehr, dass sich der Managerkreis dieses Themas angenommen hat. Wir erleben überall und weltweit eine Debatte über die Frage: Wie re-industrialisieren wir unsere Ökonomie? Das ist eine der Konsequenzen aus der Wirtschafts- und Finanzkrise! Alle haben verstanden, dass der Weg in die reine Dienstleistungsgesellschaft kein gangbarer Weg ist, keine Grundlage für eine nachhaltige ökonomische Entwicklung. Bedenken Sie: Vor der Krise kamen 43% aller Unternehmensgewinne, die in den USA und Großbritannien gemacht wurden, aus dem Bankensektor. Das zeigt eine enorme Schiefelage auf. Heute wird allerorts darüber nachgedacht, wie Wirtschaft und wirtschaftliche Entwicklung auf eine breite Basis gestellt werden kann. Denn eines ist doch klar: Eine Dienstleistungsgesellschaft kann sich nur um den heißen Kern, den produktiven Kern einer Industriegesellschaft herum entwickeln.

Dennoch stehen wir vor einer Reihe von Herausforderungen, die mich zu der Überzeugung bringen, dass wir eine neue Industriepolitik brauchen werden. Mit den Herausforderungen der Klima- und Energiepolitik ist der Strukturwandel vorgezeichnet, den wir in den nächsten Jahren gehen müssen. Die Frage nach der Wettbewerbsfähigkeit einer Ökonomie entscheidet sich schon lange nicht mehr alleine an der Frage von Lohnhöhen. Die Schlüsselfrage ökonomischen Erfolges ist viel-

mehr die Energie- und Ressourceneffizienz. Einige Zahlen dazu. Beim Blick auf die Kostenstruktur der gewerblichen Wirtschaft in Deutschland im Jahre 2010 kann festgestellt werden: 23% sind Lohnkosten, 43% sind Energie- und Ressourcenkosten. In Teilen der Industrie ist das Verhältnis noch dramatischer – so ist der Lohnkostenanteil der Stahlindustrie nur noch bei 10-12%, Energie- und Ressourcenkosten haben hier einen Anteil von 80%. Das heißt konkret: Energie- und Ressourceneffizienz werden zum zentralen Wettbewerbsparameter!

Und auch eine andere Konsequenz: Wir sind mit einer Politik der Lohnzurückhaltung und einer Segmentierung der Arbeitsmärkte, die zu Lohndumping geführt haben, am Ende. Wettbewerbsvorteile werden somit nicht mehr, wie in den letzten Jahren, weiter über die Lohnkosten zu heben sein. Im Zentrum stehen daher umso mehr die gewaltigen Potenziale im Bereich der Energie- und Ressourceneffizienz. Drei Ziele können damit erreicht werden: Unternehmen werden wettbewerbsfähiger, der Standort ist nachhaltiger und Verteilungsspielräume für eine angemessene Lohnpolitik können geschaffen werden.

Es geht auf diesem Weg aber zunächst um die Frage: Was ist eigentlich Industriepolitik?

Dr. Karl-Ludwig Kley verwies darauf, Industriepolitik sei eine Querschnittsaufgabe. Ja! Und vordergründig gehe es nicht um Industriepolitik, sondern um industriefreundliche Politik – womit

meist lediglich gemeint ist, möglichst Kosten zu vermeiden. Soweit kann man dieser Definition folgen, nur: Darin kann sich Industriepolitik keinesfalls erschöpfen. Die Wirtschafts- und Finanzkrise hat nämlich eine langjährig gehegte Grundüberzeugung vieler Akteure als Mär entlarvt: Dass die Märkte es am Ende des Tages schon richten werden, dass die Märkte immer besser wissen, in welche Richtung wir gehen müssen. Märkte funktionieren nur, wenn es klare Regeln gibt. Und dazu braucht es Gesetze und andere Maßnahmen. Eine gute Industriepolitik setzt somit Rahmen, fördert und treibt aber auch für die Zukunftsfähigkeit des Standortes nötige Entwicklungen voran.

Industriepolitik muss auch auf europäischer wie internationaler Ebene darauf achten, dass deutsche industriepolitische Interessen angemessen vertreten werden. In diesen Tagen wird über den Verkauf der EADS-Anteile der Daimler AG diskutiert. Ein Verkauf an die französischen Partner wäre automatisch mit deren Dominanz in diesem Sektor verbunden. Die Konsequenz: In einem Spitzenforschungs- und Hochtechnologiebereich würde Know-How aus Deutschland abwandern. Und auch dies ist eine Herausforderung für eine richtig verstandene Industriepolitik: Unternehmenssubstanz in Deutschland zu sichern – insbesondere in Märkten, die in den nächsten Jahren von Bedeutung sein werden.

Die Energiewende und die Klimaherausforderungen sind nicht alleine Umweltpolitik. Sie stehen vielmehr im Kern der Wirtschafts- und Industriepolitik. Wenn dieser Umbau erfolgreich gestaltet werden soll, wird neben der umweltpolitischen Perspektive unbedingt auch eine industriepolitische Perspektive benötigt. Das ist auch Parteipolitik. Die umweltpolitische Auseinandersetzung mit den Grünen kann man schwer gewinnen – die industriepolitische kann die Sozialdemokratie jederzeit gewinnen. Einer der Zukunftsmärkte wird der Bereich des Green-Tech-Sektors sein. Dieser hat heute etwa ein Volumen von 1.400 Milliarden Euro. Deutschland hat daran

einen Weltmarktanteil von etwa 16%. Im Jahre 2020 wird das Marktvolumen dieses Sektors schon bei 3.200 Milliarden Euro liegen. Welche Form der Industriepolitik wäre nötig, um diese Sektoren stärker zu erschließen? Mit der deutschen Automobilindustrie ist über Jahre hinweg über eine freiwillige Selbstverpflichtung zur CO₂-Reduktion verhandelt worden. Das ernüchternde Ergebnis: Es gab eine Selbstverpflichtung aber keine Reduzierung von Emissionen. Die Konsequenz: man hat europäisch gehandelt. Man braucht also klare Regelungen für die nächsten Jahre.

Ich werde einige Handlungsfelder benennen, die man für diesen Umbau braucht.

1. Wir brauchen ökonomische Instrumente. Wir haben den Emissionshandel eingeführt, der dem CO₂-Ausstoß einen Preis gibt und massiv dazu beitragen wird, dass wir zu einem Strukturwandel im Bereich der Energieversorgung kommen. Vor zwei Jahren waren wir noch auf dem Höhepunkt der Klimadiskussion. Da hat auch die jetzige Bundeskanzlerin unterstützt, dass wir die CO₂-Emissionen um 80 bis 95% bis zum Jahre 2050 reduzieren. Wer das erreichen will, muss aber Folgendes bedenken: Wir brauchen einen Energiesektor ohne CO₂-Ausstoß, wir brauchen einen Mobilitätssektor ohne CO₂-Ausstoß, wir brauchen einen Gebäudesektor ohne CO₂-Ausstoß, der bestenfalls noch Energie produziert. Dann verbleiben noch ca. 20%, die für industrielle Produktion vorgehalten werden muss, da nach heutigem technischen Stand nicht alle industriellen Produktionsverfahren so umzubauen sein werden, dass sie sie komplett CO₂-frei durchgeführt werden können. Das ist eine enorme Herausforderung. Instrumente werden also gebraucht, die Preissignale wie im Emissionshandel setzen können. Aber es gibt auch weitere Instrumente, über die nachgedacht werden sollte. Warum gibt es beispielsweise keine Spreizung der Mehrwertsteuer anhand von Energieeffizienzgesichtspunkten? Das wäre ein echter Kaufanreiz und würde das Potenzial, das in den

nächsten Jahren gehoben werden muss, mit ermöglichen.

