

Die Industriepolitik von der Energiepolitik emanzipieren – Plädoyer für einen neuen strategischen Ansatz

AG Energie und Umwelt im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

- Die Zeit billiger Energie ist mit dem Ukrainekrieg vorbei
- Erneuerbare Energien senken die Energiekosten – aber nicht nur bei uns
- Energiekosten senken ersetzt keine Industriepolitik
- Industriepolitik schützt Wertschöpfungscluster und stärkt Resilienz
- Die nötige Neuaufstellung von Industriepolitik orientiert sich strategisch an Innovation und Transformation
- Es gibt genügend Kernkompetenzen für die Märkte von morgen
- Wichtigste Staatsaufgaben: Bildung, Forschung, Infrastruktur, Digitalisierung

Der Wertschöpfungsanteil der Industrie wie auch des verarbeitenden Gewerbes am BIP lag 2022 in Deutschland bei 23,5%. Unverändert belegte Deutschland damit einen sehr guten Platz in Europa, nicht zuletzt im Vergleich zu Frankreich (13,3%), den Niederlanden (17,0%), Spanien (17,6%) oder Italien (20,5%). Allerdings lag Deutschland – u.a. hinter Ländern wie Polen (27,6%), Tschechien (27,0%) oder Rumänien (24,8%) – nur auf Platz 9, während es in den Jahren 2017 bis 2019 immerhin noch Platz 5 belegte.¹ Wie selbstverständlich versteht sich Deutschland als ein Industrieland mit hohem Wohlstand und mit vergleichsweise vielen tarifli-

chen, also sozial gut abgesicherten und gut bezahlten Arbeitsplätzen.

Doch das Bild bekommt Risse, in diesem Sommer nicht zuletzt durch die Konjunkturprognose des Internationalen Währungsfonds. Der IWF sieht Deutschland 2023 mit einem Wachstum von -0,3% auf dem letzten Platz der Reihe der

¹ Eurostat: Gliederung des Bruttoinlandsprodukts und Einkommens nach A*10 Wirtschaftsbereichen (online Datencode: NAMA_10_A10); <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser>; Irland bringt es gar auf einen Anteil von 41,1%.

neun fortgeschrittenen Volkswirtschaften. 2022 lag Deutschland auf dem vorletzten Platz, und erst 2024 wird mit einer Erholung gerechnet.² Und der Economist fragte am 19. August 2023: Is Germany once again the sick man of Europe?

Selbst wer das für übertrieben hält oder in Rechnung stellt, dass diejenigen Länder, die jetzt gut dastehen, weniger gut als Deutschland durch die Zeit der Corona-Krise gekommen sind, weil da die Energiepreise niedrig waren und industrielle Produktion weniger personalintensiv und coronaanfällig war – die Sorgen sind begründet.

All das hat verständlicherweise die Diskussion über die industrielle Basis in Deutschland, über Industriepolitik und über Energie-, vor allem aber Industriestrompreise verstärkt. Sehr zu Recht hat die Energiepreiskrise im Gefolge des russischen Angriffskriegs auf die Ukraine die Frage nach der Bedeutung günstiger Energiepreise für die Industrie und für den Wohlstand in Deutschland auf die Tagesordnung gebracht. Auch die AG Energie und Umwelt des Managerkreises hat dieses Thema zu einem der Schwerpunkte des Jahres 2023 gemacht. Auf der Basis der energiewirtschaftlichen und -politischen Expertise der Mitglieder sind die oben genannten Thesen entwickelt worden:

Die Energiepreise

Dass das verarbeitende Gewerbe ganz allgemein, vor allem aber die Industrie und per definitionem die energieintensive Industrie hoch energiepreissensibel sind, versteht sich von selbst. Schon mit den ersten Preissprüngen nach dem Beginn des russischen Angriffskriegs gegen die Ukraine begann eine Debatte über die Preise für Strom, Gas und Wärme, ganz gleich ob für Haushalte, Gewerbe oder Industrie. Auf EU-Ebene wurde sie zunächst im Rahmen der Überlegungen zur Reform des Energiemarktes geführt. EU-Kommissionspräsidentin Ursula von der Leyen stellte die Frage hoher Strompreise an den Ausgangspunkt ihrer eigenen Überlegungen zu einer Neufassung des Energie- und insbesondere Strommarktdesigns. Sie versprach eine Reform des europäischen Strommarkts, von der vor allem Konsument_innen profitieren sollen.