2. Wir brauchen eine massive Investitionswelle in Deutschland. In diesen Tagen wird vor allem über die Kosten der Energiewende diskutiert. Klaus Töpfer hat völlig recht, wenn er auf die enormen Wachstumschancen dieser Wende verweist. Wir müssen in die Erneuerung des Kraftwerksparks, in Netze und in Speichertechnologien investieren. Das ist ein großes Wachstumsprogramm! Und das – so meine feste Überzeugung – zu vertretbaren Preisen. Und überlegen Sie sich mal, welche Investitionsvolumina wir damit auslösen können! Die alte Bundesregierung unter Schwarz-Rot hat ein Klima- und Energiepaket auf den Weg gebracht. Damals wurden Ökonomen damit beauftragt festzustellen, welche Investitionsmaßnahmen damit

verbunden wären. Das Ergebnis: 400 Milliarden Euro bis zum Jahr 2020 können an zusätzlichen Investitionen auf den Weg gebracht werden. Wenn es in den letzten Jahren eine Schwäche des Industriestandorts Deutschland gab, dann war es unsere niedrige Investitionsquote. Wir brauchen aber eine deutliche Erhöhung unserer Investitionsquote zur Modernisierung unserer Infrastruktur. Der Aufschwung wird nur so lange tragen, wie es uns gelingt im Export weiter gut zu sein, aber auch eine hohe Investitionsquote zu realisieren.

3. Wir brauchen Ordnungsrecht. Gut verstandenes und umgesetztes Ordnungsrecht schafft die Voraussetzungen für Innovation. In Europa wurde zum Beispiel beschlossen, die Emissionen der Automobilflotten auf im Durchschnitt 120g CO₂ bis 2012 abzusenken. Der nächste



Matthias Machnig: „Energie- und Ressourceneffizienz werden zum zentralen Wettbewerbsparameter!“

Schritt wird bei 95g liegen. Was ist daraus die Konsequenz? Kein Automobilhersteller ist mehr in der Lage, alleine auf Grundlage von Verbrennungsmotorenteknik einen durchschnittlichen Flotten-CO₂-Ausstoß von 95g sicher zu stellen. Das ist der Grund dafür, dass heute alle in die Diversifizierung ihrer Flotte investieren müssen. In Hybridfahrzeuge, Elektrofahrzeuge und auch in die weitere Optimierung der Verbrennungsmotoren. Ordnungsrecht ist somit nicht Bürokratie. Es schafft Rahmenbedingungen dafür, dass Innovationen in den nächsten Jahren gefördert werden. Das wird auch in anderen Feldern geschehen müssen.

4. Wir brauchen Benchmarks und wir brauchen Top-Runner-Ansätze. Das heißt, wir brauchen eine Politik, die auch auf der Ebene der Produkte klare Vorgaben macht. In Japan ist das in Teilen schon realisiert: In fünf Jahren kommen dort nur noch die Produkte auf den Markt, die mindestens den Standard an Energieeffizienz erreichen, die heute das energieeffizienteste Produkt hat. Das wäre ein eingebauter Innovationsmechanismus, an dem sich alle ausrichten könnten und der einen Beitrag zu einem zentralen Ziel leisten würde: dass Energieeffizienz als Element einer Energiewende in den nächsten Jahren realisiert wird.

5. Wir brauchen Markteinführungsprogramme für neue Technologien. Diese können zeitlich degressiv angelegt werden. Was beispielsweise ist das Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) anderes, als ein Markteinführungsprogramm für neue, innovative Technologien? Degressiv angelegt schafft es Investitionssicherheit. Nur wenn ich einen funktionierenden Heimatmarkt organisiere, schaffe ich die Voraussetzungen dafür, dass die gesamte Wertschöpfungskette auch im eigenen Land verbleibt. Volkswirtschaftlich hat sich diese Investition beim EEG gelohnt!

Eine kleine Randbemerkung zum Bereich Photovoltaik. Diese macht 50% der Differenzkosten aus. Ich gebe ihnen mal ein Bekenntnis ab. Ich war immer für die Photovoltaikförderung; nicht

weil ich glaubte, dass sie jemals einen großen Beitrag für die deutsche Energieversorgung leisten wird. Heute macht sie 2% der Stromproduktion aus; wenn sie 10% erreicht, wird das viel sein. Denn in Deutschland gibt es eine knappe Ressource – und das ist die Sonne. 960 Sonnenstunden im Jahr reichen eben nicht aus. Aber die Photovoltaik und andere anliegende Bereiche sind eben die Leittechnologien des 21. Jahrhunderts. Deshalb war und ist die Förderung der Photovoltaik nie so sehr ein energiepolitisches, aber immer ein zentral industriepolitisches Ziel.

6. Wir brauchen einen nationalen Beschaffungspakt. Bund, Länder und Kommunen haben ein Beschaffungsvolumen von etwa 260 Milliarden Euro pro Jahr. Wenn auch nur ein Teil dieser Summe dafür eingesetzt werden würde, besonders energieeffizienten oder besonders innovativen Produkten als Nachfrager von Seiten der öffentlichen Hand eine Marktchance zu geben, wäre das bereits eine intelligente Industriepolitik. Es würde gerade für innovative Unternehmen die Chance bedeuten, ihre Produkte frühzeitig auf dem Markt zu platzieren.

7. Wir müssen im Bereich der Forschungsförderung viel stärker konzentrieren. In der Tat: der Staat „weiß es nicht besser“. Und wie stark er in Prognosen danebengelegt hat, will ich an einer industriepolitischen Ruine erster Güte verdeutlichen: Der Kernenergie. Sie ist seit den 1950er Jahren mit 180 Milliarden Euro subventioniert worden – dabei sind alle Kosten, die ohnehin bei der öffentlichen Hand liegen, für Endlagerung und ähnliches noch nicht eingerechnet. Das ist eine industriepolitische Ruine, die uns zeigt, dass es der Staat eben nicht besser weiß. Aber ich glaube, dass man heute dennoch Markttrends absehen kann, die in den nächsten Jahren von Bedeutung sein werden. Hier ist es auch staatliche Aufgabe, die nötigen Infrastrukturen zu schaffen. Ein Beispiel: Warum gibt es kein Fraunhofer-Institut für Batterietechnik? Wir bräuchten es, weil sich der Abstand zu den asiatischen Wettbewerbern vergrößert. Oder auch:

Warum gibt es kein Forschungsschwerpunkt „Grüne Bio-Raffinerien“? Wie können wir die Produktivität der Biomassenutzung erhöhen?

8. Wir müssen uns dem Thema Qualifikation stellen. Denn wenn man die genannten Entwicklungen will, muss man auch sehen, dass damit große Herausforderungen nicht nur im Bereich der Industriepolitik verbunden sind. Will man diesen Energiewandel, dann wird man auch beim Thema Qualifikation neu nachdenken müssen. Es werden beispielsweise immer fantastischere Zahlen genannt, was an Offshore-Windenergie in den nächsten Jahren installiert werden könnte. In einem Gutachten ist davon die Rede, dass bis zum Jahr 2020 Kapazitäten von bis zu 7.5000 Megawatt (MW) Offshore installieren könnten – in zehn Jahren! Stand heute sind 130 MW – das entspricht 26 Windkraftträdern. 7.5000 MW bis zum Jahre 2020 würde bedeuten, dass in der Nord- und Ostsee in 10 Jahren 1.5000 dieser Anlagen installiert werden müssten. Diese Zahl geht an den Realitäten vorbei. Sie macht aber deutlich, dass man, wenn man es denn will, völlig neue Infrastrukturen und völlig neue Qualifikationen benötigt. Wir müssen uns also auch im Bereich der Qualifikationen auf den Weg machen.

9. Wir brauchen den Ausbau der Energienetze. Es ist ebenso sinnvoll wie notwendig, auf Bundesebene eine Bundesnetzwegeplanung vorzunehmen. Es werden neue Infrastrukturen benötigt, und für diese werden auch schnellere Genehmigungsverfahren gebraucht. Wenn heute Netze in Deutschland geplant werden, brauchen wir 10 bis 15 Jahre bis zur Umsetzung. Und wer die Energiewende will, wird nicht 15 Jahre lang an den Netzen planen können. Dann kommt die Energiewende nicht. Auch kann es nicht sein, dass eine Partei in Berlin der Promotor der erneuerbaren Energien ist und vor Ort die Bürgerinitiative anführt, die dann den Netzausbau anhält. Das ist eine Form von politisch kultivierter Schizophrenie, die wir nicht durchgehen lassen dürfen, wenn wir eine wirkliche Energiewende in den nächsten Jahren wollen.

10. Wir brauchen ein Industriekabinett, das ressortübergreifend die industriepolitischen Ziele, Instrumente und Programme entwickelt, koordiniert und vorantreibt. Ressortgrenzen müssen so überwunden werden.

Lassen Sie mich zusammenfassen: Wir brauchen eine Industriepolitik, die weit mehr ist als eine reine industriefreundliche Politik. Verstehen sie mich nicht falsch. Ich bin für eine industriefreundliche Politik und im Zweifel – wenn es nicht ganz gewichtige Argumente gibt – bin ich auch immer auf Seiten der Industrie. Aber es muss auch gelten, dass wir Rahmenbedingungen schaffen, um die Transformation und die Zukunftsorientierung unserer industriellen Entwicklung in den nächsten Jahren zu befördern. Dazu brauchen wir eine Mischung aus rechtlichen und finanziellen Instrumenten für Industrie wie auch für Forschung und Entwicklung. Das ist nicht nur ein großer Wachstumsmarkt sondern auch ein großer Beschäftigungsmarkt.

Der Vorstandsvorsitzende von General Electric Jeffrey R. Immelt hat mal einen wunderbaren Satz gesagt: „Green is green!“ Übersetzt: „Grün ist grün“ – was soll das heißen? Wer heute in grüne Technologien investiert oder die klassischen Industrien nachhaltiger macht, der erntet ganz viele grüne Dollars. Wir sollten also eine Industriepolitik machen, welche die klassischen Industriezweige nicht aus den Augen verliert, die aber Rahmenbedingungen schafft, damit wir den Strukturwandel und damit die Zukunftsmärkte auch für Deutschland erschließen.

Herzlichen Dank!

Panel 1:

Anforderungen an eine nachhaltige Industriepolitik

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

I. Industriestandort Deutschland

Hohe Bedeutung offensiv kommunizieren

Die Impulsvorträge von Dr. Karl-Ludwig Kley und Minister Matthias Machnig eröffneten eine kontroverse Debatte auf dem Podium. Große Einigkeit bestand jedoch in der Überzeugung, dass die Industrie für den Standort Deutschland eine überaus hohe Bedeutung einnimmt. Dies hat sich auch insbesondere in der Krisenfestigkeit des Standortes in der Wirtschafts- und Finanzkrise der vergangenen Jahre gezeigt. Eine Kernfrage, die zwischen Podiumsgästen und Teilnehmern des Forums lebhaft diskutiert wurde, war jedoch, ob diese Einschätzung auch in der Breite der deutschen Bevölkerung verankert sei. Wie kann der Standortvorteil in eine positive Identifikation und somit auch Akzeptanz der Industrie und ihrer Notwendigkeiten in der Bevölkerung übersetzt werden?

Der Moderator Martin Schmuck eröffnet diese Auseinandersetzung mit der Fragestellung, ob die Industrie in Deutschland ihre Bedeutung nicht viel zu sehr aus der Defensive heraus kommuniziere. Dass dieser Eindruck bestehe, bestätigt auch Kley und leitet daraus einen Auftrag für das Auftreten der Industrie und ihrer Vertreter ab:

Kley: „Im Diskurs erweckt die Industrie viel zu häufig den Eindruck, als würde aus der Defensive heraus gehandelt. Deshalb ist es eine unserer wichtigsten Aufgaben, die nötigen Strukturaufgaben, deren Effekte für die Gesamtwirtschaft und auch die Bedeutung der Industrie für den Wohlstand in Deutschland viel offensiver zu kommunizieren“.

Schmuck fordert zu einer vertiefenden Analyse auf. Müssten die unterschiedlichen Industriezweige nicht nur individuell, sondern auch kollektiv – beispielsweise durch den BDI – in einem Gesamtansatz vertreten werden? Dies führt zu unterschiedlicher Resonanz. Zwar fordern zentrale Belange des Industriestandorts ein kollektiveres, konzertiertes Auftreten, doch würden die unterschiedlichen Industriezweige nach wie vor über äußerst unterschiedliche Ausgangslagen verfügen. Das Image beispielsweise der Chemischen Industrie in der Bevölkerung wie auch in der Politik sei deutlich schlechter als das anderer Industriezweige. Alte Menschen, so eine Stimme aus dem Publikum, verbinden mit der Chemischen Industrie immer noch den Beipackzettel oder ein allgemeines Gefühl der Gefahr.

Es müsse klar werden, so die Überzeugung auf dem Podium, dass Chemie in alle Bereiche unseres Lebens hinein wirke. Sie schaffe Gesundheit, sichere Nahrung, sauberes Wasser und ermögliche Familienplanung. Diese Breite und positive Rolle des Industriesektors muss jedoch erst in der Bevölkerung verankert werden. Heino von Meyer: „Wir müssen erreichen, dass die Menschen stolz auf Ihre Chemische Industrie werden. Dazu muss der erfolgreiche Strukturwandel weitergehen, hin zu mehr Energie- und Ressourceneffizienz, aber auch hin zu neuen Zukunftsmärkten.“

Diese Darstellung wird auch von Kley bestätigt. Er warnt jedoch davor, einzelne Industriebereiche isoliert zu betrachten. Für Kommunikationsstrategien sei dies gegebenenfalls hilfreich,

doch führe eine verengte Betrachtung von Sektoren zur Verstärkung des falschen Eindrucks von „guter“ und „schlechter“ Industrie. Insbesondere für politische Handlungsstrategien weise dies in die falsche Richtung.

Kley: „Eine Gegenüberstellung von guter – grüner – und schlechter – traditioneller – Industrie ist nicht hilfreich. Alles ist Industrie, das eine geht nicht ohne das andere.“

Die Analyse eines verbreiteten schlechten Images der Industrie in der deutschen Bevölkerung will Machnig nicht uneingeschränkt teilen. Insbesondere zeigt er sich überrascht, dass sich die Industrie und ihre Vertreter in der öffentlichen Kommunikation in der Defensive empfinden.

Machnig: „Das ist doch nicht nachvollziehbar. Erinnern sie sich doch an die viel stärkeren Auseinandersetzungen und ‚Schlachten‘ der 1980er und 1990er Jahre. Heute erfährt die In-

dustrie in Deutschland einen hohe Wertschätzung und Akzeptanz.“

Was sich jedoch damit verbinde, so Machnig weiter, seien auch Erwartungen der Bevölkerung an die Industrie. Wirtschaftliche Erfolge müssten sich nicht nur volkswirtschaftlich, sondern ganz konkret auch für die Beschäftigten des Sektors auszahlen: „Andererseits kann ich verstehen, wie man sich bei dieser Bundesregierung in der Defensive fühlen kann.“

Kley weist darauf hin, dass die Industrie vorrangig von ihren eigenen Mitarbeitern positiv gesehen werde. Ein interessanter Ansatz sei daher, die Beschäftigten selbst für ihre Branche auftreten zu lassen.

Kley: „Die Industrie hat ein gutes Image – aber auch und vor allem in den Firmen selbst. Industrieunternehmen werden als Hort der Stabilität in Deutschland wahrgenommen und von den Mitarbeitern als Arbeitgeber hoch geschätzt.“



Matthias Machnig fordert, dass sich wirtschaftlicher Erfolg „ganz konkret auch für die Beschäftigten des Sektors auszahlen“ muss.

II. Gesucht: Ein neuer Konsens

Wie kann die Industrie in Deutschland unterstützt werden?

So einhellig die hohe Bedeutung der Industrie für den Standort eingeschätzt wurde, so kontrovers entwickelte sich die Auseinandersetzung zu konkreten politischen Handlungsoptionen zur Unterstützung der Branche. Neben einzelnen Einschätzungen beispielsweise zur Regulungsdichte und der Forderung, einen neuen gesellschaftlichen Konsens anzustreben, fokussierte sich der Diskurs insbesondere auf die prinzipielle Frage, wie sinnvoll oder gar schädlich langfristige politische Strategien angesichts sich beschleunigender Veränderungsprozesse seien. Wie sicher können wirtschaftliche Trends vorhergesagt und daraus sinnvolle Strategien abgeleitet werden?

Angeregt durch den Austausch zur Verbesserung des Images der Industrie, welches in einem Missverhältnis zur Bedeutung des Wirtschaftszweiges steht, fordert Schmuck die Podiumsteilnehmer zur Einschätzung auf, ob in Deutschland ein Dialog zu einer „Neuen Industriepolitik“ oder gar einer „Re-Industrialisierungspolitik“ stattfinden müsse.