Die Präsidentin problematisierte jedoch ein ehernes Prinzip des Strommarktes, die Merit Order. Bei diesem Grundprinzip des Strommarktes bestimmen die kurzfristigen Grenzkosten der Erzeugung die Reihenfolge des Kraftwerkseinsatzes. Das

² <https://www.imf.org/en/Blogs/Articles/2023/07/25/global-economy-on-track-but-not-yet-out-of-the-woods>.

hat sich heute tatsächlich als effizientester Mechanismus bei der langfristigen Steuerung des Ausbaus von Erzeugungsinfrastruktur erwiesen. Im Kern lief von der Leyens Vorschlag auf derselben Spur wie der einiger Mitgliedstaaten im Rahmen der Debatte um das künftige Strommarktdesign.

Griechenland, Spanien und Frankreich ging es beispielsweise darum, die in der Tat niedrigen Grenzkosten von Erneuerbaren Energien (und Kernenergie) in einem eigenen Marktsegment in Marktpreise zu übersetzen – was erhebliche Verwerfungen im Strommarkt und bei der Finanzierung von Erzeugungsanlagen nach sich gezogen hätte. Denn Erneuerbare Energien sind zwar preisgünstig bezogen auf die Betriebskosten, sie müssen aber ihre Kapitalkosten verdienen. Dazu benötigen sie entweder inframarginale³ Erlöse oder anderweitige belastbare Mittelzuflüsse, wie z. B. durch eine öffentliche Förderung. Überdies sind Wind und PV volatil und müssen durch steuerbare Anlagen bzw. Investitionen in Speicherlösungen abgesichert werden.⁴

Heute sind derlei Konzepte auf EU-Ebene weitgehend vom Tisch. De facto hat die Kommission keine Abschaffung oder Spaltung der Merit Order vor. Vielmehr beabsichtigt sie aus guten Gründen die Stärkung langfristiger gegenüber kurzfristigen oder außerbörslichen Strommarktverträgen. Es geht ihr darum, *dauerhaft* niedrigere und weniger volatile Strompreise zu erreichen und hierzu Langfristverträge und -absicherungen zu stärken. Demgegenüber war der Strommarkt bis Ende 2021 in der corona-bedingten Erwartung weiter sinkender Gas- und Strompreise ziemlich eindeutig auf kurze Fristen und den außerbörslichen OTC-Handel einjustiert. Als sich – noch vor Ausbruch des Ukrainekrieges – erste nicht gedeckte Nachfragespitzen zeigten, begannen die Preise bereits zu steigen.

Weder der Versuch also, durch eine Spaltung der Merit Order künftig niedrige Preise zu erreichen, noch Wetten auf niedrige Preise retten das bis Ende 2021 auf der Basis von billigem Gas erreichte, extrem günstige Preisniveau. Wie man es dreht oder wendet: Eindeutig ist nur, dass das Preisniveau absehbar nicht wieder so niedrig sein wird, wie vor dem Einmarsch

³ Inframarginale Erlöse entstehen zwischen den eigenen Grenzkosten und den Marktpreisen.