Einen solchen Dialog begrüßt Machnig, verweist aber auch darauf, dass zu diesem Zweck Vorurteile der unterschiedlichen Kommunikationskulturen überwunden werden müssen. Der VCI sei, so ein Beispiel, mit der Frage auf ihn zugekommen, ob man gemeinsam eine Risikodebatte zur

Das erste Panel mit Dr. Karl-Ludwig Kley, Matthias Machnig und Heino von Meyer moderiert Martin Schmuck.



Nanotechnologie führen könne. Eine Debatte zu den Risiken der Nanotechnologie sei seiner Meinung nach aber der falsche Ansatz gewesen – gemeinsam habe man dann unterhalb der Gesetzgebung „in ganz vernünftigen Reihen“ eine Chancendebatte geführt. Gemeinsam mit der Chemischen Industrie und Politik konnte so ein Code of Conduct für diesen Bereich entstehen. Diese Erfahrung verdeutliche, dass Dialog möglich und für den wirtschaftspolitischen Prozess hilfreich sei, so Machnig: Was jedoch darüber hinaus gebraucht werde, sei ein verstärkter Dialog nicht nur zwischen Unternehmen und Politik, sondern auch mit Vertretern der Forschung und der Gewerkschaften.

Machnig: „Wir brauchen einen neuen gesellschaftlichen Konsens – einen Konsens der die Bedeutung der Industrie für unseren Wohlstand kommuniziert und eine neue Akzeptanz für die Notwendigkeiten beispielsweise von Infrastrukturprojekten schafft.“

Die Bedeutung dieses Dialoges wird auch von den anderen Podiumsgästen geteilt. Bedenken äußert Kley jedoch dahingehend, ob dieser tatsächlich so unproblematisch ablaufen könne, wie von Machnig beschrieben.

Kley: „Ich habe die Sorge, dass die Dialogebene zwischen Wirtschaft und Politik nicht so funktioniert, wie es wünschenswert wäre. Daran hat auch die Wirtschaft ihren Anteil. Politik und Wirtschaft fällt es zuweilen schwer zu verstehen, wie der andere tickt.“

Kley fordert in diesem Zusammenhang auch dazu auf, die Widerstände insbesondere in der Politik zur Durchlässigkeit von Karrieren abzubauen. Ein Wechsel zwischen den Bereichen Politik und Wirtschaft könne zum größeren gegenseitigen Verständnis und einer höheren Wertschätzung des Gegenübers beitragen.

Der politische Dialog werde in der Wirtschaft



sehr oft als äußerst irrational wahrgenommen. Ein Beispiel dafür, so Machnig, sei das äußerst irrationale Handeln der Bundesregierung. Damit wolle er sich jedoch keinesfalls gegen die Energiewende per se stemmen. Machnig: „Was viele ignorieren ist, dass es in diesem Land schon immer eine Mehrheit gegen die Atomkraft gab – Politik muss sich dazu verhalten.“ Was jetzt benötigt werde, sei jedoch ein Energiekonsens, der dann auch halte. Derzeit sehe es aber nicht danach aus, dass die Bundesregierung einen solchen Konsens mobilisieren könne. Dazu gehöre dann selbstverständlich auch, dass Kohle und Gas weiter gebraucht werden würde.

Energiepolitik, so der Konsens auf dem Podium, sei aber nur eine Facette einer breiter zu verstehenden Industriepolitik. An ihr würde sich aber die Notwendigkeit verdeutlichen, klare Rahmen

für die Unternehmen zu setzen, anhand derer eine nachhaltige Investitionsplanung erst möglich wird. Um die unterschiedlichen, für eine konsistente Politik notwendigerweise zu beteiligenden Sichtweisen für eine nachhaltige Industriepolitik zusammenzubringen, schlägt Machnig daher ein „Industriekabinett“ vor: „Was wir brauchen ist eine besser konzipierte, konzentrierte und kontinuierliche Strategie – das geht beispielsweise mit einem Industriekabinett, wie wir es ja auch in Thüringen machen.“

Auf die Notwendigkeit und die große Bedeutung nachhaltiger und damit planbarer Rahmensetzung verweist auch

Kley: „Das Primat der Politik ist für mich nicht nur eine Floskel. Ich bin überzeugter Demokrat. Wichtig sind aber Planbarkeit und Umsetzbar-



Dr. Karl-Ludwig Kley plädiert für „Konsistenz und Nachhaltigkeit“ in der Politik.

keit. Hierzu gehören auch Konsistenz und Nachhaltigkeit – also keine Politik nach dem Motto: Heute so und morgen so.“

Gleichzeitig äußert er Bedenken gegenüber langen Planungsräumen. Es verbiete sich seines Erachtens „ein 2050 anzuplanen“. Veränderungen der letzten Jahre und Jahrzehnte würden verdeutlichen, dass eine größere Bescheidenheit der Politik angebracht wäre, wenn es um langfristige strategische Ziele gehe. Diese seien bislang stets von der Realität eingeholt worden – zu Ungunsten nicht nur einzelner Wirtschaftszweige, sondern letztlich auch des gesamten volkswirtschaftlichen Potenzials.

Kley: „30 Jahre Unternehmer- und Managerleben führen zu einer gewissen Bescheidenheit vor den Horizonten, die man planen kann. Ich

glaube schlicht nicht an die Perfektion des menschlichen Gehirns. Wir sollten einfach nicht so tun, als könne irgendjemand – auch nicht die Politik – die richtigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen für einen solch langen Horizont treffen.“

Zu einem gewissen Maß bestätigt auch Machnig diese Sichtweise und verweist nochmals auf die in seinem Eröffnungsvortrag präsentierte große strategische Fehlentscheidung: die Förderung der Atomenergie. Man könne, so seine Überzeugung, nicht wissen, wie die Industrie und die Industriepolitik in 20 Jahren aussehen werde, es gäbe jedoch Megatrends, welche absehbar die nächsten Jahre bestimmen werden. Als Beispiel verweist er auf die steigenden Energiepreise und die massiver werdende Rohstoffknappheit. Machnig: „Diese Megatrends werden auch entscheiden,



Heino von Meyer stellt klar: Die Industrie tut für Forschung und Entwicklung ihren Teil – an qualifiziertem Nachwuchs darf es aber nicht fehlen.

welche Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben können. Nur mit Innovation werden diese Unternehmen hier ihre Zukunft sichern können.“ Und diese Trends, so Machnig weiter, können durchaus auch über staatliche Impulse begleitet werden. So sei das EEG auch als ein klares, industriepolitisches Instrument zu verstehen.

Tillmann setzt dem entgegen, dass mehr als Visionen klare und messbare Ziele für das Industrieland Deutschland nötig seien. Mit großen Bedenken sei bei ihm auch eine zu große staatliche Intervention und Steuerung von Forschungslinien belegt. Tillmann (VCI): „Wenn der Staat die Forschungslinie vorgibt, kann es nur zu Fehlentwicklungen kommen. Es fehlt überall das Konzept. Visionen sind gut, Ziele sind aber besser.“ Er spricht sich in diesem Zusammen-

hang für einen stärker iterativen Prozess aus. Teilschritte zur Zielerreichung müssten definiert werden, anhand derer die Industrie dann auch ihren jeweiligen Standort bestimmen kann. Nur so könnte dann Schrittweise geklärt werden, welche konkreten nächsten Schritte nötig werden, um das nächste Ziel zu erreichen.

Auch von Meyer unterstreicht die Notwendigkeit von konkreten Vorgaben, um Unternehmen die strategische Planung zu ermöglichen. Dies stünde jedoch nicht im Widerspruch zur Identifikation auch langfristiger Trends – Energie und Klimawandel nennt er hier als Beispiele. Wenn diese richtig von der Politik in realistische Etappenziele übersetzt werden würden, wäre eine Grundvoraussetzung einer erfolgreichen Industriepolitik gelegt.



Das Publikum diskutiert mit; hier die ehemalige Vorstandsvorsitzende der KfW Ingrid Matthäus-Maier.

III. Industrie im weltweiten Wettbewerb

Globaler Industriewettbewerb fordert internationale Interessensvertretung

Angestoßen durch die Diskussion zu Möglichkeiten und Grenzen politischer Rahmensezung verdeutlichte sich die Notwendigkeit einer intensiveren Interessensvertretung auf europäischer und internationaler Ebene. Zielkonflikte auf nationaler Ebene müssten durch einen Dialog zwischen Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gewerkschaften zur Sprache gebracht werden. Außerhalb Deutschlands müsse aber mit einer Stimme für den Industriestandort gesprochen werden.

Machnig verweist dabei insbesondere auf die zunehmende Bedeutung europäischer Zielkonflikte. So hätten Frankreich und Italien bereits in der letzten Krise versucht, im PKW-Premiumsegment massive CO₂-Reduzierungen vorzuschreiben und Kleinwagen stärker aus der Pflicht zu nehmen. Auf diese Weise wäre die deutsche Automobilwirtschaft in der Konkurrenz mit den europäischen Nachbarn deutlich benachteiligt worden.

Auch Kley unterstreicht die zunehmende Bedeutung internationaler Interessensvertretung für die deutsche Wirtschaft. Beispielhaft verweist er auf die Weltmarktführerschaft von Merck im Segment Flüssigkristalle. Hier sei eine enge globale Abstimmung notwendig, um im Wettbewerb Chancengleichheit zu sichern. Kley: „Unsere Kunden verlangen den sogenannten ‚Carbon Footprint‘ – also die CO₂-Bilanz über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg.“ Zur Ermittlung des Carbon Footprint müsse das Unternehmen aufwändige wissenschaftliche Untersuchungen durchführen. „Wenn nun jedes Land damit anfängt, eine eigene Methodologie zu fordern, würden neue nicht-tarifäre Handelshemmnisse entstehen, die wiederum in einen neuen Protektionismus münden könnten.“ Deutschland

müsse sich deshalb in der internationalen Diskussion dafür stark machen, dass keine neuen Handelsbarrieren entstünden.

Auf einen anderen Bereich globalen Wettbewerbs weist von Meyer hin. Für Forschung und Entwicklung tue die Industrie zwar ihren Teil – aber es wird zunehmend schwerer, Standards zu halten, wenn die ausreichend qualifizierten Nachwuchskräfte fehlten.

Von Meyer: „Was man in Deutschland angesichts des globalen Wettbewerbs nicht aus den Augen verlieren sollte, ist die Notwendigkeit, Bildung und Forschung überproportional zu fördern – sonst wird aus allen Träumen nichts.“

Insgesamt sei die Diskussion zur Zukunft der Industrie ja keine, die „in einem kleinen Zirkel in Berlin geführt“ werde – es ist eine globale Diskussion. Sie sei, so von Meyer, erneut aus der Debatte entstanden, wie man aus der Krise heraus kommen kann – was man aus ihr lernen könne. Und sie finde statt im Rahmen der großen Strukturwandeldebatten zu Klima und Ressourcenknappheit.

Von Meyer: „Deutschland sollte mit seinen positiven Erfahrungen und Voraussetzungen viel stärker auch auf internationaler Ebene auftreten, um den Diskurs voran zu bringen. Gute Industriepolitik ist eben nicht gleich industrie-freundliche Politik. Sie ist auch nachhaltige und langfristige Politik!“

Panel 2:

Die Akzeptanz von Infrastruktur- und Industrieprojekten in Deutschland

Erfahrungsbericht: Mediation – Wie kann Mediation erfolgreich eingesetzt werden

Vortrag von Prof. Dr. Klaus Hänsch,
Präsident des Europäischen Parlaments a.D. und Leiter der Mediationsgruppe
zum Ausbau des Flughafens Frankfurt

Sehr geehrte Damen und Herren,

wieso stehe ich hier vor Ihnen und meine, etwas über erfolgreiche Mediation von Industrie- und Infrastrukturprojekten erzählen zu können? Meine Erfahrung: Die Leitung des Mediationsverfahrens zum Ausbau des Frankfurter Flughafens 1998-2000. Es ging hier um die Kapazitätserweiterung eines national und europäisch bedeutenden Luftverkehrskreuzes in einem eng besiedelten Raum. Es ging um den Erhalt und Zuwachs zehntausender Arbeitsplätze. Es ging aber auch um die Wertminderung von Häusern und Grundstücken zehntausender Anwohner. Und es ging um den Erhalt stadtnahen Waldes, wachsende Luftverschmutzung und zunehmende Lärmbelastung.

Es war die erste Mediation in Deutschland über ein Projekt der Verkehrsinfrastruktur mit einem Investitionsvolumen in zweistelliger Milliardenhöhe. Sie war ein Erfolg. Seit dem Ende der Mediation hat es Bürgerproteste oder Widerstandsaktionen nicht mehr gegeben und die neue Landebahn wird im kommenden Herbst in Betrieb genommen. Jede Mediation, Schlichtung etc. hat eine eigene Vorgeschichte und ein eigenes gesellschaftliches Umfeld und folg-

lich auch unterschiedliche Ziele, Beteiligte und Verfahrensabläufe. Der Modellcharakter des Frankfurter Mediationsverfahrens liegt daher im Grundsätzlichen, nicht im Einzelnen. Ich fasse diese Erfahrungen in elf Punkten zusammen:

1. Eine Generalakzeptanz für Industrie- oder Infrastrukturprojekte herzustellen, ist nicht Aufgabe eines Mediationsverfahrens. Dies können nur Politik, Industrie und andere gesellschaftliche Akteure leisten. Ein einzelnes Mediationsverfahren ist damit überfordert.
2. Zur Einsetzung der Mediation gehört erheblicher politischer Mut. Die hessische Landesregierung unter Hans Eichel hatte ihn, als sie 1998 das Verfahren vor den politischen und juristischen Entscheidungen über den Ausbau des Frankfurter Flughafens einsetzte.
3. Die Legitimation und Effizienz der Mediation werden immer angezweifelt. Die Gegner des Projektes tun es offen und belegen es mit Bezeichnungen wie „Scheinverfahren“ oder „Ventilfunktion“ – die Befürworter tun es hinter vorgehaltener Hand als „Gelaber“, „Zeitverschwendung“ ab, und die einen wie die an-

deren sind der Überzeugung, dass sie später „doch machen, was wir wollen“. Auf der Seite der Projektbefürworter wie auf der Seite der Projektgegner wünschen sich nicht wenige ein Scheitern der Mediation, damit sie auf ihrem „Ja“ oder „Nein“ bequem verharren können.

4. Es erfordert Mut bei den Befürwortern wie bei den Gegnern des Ausbauprojektes, sich auf ein solches Verfahren einzulassen, denn Ende und Ergebnis ist nicht vorhersehbar. Nicht alle haben diesen Mut gehabt und sich beteiligt. Der Mediationsprozess entwickelt aber durch seinen Verlauf wie durch sein Ergebnis eine gewisse Eigendynamik. Wer sich ausschließt, bleibt am Ende auf den schlechteren Karten sitzen.

5. Die Mediation muss grundsätzlich „ergebnisoffen“ sein – nicht nur formal, sondern tatsächlich. „Ergebnisoffen“ heißt nicht „ergebnislos“. Ein Ergebnis kommt nur zustande, wenn es keinen Sieger und keinen Besiegten gibt. Das schließt ein kompromissloses „Nein“ zum Ausbau ebenso aus wie ein kompromissloses „Ja“. Es geht darum, eine „Win-Win-Situation“ zu schaffen, in der sich die Protagonisten der einen wie der anderen Seite wiederfinden können.

6. Das natürliche Ergebnis einer Mediation ist normalerweise eine „Paketlösung“ – ein „Ja-Aber“. Ein „Ja-Aber“ ist eher konsensfähig als ein „Nein-Aber“. Es verbindet das „Ja“ zum



Prof. Dr. Klaus Hänsch berichtet, wie man Akzeptanz für Großprojekte schaffen kann.

Projekt mit Einschränkungen und Kompensationen für die Gegner. Ein „Nein-Aber“ wäre ein Widerspruch in sich, weil es nicht kompensationsfähig ist. Das Paket in Frankfurt bestand dabei aus fünf Teilen: (1) Optimierung des vorhandenen Bahnsystems, (2) Ausbau der Kapazitäten des Flughafens durch eine neue Landebahn, (3) Nachtflugverbot (mehr Lärm am Tag kompensiert durch mehr Ruhe in der Nacht), (4) „Antilärmpaket“ zwischen Flughafen und Umlandgemeinden (Begleitmaßnahmen auf Kosten des Flughafens), und (5) ein „Regionales Dialogforum“ für ständige Information und Rechtfertigung durch den Flughafen.