⁴ Kernenergie ist nur limitiert verfügbar, pannenanfällig und als Neubauten kaum bezahlbar. 50Hertz hat unlängst in einer Studie gezeigt, dass auf der Basis von EE ein Strompreis von 10 ct inkl. Besicherung möglich ist. („Grüne Grundlastfähigkeit für die Industrie“. [https://www.50hertz.com/Portals/1/Images/04%20Infografiken/20230626_50Hertz_Pressemitteilung_Gru%CC%88ne_Grundlast_final%20\(1\).pdf](https://www.50hertz.com/Portals/1/Images/04%20Infografiken/20230626_50Hertz_Pressemitteilung_Gru%CC%88ne_Grundlast_final%20(1).pdf))

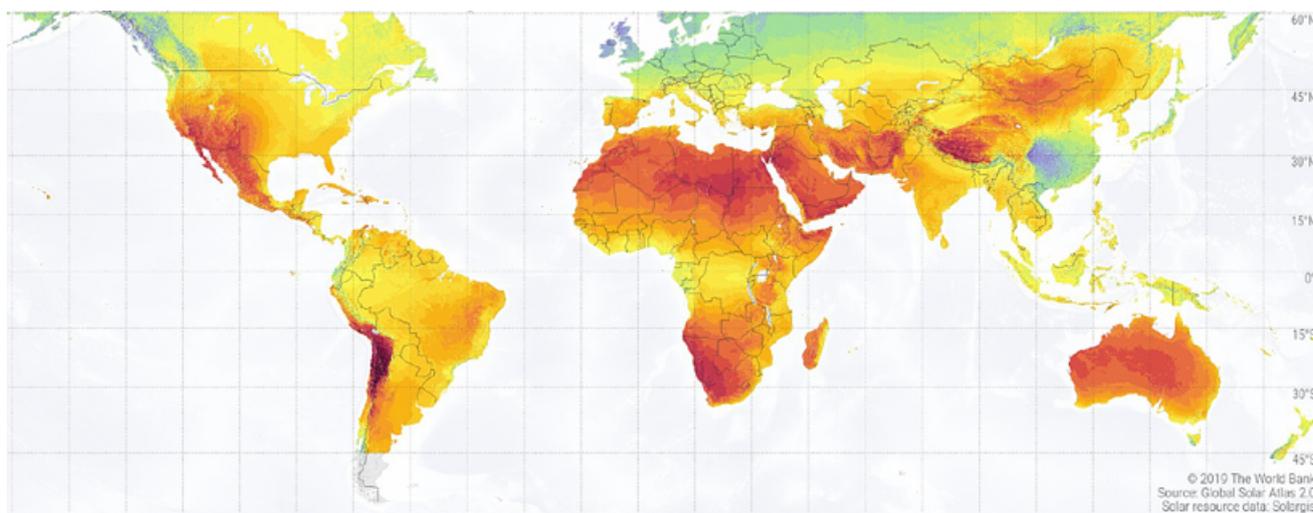
Russlands in die Ukraine. Erst recht übrigens nicht ohne Energie- wende. Denn nur Erneuerbare Energien werden dauerhaft *nicht* mit hohen CO₂-Preisen belastet sein und (hoffentlich) vom Einflussbereich Dritter unabhängig sein. Nur Erneuerbare Energien werden dauerhaft nicht durch Knappheitspreise beeinflusst sein. Und Wind und Photovoltaik weisen einen klaren Kostenvorsprung auf vor allen anderen neuen Erzeugungsanlagen. Selbst ohne CO₂-Preiszuschlag und erst recht vor der Kernenergie, wie die „Lazard’s Levelized Cost of Energy“-Analyse ganz eindeutig zeigt.

Aber: Die klimatischen Bedingungen für die Produktion von Erneuerbarer Energie sind in anderen Teilen der Welt ganz eindeutig besser als in Deutschland (und auch in den meisten Teilen Europas). Und zwar – am Beispiel der PV kann man das gut zeigen – nicht nur in Ländern mit schwierigen politischen Bedingungen, sondern auch in Ländern mit guter Infrastruktur, gutem Ausbildungsstand usw., zum Beispiel in ganz Australien, im kompletten Südwesten der USA, in Chile, Brasilien, Südafrika, Namibia, oder auch im Maghreb. Die Sonnenintensität ist dort um den Faktor 2,5 bis 3 höher als in Deutsch-

Bandbreite LCOE aktuell (ct/kWh, subventionsfrei)



Quelle: Lazard’s Levelized Cost of Energy Analysis, Version 16.0, April 2023, S. 2.; eigene Darstellung; US\$/€: 0.91.