7. Mediation kostet Zeit und Geld. Das Frankfurter Verfahren dauerte 18 Monate. Es kostete das Land Hessen fast zwei Millionen DM. Wie teuer den Flughafen die in die Paketlösung eingepackten Kompensationen gekommen sind, weiß ich nicht. Es ist klar, dass die Politik und die Projektbetreiber zahlen, nicht die Projektgegner. Aber so viel ist auch klar: Der Einsatz von Polizei und die permanente Störung bei der Durchführung des Projektes sind deutlich teurer.

8. Die Mediation bricht die verständliche Erklärungsbequemlichkeit und Sacharroganz der Planer und Sachkenner auf, weil die Betreiber des Flughafenausbaus sich vor den Betroffenen rechtfertigen und erklären müssen, wozu sie das Projekt brauchen und warum gerade an dieser Stelle. Das „Neue“ trägt dabei immer die Beweislast. Die Akzeptanz von Großprojekten und Infrastruktureinrichtungen steigt, wenn die Betroffenen wissen, was auf sie zukommt und was nicht, warum es notwendig ist und welche Alternativen es gibt. Wissen kann zwar Angst machen, aber Nichtwissen macht noch mehr Angst.

9. Die Mediation kann einen Konflikt nicht lösen, aber sie kann ihn dämpfen durch Offenheit, Entemotionalisierung und Rationalisierung der öffentlichen Diskussion. Sie macht Befürworter

nicht zu Gegnern und Gegner nicht zu Befürwortern des Projektes. Aber sie nimmt der einen wie der anderen Seite durch Verbreiterung der Information und Entlarvung von Scheinargumenten den populistischen Wind aus den Segeln.

10. Die Mediation tritt nicht an die Stelle der Entscheidungen durch die demokratisch gewählten und verantwortlichen Gremien. Sie ist kein Ersatz für die parlamentarische Demokratie – aber eine Ergänzung. Sie schließt auch den Rechtsweg nicht aus. Sie muss sich auf „Empfehlungen“ begrenzen. Die Politik ist oder die Kontrahenten sind nicht verpflichtet, ihnen zu folgen. Aber sie handeln klug, wenn sie es tun. Wir sind in Frankfurt einer Art Kant'schem kategorischen Imperativ gefolgt: „Arbeite so, dass das Mediationsergebnis jederzeit an die Stelle einer politischen Entscheidung treten könnte“.

11. Mediation ist kein Patentrezept für die Herstellung von Akzeptanz für industrielle Großprojekte oder Infrastruktureinrichtungen. Aber sie kann in bestimmten Fällen eines der Instrumente sein, mit denen Akzeptanz für schwierig zu vermittelnde Großprojekte hergestellt werden kann. Politik, Wirtschaft, Unternehmen und Bürgerinitiativen sollten davor keine Angst haben.

Die Akzeptanz von Infrastruktur- und Industrieprojekten in Deutschland

Zusammenfassung der Podiumsdiskussion

I. Industrieprojekte ermöglichen Akzeptanz muss erarbeitet werden

Investitionsprojekte in Deutschland – im Industrie- oder Energiesektor ebenso wie in der Verkehrsinfrastruktur – treffen scheinbar überall auf erheblichen Widerstand. Bürgerinitiativen gegen den Neubau von Kraftwerken stehen hierfür ebenso wie der Protest gegen das Bahnprojekts „Stuttgart 21“. Die Fortentwicklung des Industriestandorts Deutschland erfordert, so die Überzeugung der Podiumsteilnehmer, auch einen neuen Umgang mit und im Vorfeld dieser Widerstände. Was diesem Widerstand zugrunde liegt, wie er etwa durch Mediation in etwas Konstruktives übersetzt werden kann aber auch welche grundsätzliche Gesellschaftliche Debatte in der Bevölkerung notwendig wird, war Gegenstand der Diskussion.

Den Aufschlag hierzu macht Peter Hausmann, indem er die im ersten Panel kommunizierte Einhelligkeit zur Bedeutung des Industriestandorts in Frage stellt: „Es gibt in Deutschland keinen Konsens darüber, dass Industrie eine bedeutende Rolle hat. Wir machen uns was vor, wenn wir das annehmen. Immer wenn es konkret wird, stoßen wir stets auf Widerspruch – und das in allen Parteien!“

Dem widerspricht Hubertus Heil und weist darauf hin, dass Widerspruch und artikulierte Opposition nicht immer für eine grundsätzliche Ignoranz gegenüber der Bedeutung eines Wirtschaftszweiges steht. Außerdem wirbt er um Verständnis für die Bedenken und Ängste der Betroffenen.

Heil: „Es ist doch kein unmenschlicher Prozess, bei all den beschleunigten Veränderungen in allen Bereichen des täglichen Lebens den Wunsch zu haben, dass sich ‚bei mir zu Hause‘ nichts ändert.“

Mit großer Sensibilität und Sachlichkeit müsse bedacht werden, so Heil, wie eine geplante industrielle Investitionsmaßnahme mit der persönlichen Situation verknüpft ist. Die Frage: „Was hat das mit mir zu tun?“ müsse beantwortet werden. In diesem Zusammenhang stehe Aufklärung stets an vorderster Stelle.

Dr. Peter Blauwhoff ergänzt, dass sich insbesondere am Thema Energiewende ein klassischer Fehler der Vermittlung zeige. Teilinformationen könnten nicht zu einer reflektierten Positionierung und einem Verständnisaufbau in der Bevölkerung führen.

Blauwhoff: „Wir sprechen nicht über ein System, sondern reden stets über Elemente davon und die Alternativen werden nicht klar. In der Energiefrage sprechen wir immer separat von Speichern, Netzwerken etc. Es gibt nicht nur die Atomfrage – Der Umstieg hat eben angenehme wie unangenehme Botschaften. Das muss deutlich gemacht werden.“

Alle Beteiligten, so Heil, müssten sich bei zentralen Vorhaben gemeinsam für Mehrheiten einsetzen. Dies richtet er auch als Appell an die Vertreter der Industrie: „Auch Sie müssen ei-

nen eigenen Beitrag zu diesem gemeinsamen Weg leisten – Verstehen Sie sich viel stärker als Teil der Lösung!“

Es müsse für eine höhere Akzeptanz geworben und ein Verständnis der Zusammenhänge erreicht werden. Im Kern stehe jedoch oftmals die Frage des volkswirtschaftlichen Modells. Um Großprojekte in diesem Zusammenhang stemmen zu können, müssten viel untechnischere Erklärungen geliefert werden. Dabei dürfe auch nicht immer nur auf die Politik geschaut werden. Heil: „Die Ängste und Bedenken der Menschen dürfen nicht beschönigt oder beschwichtigt werden. Die Menschen wollen nicht für blöd verkauft werden.“

Ob für Verkehr, Infrastruktur oder Energie – ähnlich der Diskussion des ersten Panels sprechen sich auch die Teilnehmer dieses Panels für einen neuen gesellschaftlichen Konsens aus. Dies umso mehr, da die deutsche Bevölkerung, so eine aus dem Publikum vorgetragene Position, ihre Offenheit für Investitionsprojekte zunehmend verändert habe. Der Moderator Dr. Utz Tillmann stellt daher die Frage in den Raum, ob der Wohlstand in Deutschland auch dazu geführt habe, dass das Grundverständnis der Notwendigkeiten eines Industrielandes verloren gegangen sei.

Hubertus Heil stellt dem eine andere Frage gegenüber. Warum habe es überhaupt eine



Auf dem zweiten Podium diskutieren Dr. Peter Blauwhoff, Prof. Dr. Klaus Hänsch, Peter Hausmann und Hubertus Heil; Moderator ist Dr. Utz Tillmann.

Veränderung in der Akzeptanz gegeben? Seiner Meinung nach hätten gesellschaftliche Umbrüche, ausgelöst etwa durch den Ölschock oder auch Industrieskandale, dazu geführt, dass eine kritische Jugend die Wachstums- und Technologiegläubigkeit der Gesellschaft zunehmend hinterfragt hat. Auch fordert er zu einem Perspektivwechsel auf.