Long-term average of photovoltaic power potential (PVOUT)



Quelle: Weltbank

land. Anders ausgedrückt: Während in Deutschland PV in Freiflächenanlagen etwa zu 4 bis 5 ct/kWh produzieren kann (Tendenz steigend wegen Fachkräftemangel, Lieferkettenproblemen und Finanzierungskosten), kostet die Erzeugung anderswo kaum 2 ct/kWh. Natürlich kommen da noch die Besicherung und die Infrastruktur hinzu, Speicher und vieles mehr. Fluktuierende Erneuerbare allein reichen nicht.

Denn klar ist: Unser – bis dato sicher geglaubter – Wohlstand hat Erdgas als Stütze verloren. Großhandelspreise von 1,4 bis 2,1 ct/kWh wie im Verlauf der Jahre 2016 bis 2020 werden wir nicht mehr sehen. Wir werden vielmehr bei Gas im Bereich von 4 bis 5 ct/kWh liegen (aktuell liegen die Jahresfutures an den Börsen für die Jahre 2024 bis 2026 zwischen 3 und 5 ct/kWh, bei Strom entsprechend zwischen 11 und 14 ct/kWh⁵). Damit verliert aber auch unsere bisherige Strategie, der energieintensiven Industrie gleichsam reine Großhandelspreise durch allerlei Ausnahmen zu verschaffen, ihre Wirksamkeit. Es wird nicht mehr ausreichen, dass die Industrie fast keine Umlagen, fast keine Abgaben und fast keine Netzentgelte zahlt, wenn in rechtssicheren Demokratien die Commoditypreise niedriger sind. Mal ganz abgesehen davon, dass diese Ausnahmen schon in der Vergangenheit behilferechtlich immer hoch umstritten waren.

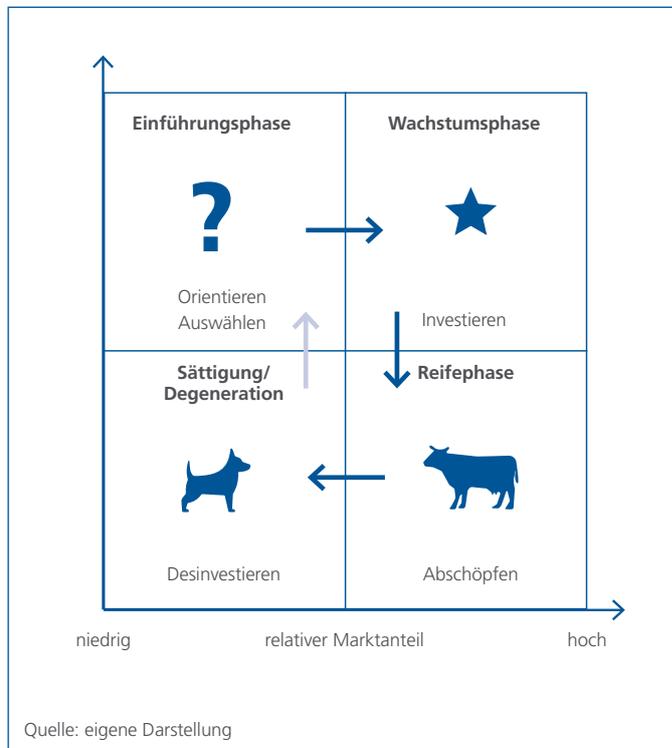
Politische Herausforderungen

Der unbestreitbare Erfolg unserer Volkswirtschaft in den vergangenen 20 Jahren basierte auf Voraussetzungen, die nicht dauerhaft zu sichern sind. Die Konzentration auf energiepolitische Regelungen war in der Vergangenheit erfolgreich, hat aber zugleich eine strukturierte und strategische Wirtschafts- und Industriepolitik ersetzt. Nicht etwa eine hoch wettbewerbsfähige Industriestruktur, sondern ein niedriger Gaspreis, gepaart mit Ausnahmen und mit der Aussicht auf eine Energiewende, die für niedrige Preise sorgt, waren der Garant des Erfolgs. Das haben wir umso überzeugter geglaubt, als wir ignoriert haben, dass Energiepreise nur mit der Energiewende beherrschbar bleiben – und nicht ohne. Und weil nun die Voraussetzungen andere geworden sind, hat diese These eine Reihe von Konsequenzen:

5 Marktdaten z.B. bei: <https://www.energate-messenger.de/markt/strom/preisgruppe/174994/eex-phelix-de-futures-base> bzw. <https://www.energate-messenger.de/markt/gas-oel-und-wasserstoff/preise/208565/ice-natgas-futures-apr-27>

1. Eckpunkte einer neuen, strategischen Industriepolitik

Dauerhaft erfolgreich ist wirtschaftlich nur, wer seine Kernkompetenzen auf die Märkte von morgen bringt. Das gilt für Geschäftsfeldentwicklungen ebenso wie für Unternehmen oder ganze Volkswirtschaften. Die alte Boston-Consulting-Matrix ist ein gutes Instrument, das zu verstehen.



Jedes neues Geschäft beginnt dort, wo das Marktwachstum klein ist und der relative Marktanteil gering. Das ist mit Fragezeichen verbunden. Aber der Unternehmer glaubt an die Zukunft, investiert, mal verliert er, mal aber schafft er oder sie es, den Markt zu entwickeln. Zwar müssen die Anfangsinvestitionen und die Abschreibungen verdient werden. Aber es gibt Nachahmer, die zeigen, dass der Weg richtig ist. Die Nachahmer machen weniger Fehler, müssen aber den Markt für sich noch erobern. Und man selbst wird der rising star. Der Markt wächst, der eigene Marktanteil relativ wie absolut auch. Und irgendwann sind die Abschreibungen verdient. Das eigene Wachstum kommt an seine Sättigung und die Nachahmer sind einem immer dichter auf den Fersen. Das ist die Zeit der Reife, das Geschäft ist zur Cash-Cow geworden. Die klassische Unternehmensstrategie ist dann die Abschöpfung, die Desinvestition. Hieraus wird die Reinvestition in neue Fragezeichen finanziert. Wenn nicht, droht die Degeneration. Man kommt auf den sprichwörtlichen Hund.

Nun gibt es naturgemäß Grenzen der Übertragbarkeit strategischer Geschäftsfeldentwicklung auf ganze Volkswirt-

schaften. Vor allem entstehen diese nicht auf der grünen Wiese. Dennoch ist nicht zu übersehen, dass ein beträchtlicher Teil unseres Wohlstandes auf Cash-Cows basiert, die wir mit viel Geld davor bewahren, unterzugehen. Dies ist Geld, das uns bei Innovationen fehlt.

Nun ist der Umgang mit Cash-Cows nicht leicht. Vor allem mit solchen, deren Position gefährdet ist. Mit ihnen sind politische Strukturen verbunden, Cluster und Kompetenzen. Entweder es gelingt, sie an die gewandelte Wettbewerbssituation anzupassen – oder man kommt tatsächlich nicht umhin, sich von ihnen zu trennen, zu desinvestieren. Dass unsere Volkswirtschaft in die Situation kommt, in einem industriellen Kernbestand derart unter Druck zu geraten, ist dem Mangel an innovationsorientierter Industriepolitik der vergangenen Jahre geschuldet. Allzulange haben wir in Deutschland Industriepolitik auf Energiepolitik reduziert, darauf, die energieintensive Industrie vor Kosten zu bewahren. Das hat aber auch den industriepolitisch nötigen Handlungs- und Lösungsraum reduziert. Der Ukrainekrieg hat die Grenzen dieses Ansatzes geklärt.