Heil: „Wir dürfen doch nicht vergessen, dass es um den gesellschaftlichen Fortschritt geht, und nicht alleine um den technischen. Wenn wir daran Interesse haben, müssen wir die Ängste der Menschen ernst nehmen.“

Technischer und gesellschaftlicher Fortschritt seien zwar nicht das gleiche, so Prof. Dr. Klaus

Hänsch, aber der technische Fortschritt sei ein wichtiges Instrument, um den gesellschaftlichen Fortschritt zu erreichen. Einen Schritt weiter geht Hausmann. Die IG BCE sehe auch die Notwendigkeit, den Fortschrittsbegriff neu zu definieren. Es stelle sich doch aber schon jetzt die Frage, woher der Wohlstand zu ziehen sein wird und welche Rolle in der Antwort die Industrie für jeden Einzelnen einnehmen wird.



Hubertus Heils Appell an die Vertreter der Industrie: „Verstehen Sie sich viel stärker als Teil der Lösung!“

II. Mediation konkret

Wie können wir Akzeptanz erreichen?

Die von Prof. Dr. Hänsch vorgetragene Erfahrungen zur Mediation beim Flughafenausbau Frankfurt wurden zwischen Podiumsgästen und den Veranstaltungsteilnehmern immer wieder reflektiert und mit eigenen Projekterfahrungen in Verbindung gesetzt. Hausmann und Blauhoff brachten zudem vergleichend ihre Erfahrungen mit der Debattenkultur aus anderen Ländern ein.

Auf dem Podium entwickelt sich eine intensive Auseinandersetzung zur zunehmenden Protesthaltung gegenüber Großprojekten. Hausmann: „Die Debatte in anderen Ländern ähnelt natürlich der in Deutschland, aber die Intensität ist doch hier bei uns deutlich höher. Der Wille, sich nicht zu bewegen, ist hier viel stärker.“

Diese Darstellung greift Blauhoff auf und ver-

weist auf eine völlig andere Kultur der Projektarbeit seines Unternehmens. Mediation würde in seinem Unternehmen schon längst als integraler Bestandteil eines jeden Projektes verstanden: „Von Anfang werden alle Beteiligten an einen Tisch geladen. Mediation steht also nicht für sich, sondern ist Teil jeden normalen Projektes – in Deutschland wird dies immer als etwas Besonderes heraus gestellt.“

Großprojekte, so Blauhoffs Erfahrung, könnten so deutlich schneller, weil in Konsens mit den Betroffenen, umgesetzt werden. Hubertus Heil unterstreicht die Wichtigkeit des richtigen Zeitpunktes des Einsatzes des Instrumentes. Frühzeitig – bestenfalls zum Start jedes Planungsverfahrens – seien die Betroffenen mit an einen Tisch zu holen.

Prof. Dr. Klaus Hänsch: „Akzeptanz zu erreichen, ist immer auch eine Frage des ‚Wie‘“.





Dr. Peter Blauwhoff plädiert für rationales Denken und Handeln. Welche Rolle die Medien dabei spielen, fragt Dr. Utz Tillmann.

Heil: „Mediation ist sicher ein hilfreiches Instrument – aber man muss es auch einsetzen, und nicht erst alles gegen die Wand fahren und dann Heiner Geißler holen.“

Anfangen muss man frühzeitig, so Blauwhoff mit Verweis auf die Erfahrungen seines Unternehmens, und immer mit rationalen Gründen. Für jedes Projekt sollte jedoch auch immer die Offenheit der Projektinitiatoren für andere, alternative und bessere Lösungen bestehen. Keine Lösung dürfe von vorne herein ausgeschlossen werden.

Blauwhoff: „Was wir im Grunde brauchen, ist ein rationales, nicht emotionales Denken und Handeln. Bei allen Beteiligten.“

Eine wichtige Frage in diesem Zusammenhang wirft Tillmann auf: Welche Rolle spielen die Medien? Hänsch zieht aus seinen Erfahrungen beim Frankfurter Flughafenprojekt die Schlussfolgerung, dass ein Teil des Erfolges sicherlich gewesen sei, dass in geschütztem Raum diskutiert werden konnte.

Hänsch: „Es war wichtig, dass in der Gruppe aus Bürgermeistern, engagierten Gruppen, Flughafen etc. nicht gleich jedes Wort in die Öffentlichkeit trat. So konnte man auch mal einen Fehler einräumen.“

Der geschützte Raum bot somit auch die Möglichkeit, Akzeptanz zwischen den Beteiligten herzustellen. Eine ständige mediale Berichterstattung mit dem „heutigen Zwang zur Aktualität“ führe zu einem „schädlichen Alarmismus“. In einem solchen Setting können die Akteure selten ohne Gesichtsverlust gegenüber den eigenen Gruppen Zugeständnisse machen. Wenn Mediationen Erfolg haben sollen, müssen also weitestmöglich geschützte Räume geschaffen werden. Hänsch abschließend: „Akzeptanz zu erreichen, ist immer auch eine Frage des ‚Wie‘. Man muss immer bereit sein, Dialogforen zu schaffen und mit Leben zu füllen. Vor und während der Umsetzung. Insbesondere in Deutschland muss diese Form jedoch noch entwickelt werden.“

III. Energiewende Akzeptanzarbeit konkret

Eine äußerst kontroverse Debatte mit Blick auf noch herzustellende gesellschaftliche Akzeptanz und wirtschaftspolitischen Konsens entbrannte beim Thema Energiewende. Dieser für den Industriestandort zentraler Diskurs werde in Deutschland hochgradig irrational geführt, war Tenor der Diskussion. Zudem ergebe sich eine Investitionszurückhaltung, solange kein neuer energiepolitischer Konsens erreicht werde.

Mit einem energischen Apell eröffnet Hubertus Heil die Kontroverse zur Neustrukturierung des Energiesektors. Politik und Wirtschaft, so seine Überzeugung, müssen „endlich das tun, was von ihnen erwartet werde“. Heil weiter: „Wir müssen realistische Optionen schaffen und den Energiekonflikt befriedigen. Derzeit läuft die Diskussion doch hochgradig irrational.“

Er verweist in diesem Zusammenhang insbe-



Peter Hausmann sagt: „Höhere Energieaufwendungen können kalkuliert werden – aber wir brauchen dringend mehr Verlässlichkeit!“

sondere darauf, dass ein Konsens zu diesem Thema inklusive der Benennung von Alternativen bereits Bestand hatte. Dieser Konsens, so Hubertus Heil weiter, wurde im Herbst von der jetzigen Bundesregierung aufgekündigt. Dabei bestünde über die Ziele einer rationalen Energiepolitik kein Widerspruch. Energieerzeugung müsse sicher und sauber sein und die Energie selber bezahlbar bleiben.

Heil: „Industrie und weite Teile der Politik leugneten doch Jahrzehnte lang kollektiv die Realitäten. Es gibt in Deutschland keine Akzeptanz von Kernenergie – da erwarte ich doch von der Industrie, dass sie sich dieser Realität stellt.“

Dies, so die verbreitete Antwort auf dem Podium, stünde nicht mehr im Zentrum der Auseinandersetzungen. Vielmehr müsse insbesondere für die Industrie Klarheit bestehen, wie der Weg nun gestaltet und teilweise gegen die sich entwickelnden Widerstände in der Gesellschaft auch umgesetzt werden könne. Im Bereich der Energiewende muss „die Brücke“ geklärt werden.

Hausmann: „Wir sind doch nicht alle Pro-Atom und wir haben auch nichts dagegen, dass Druck auf die Industrie ausgeübt wird. Aber die Industrie hat dann auch einen Anspruch auf Sicherheit und Kalkulierbarkeit! Dazu gehören auch die Energiekosten.“

Blauwhoff ergänzt, das Energie langfristig auch bezahlbar bleiben muss. Hausmann relativiert dies insofern, als er darauf hinweist, dass moderate aber planbare Kostensteigerungen weniger das Problem darstellten als die gänzliche Unklarheit der gegenwärtigen Situation: „Höhere Aufwendungen können kalkuliert werden – aber

wir brauchen dringend mehr Verlässlichkeit!“

Das unterstreicht auch Hubertus Heil und verweist auf die von der Rot-Grünen Bundesregierung verabschiedeten Planungen.