Damit dergleichen nicht wieder passiert, sind Innovationsbrücken nötig. Strategische Innovation oder klimapolitische Transformation sind Kriterien, die den eigentlichen Kern von Industriepolitik ausmachen. Deswegen ist das auch zu Recht eine Bedingung des von der SPD-Fraktion vorgeschlagenen Industriestrompreises. Nicht mehr einfach Energiepreise nach unten anpassen, sondern die Unterstützung an Anpassung und an Innovation knüpfen. Die Orientierung am Netto-Null-Industrie-Konzept und grünen Industrieplan der EU ist richtig. Zielsetzung muss sein, solche Technologien nach vorn zu bringen, die Klimaneutralität ermöglichen und solche, die dies dann für klimaneutrale Produkte nutzen können. Die Nutzung des Klima- und Transformationsfonds ist hierzu das geeignete Instrument. Denn hier finanzieren klimabelastende Aktivitäten solche, die das Klima schützen.

2. Zielsetzungen einer neuen Industriepolitik

Aber auch das geht nicht endlos. Es wird (Teile von) Industrien geben, für die selbst die besten Erneuerbaren-Energie-Preise nicht reichen oder die weder innovations- noch transformationsfähig oder -willig sind. Industrien, die hierzulande trotz aller Bemühungen im Wettbewerb mit den entsprechenden Industrien an anderen Standorten mit besseren Bedingungen für Erneuerbare Energien ohne Chancen sind. In letzter Konsequenz bedeutet das auch, sich von solchen Bereichen zu trennen.

Die oben so genannte als Energiepolitik getarnte alte Industriepolitik hat es nicht geschafft, für Innovation zu sorgen. Sie

hat es auch nicht geschafft, sich aus sich selbst heraus zu begründen. Geht es um Arbeitsplätze? Geht es um gute Arbeit mit Tarifbindung? Geht es um die Steigerung der Resilienz Europas? Geht es um bestimmte Grundstoffe? Brauchen wir die überhaupt?

Innovative Industriepolitik ist natürlich keine, die blind für die Folgen Wertschöpfung exportiert – auch wenn – wie gesagt – bestimmte Industriezweige nicht aus sich heraus überzeugen oder gegenüber Standorten mit besseren Bedingungen für Erneuerbare Energien das Nachsehen haben. Innovative Industriepolitik muss zeigen, dass sie eine strategische Funktion erfüllt, wenn wir – beispielsweise – Aluminum, Naphta, Elektrolyseure oder PV-Module in Deutschland oder Europa herstellen, selbst wenn diese nicht wettbewerbsfähig sind gegenüber Ländern mit – wie gezeigt – dauerhaft günstigeren Konditionen.

Der Ukrainekrieg zeigt, wie prekär es sein kann, wirtschaftspolitisch erpressbar zu werden. Wir haben Glück gehabt mit dem vergangenen Winter, wir können froh sein über die Deutschland-Geschwindigkeit zumindest bei der Bewältigung der Gaskrise. Und wir haben zusammengehalten und uns in Europa nicht erpressen lassen. Daraus sollten wir lernen.

Strategisch ist Industriepolitik dann, wenn sie langfristig und nachhaltig Abhängigkeiten vermeidet und hierfür gleichsam eine Versicherungsprämie zahlt. Voraussetzung ist aber, dass die betreffenden Branchen tatsächlich diese strategische Bedeutung besitzen. Das schließt Resilienzfragen ein, von Atemschutzmasken bis hin zu einfachen Medikamenten. Höchste Zeit, hier Klarheit zu schaffen.

Strategisch ist Industriepolitik schließlich dann, wenn sie hilft Wertschöpfung in anderen Branchen zu ermöglichen, das heißt, unerlässliche Funktionen in bestimmten industriellen Clustern zu übernehmen, die ihrerseits mit einer hohen Wertschöpfung verbunden sind.

3. Die Industriepolitik von der Energiepolitik emanzipieren

Kluge und strategische Industriepolitik besteht nicht daraus, energieintensive Industrien durch Energiepolitik vor Innovation zu bewahren oder vor Transformation zu schützen – im Gegenteil. Die Verkleidung von Industriepolitik als Energiepolitik hat vielmehr die Energiewende überkomplex gemacht. Ein gutes Beispiel ist die „besondere Ausgleichregelungs-Durchschnitts-Strompreis-Verordnung“, die nötig war, weil die Erneuerbaren bis ins vergangene Jahr mit der

EEG-Umlage auf den Strompreis finanziert wurden. Oder die § 19(2)-Umlage im Energiewirtschaftsgesetz, die immer noch statisches Verhalten von Großverbrauchern belohnt und nicht Flexibilität.

Stattdessen – wie gesagt – könnten übergangsweise vergünstigte Industriestrompreise sofern beihilferechtlich zulässig, an Transformation geknüpft werden. Denkbar wäre auch die Berücksichtigung der Bedeutung für die europäische Resilienz einzubeziehen. Stattdessen könnten auch die neuen Grenzausgleichsmechanismen für CO₂ (CBAM) erweitert werden um entsprechende Mechanismen für Umweltschutz und Arbeitnehmerrechte, um die gerade hier bestehenden Wettbewerbsvorteile der deutschen Wirtschaft transparent zu machen. Vor allem aber sind in Deutschland eine Menge industriepolitischer Impulse möglich. Es geht nicht darum, die Schwächen in den Mittelpunkt der Industriepolitik zu stellen, sondern die Stärken des Standorts, die Kompetenzen Deutsch-

lands im Maschinenbau, in den Energiewendetechnologien, in der Chemie und in vielen anderen Bereichen mit Märkten von morgen zu betonen. Hierfür soll der Staat Anstöße und Flankierung geben. Umsetzen können das die Unternehmen. Der Staat hat ohnehin eine Menge zu tun auf den Feldern Bildung, Forschung, Infrastruktur und Digitalisierung. Chancen sind vorhanden.

Um nicht falsch verstanden zu werden: Es wird weder schnell noch leicht, noch ohne Anstrengung, noch vollumfänglich möglich sein, die Industrie- von der Energiepolitik zu emanzipieren und beide wieder „sortenrein“ aufzustellen. Aber wenn die These richtig ist, dass die Energiewende dabei hilft, wenigstens halbwegs industrieverträgliche Preise zu generieren, dann sollten wir das so schnell es geht tun. Die Industrie modernisieren, ohne dabei strategische Funktionen zu ignorieren. Mit Franz Müntefering: Billig können andere besser. Wir müssen gut sein.

Zuletzt erschienene Publikationen des Managerkreises:



Das Finanzierungsschachbrett für den Verkehr: Gedanken zu einer Angebots- und Investitions-offensive.
AG Verkehr und Mobilität im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung, Juni 2023.



Versorgung von Kindern und Jugendlichen mit psychischen Erkrankungen
Prof. Dr. Ingo Jungclaussen und Dr. Bernhard van Treeck, Dezember 2022.



2T – Tarifvertrag Transformation Sozialpartnerschaftliche und zukunfts-sichernde Transformation
Gabriele Schmidt und Dr. Frank Lelke, Dezember 2022.



Die sozial-ökologische Transformation: Leitlinie einer zukunfts-fähigen Innovations-politik in Baden-Württemberg – Created by Germany, Monitor Deutschland 2035, Baden-Württemberg, Prof. Dr. Hagen Krämer und Dr. Arno Brandt, Oktober 2022.



Sommerhit Neun-Euro-Ticket – Aber was kommt danach? Vorschläge für einen nachhaltigen und kundenfreundlichen öffentlichen Verkehr

Fa. Verkehrs-AG, Verkehrs-AG, Verkehrs-AG

Im Sommer 2022 wird erstmals ein für den ÖPNV völlig neues Angebot und Anreizmodell für die Betreiber, einen öffentlichen Verkehr zu betreiben, durch den die Verkehrsunternehmen (VNU) einen Gewinn erzielen können. Das Neun-Euro-Ticket (NET) ist ein Angebot, das die Anbieter von öffentlichen Verkehrsmitteln (ÖPNV) und die Bundesländer (BL) zusammenbringen. Die Anbieter von öffentlichen Verkehrsmitteln (ÖPNV) sind verpflichtet, ein Angebot zu machen, das die Bundesländer (BL) finanzieren. Die Anbieter von öffentlichen Verkehrsmitteln (ÖPNV) sind verpflichtet, ein Angebot zu machen, das die Bundesländer (BL) finanzieren.