Heil: „Nach der Atom-Angstdebatte muss geklärt werden, wer die Energiewende bezahlt. Andere Parteien scheren sich offenbar nicht darum. Rot-Grün hat hier die Ausnahmen für energieintensive Branchen geschaffen. Augenmaß und Realismus ist nötig – sonst ist die Verunsicherung da.“

Curriculum vitae



Dr. Peter Blauwhoff

Vorsitzender der Geschäftsführung der Deutschen Shell Holding GmbH

Jahrgang 1953

Nach seinem Studium und wissenschaftlicher Tätigkeit promovierte Blauwhoff an der Universität Twente, Niederlande. Seit 1981 hat er unterschiedliche berufliche Stationen bei Shell durchlaufen. Nach Positionen als Director Supply and Refining von 1994 bis 1998 oder als Geschäftsführer der Shell West- und Zentralafrika von 1998 bis 2001 ist er seit 2008 Vorsitzender der Geschäftsführung der deutschen Shell Holding GmbH mit Sitz in Hamburg.



Prof. Dr. Klaus Hänsch

Präsident des Europäischen Parlaments a.D.

Jahrgang 1938

Nach dem Studium der Politologie, Geschichte und Soziologie in Köln, Paris und Berlin promovierte Hänsch 1969. Von 1970 bis 1979 arbeitete er als Referent beim Minister für Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. 1994 und 1999 war er als Spitzenkandidat der SPD bei den Europawahlen an und war 1994 bis 1997 Präsident des Europäischen Parlaments. 1998 bis 2000 engagierte er sich als Vorsitzender der Mediationsgruppe zum Ausbau des Flughafens Frankfurt.



Peter Hausmann

Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE

Jahrgang 1954

Nach Abitur und Dienst in der Bundeswehr von 1975 bis 1980 studierte Hausmann Jura in Göttingen und war von 1982 bis 1983 als Rechtsanwalt in Braunschweig tätig. Ab 1983 ist er Sekretär der IG Chemie-Papier-Keramik – zunächst im Vorstandsbereich Jugendbildung, ab 1987 im Vorstandsbereich Tarifpolitik-Humanisierung. Seit 2006 leitet er den IG-BCE-Landesbezirks Nordrhein und wurde auf dem IG-BCE-Kongress 2009 zum Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstands der IG BCE gewählt. Hausmann ist seit 1982 Mitglied der SPD.



Hubertus Heil

Stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion

Jahrgang 1972

Nach seinem Zivildienst beim Paritätischen Wohlfahrtsverband Peine studierte Heil Politikwissenschaft und Soziologie an der Universität Potsdam und der Fernuniversität Hagen. Seit 1988 ist er Mitglied der SPD und seit 1998 Mitglied des Deutschen Bundestages. Von 2005 bis 2009 war er Generalsekretär der SPD. Seit November 2009 ist er stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion für die Bereiche Wirtschaft, Arbeit und Tourismus.



Dr. Karl-Ludwig Kley

Vorsitzender der Geschäftsleitung der Merck KGaA und Vizepräsident des VCI

Jahrgang 1951

Karl-Ludwig Kley studierte von 1974 bis 1979 Jura an der Ludwig-Maximilians-Universität München. 1982 trat er in die Bayer AG ein und war dort zunächst im Bereich Konzernfinanzen und später als Assistent des Vorstandsvorsitzenden tätig. Berufsbegleitend promovierte er 1986 zum Dr. jur. Nach einem Auslandsaufenthalt als Finanzchef in Japan hatte er verschiedene leitende Positionen bei Bayer inne; zuletzt verantwortete er das Ressort Finanzen und Investor Relations. 1998 wurde Kley Mitglied des Vorstandes und CFO der Lufthansa AG. Im September 2006 wechselte er als stellvertretender Vorsitzender der Ge-

schäftsleitung zur Merck KGaA. Ende April 2007 wurde er zum Vorsitzenden der Geschäftsleitung ernannt. Karl-Ludwig Kley ist unter anderem Vizepräsident des Verbandes der Chemischen Industrie (VCI), stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrates der BMW AG und Mitglied des Aufsichtsrates der Bertelsmann AG.



Minister Matthias Machnig

Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie des Landes Thüringen

Jahrgang 1960

Nach dem Studium in Münster und verschiedenen beruflichen Stationen war Matthias Machnig 1998 Staatssekretär im Bundesministerium für Verkehr, Bau und Wohnungswesen und von 1999 bis 2002 Bundesgeschäftsführer der SPD. Nach mehreren Jahren Tätigkeit als Unternehmensberater war er von 2005 bis 2009 Staatssekretär im Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit. Seit 2009 ist er Minister für Wirtschaft, Arbeit und Technologie des Landes Thüringen.



Heino von Meyer

Leiter des OECD Centre Berlin

Jahrgang 1952

Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre in Heidelberg arbeitete er von 1978 bis 1990 als Volkswirt am Institut für ländliche Strukturpolitik an der Johann-Wolfgang-Goethe-Universität in Frankfurt a.M. und übernahm von 1981 bis 1990 die stellvertretende Leitung. Von 1990 bis 1999 war er Leiter des Forschungs- und Beratungsbüros ProRural Europe (Hamburg) und beriet verschiedene Generaldirektionen der EU-Kommission vor allem zur Reform der europäischen Agrarpolitik und der EU Strukturpolitik. Nach verschiedenen Tätigkeiten in der OECD-Zentrale in Paris leitet er seit 2002 das OECD Centre in Berlin.

Unsere Moderatoren



Martin Schmuck

Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

Jahrgang 1944

Nach seinem Studium der Politischen Wissenschaften startete Schmuck seine Karriere als Journalist u.a. beim WDR und verantwortlicher Redakteur bei der dpa. Über Stationen als Politischer Redakteur beim WDR und beim ZDF heute journal leitete er über 20 Jahre das ZDF-Landesstudio Nordrhein-Westfalen in Düsseldorf und schied dort 2009 aus Altersgründen aus. Bis zur Bundestagswahl 2009 war er Medienbeauftragter/Sprecher des ehemaligen Bundesfinanzministers Peer Steinbrück. Er ist Senior Advisor mit dem Schwerpunkt Corporate & Public Affairs bei Deekeling Arndt Advisors.



Dr. Utz Tillmann

Hauptgeschäftsführer des VCI

Jahrgang 1953

Dr. Utz Tillmann absolvierte ein Biologie-Studium an den Universitäten Frankfurt und Kiel. Er promovierte 1984 in Frankfurt a.M.. Dem Studium folgte eine post-doc-Stelle bei der Gesellschaft für Schwerionenforschung (GSI - Darmstadt) und eine Stelle als Hochschulassistent an der Technischen Universität in Darmstadt. Nach Tätigkeiten u.a. als Gruppenleiter „Altstoffe/Stoffbewertungen“ arbeitete er als persönlicher Assistent des Bereichsleiters „Umwelt, Sicherheit und Energie“. 2001 wurde er als Executive Director zu Cefic entsandt – zunächst für die Programme „Production and Logistics“ und „Trust and Reputation“, ab 2002 für das Programm „Product Stewardship“. 2004 kehrte er zur BASF SE als Senior Vice President „Verbands- und Regierungsbeziehungen für Umweltfragen“ zurück und arbeitete ab 2006 als Senior Vice President „Sicherheit und Gefahrenabwehr“. Seit 1. Juni 2008 ist er Hauptgeschäftsführer des Verbandes der Chemischen Industrie e.V.

Industrieland Deutschland – Gemeinsam Fortschritt gestalten

PUBLIKATIONEN DES MANAGERKREISES

Zukunftsinvestitionen trotz Schuldenbremse?, Mai 2011

Flexibilisierung und Employability: Schlüsselbegriffe für die Arbeitswelt im Wandel, Januar 2011

**Nachhaltiges Wachstum finanzieren –
Strategien und Finanzierungsinstrumente für eine Green Economy**, November 2010

Für eine zukunftssichere Krankenhauslandschaft in Deutschland, Oktober 2010

Aus der Krise lernen: Vorschläge zur Reform des Wirtschaftssystems, Mai 2010

Lehren aus der Finanzmarktkrise ziehen, Mai 2010

Diese und weitere Publikationen finden Sie zum Download auf:

www.managerkreis.de