Das geplante Niedersächsische Krankenhausgesetz (NKHG) – eine Blaupause auch für andere Bundesländer?

Volker Isberg

Durch die COVID-Pandemie ist die Diskussion über den langfristigen Strukturwandel im deutschen Sektor etwas in den Hintergrund gerückt – allerdings, ohne dass deshalb die Notwendigkeit geringer werdend ist. Die Gesundheitsversorgung ist für einen Gesundheitsvorsorgeplan, der darüber hinaus für andere Bundesländer als Blaupause dienen könnte, ein zentraler Bestandteil.



Keine Energiewende ohne soziale Wärmewende: Impulse für eine bezahlbare Versorgung mit „grüner Wärme“

AG Energie und Umwelt im Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung

Die Energiewende ist die größte Bausteinbauleistung der deutschen Geschichte. Sie ist Voraussetzung für einen nachhaltigen Wirtschaftswachstum und für die Erreichung der Klimaziele. Die Energiewende ist ein zentraler Bestandteil der deutschen Politik. Die Energiewende ist ein zentraler Bestandteil der deutschen Politik. Die Energiewende ist ein zentraler Bestandteil der deutschen Politik.



5 Forderungen für die Zukunft unseres Landes

Managerkreis NRW, Mai 2022.

Die Forderungen sind:

1. Klare Verantwortlichkeiten in Bildung und Wirtschaft
2. Klare Verantwortlichkeiten in Bildung und Wirtschaft
3. Klare Verantwortlichkeiten in Bildung und Wirtschaft
4. Klare Verantwortlichkeiten in Bildung und Wirtschaft
5. Klare Verantwortlichkeiten in Bildung und Wirtschaft

Alle Veröffentlichungen finden Sie unter: <https://www.managerkreis.de/publikationen>

Brücke zwischen Management und Politik

Der Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung ist ein Forum für Unternehmer_innen, Führungskräfte und Vertreter_innen aus Wirtschaftsverbänden und Politik, die sich der Sozialen Demokratie verbunden fühlen. Wir beraten seit 1991 in wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Fragen. In acht Regionalkreisen und fünf thematischen Arbeitsgruppen bieten wir unseren Mitgliedern die Möglichkeit, sich einzubringen und Netzwerke zu knüpfen. Wir erarbeiten Impulspapiere, organisieren Hintergrundgespräche mit Entscheidungsträger_innen aus Politik und Wirtschaft und laden zu öffentlichen Veranstaltungen ein. Darüber hinaus gibt es Angebote für Young Leaders und exklusiv für Frauen. Mehr Informationen zum Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung finden Sie unter www.managerkreis.de.

Impressum: © Friedrich-Ebert-Stiftung | Herausgeberin: Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. | Godesberger Allee 149 | 53175 Bonn | Deutschland
 Verantwortlich: Managerkreis der Friedrich-Ebert-Stiftung | Hiroshimstraße 17 | 10785 Berlin
www.managerkreis.de | ISBN: 978-3-98628-334-6 | September 2023
 Inhaltliche Verantwortung und Redaktion: Susanne Fischer | Kontakt: managerkreis@fes.de, 030 26 935 7051

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten sind nicht notwendigerweise die der Friedrich-Ebert-Stiftung e.V. Eine gewerbliche Nutzung der von der Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) herausgegebenen Medien ist ohne schriftliche Zustimmung durch die FES nicht gestattet. Publikationen der Friedrich-Ebert-Stiftung dürfen nicht für Wahlkampfzwecke verwendet werden.

