

© Oliver Franke / Helmut und Loki Schmidt-Stiftung



# SCHMIDT Gespräche

Abschluss-Dokument Schmidt-Gespräch Nr. 5/2023

## Wirtschaft. Macht. Klima – ein historischer Umbau



[www.helmut-und-loki-schmidt-stiftung.de](http://www.helmut-und-loki-schmidt-stiftung.de)



## Inhalt

- 4 Schmidt-Gespräche: Zum Format
- 5 Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023: Eckdaten
- 6 Das Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023 führten
- 8 Zusammenfassung Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023
- 20 Ausblick
- 23 Anlagen
  - 23 Anl. 1: Kurzbiografien der Teilnehmenden – Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023
  - 27 Anl. 2: Textempfehlungen zum Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023

## Schmidt-Gespräche: Zum Format

Die Helmut und Loki Schmidt-Stiftung hat mit den Schmidt-Gesprächen eine Nutzung des Hauses von Loki und Helmut Schmidt auf den Weg gebracht, die an die Tradition der Nutzung durch die Stifter anknüpft und deren breites Interesse an öffentlichen Angelegenheiten aufgreift. Die Schmidt-Gespräche bieten den jeweiligen Teilnehmerinnen und Teilnehmern einen geschützten Raum für einen unmittelbaren Austausch.

Den Teilnehmerinnen und Teilnehmern danken wir sehr für ihre Beiträge im Vorfeld des Gespräches und die Bereitschaft, am Format der Schmidt-Gespräche mitzuwirken. So konnten wir nicht nur zu einem Austausch unter Expertinnen und Experten aus Politik, Zivilgesellschaft und Verwaltung, sondern auch zu konkreten Anregungen für weitere Aktivitäten der Beteiligten kommen. Auch dieses Gespräch wäre ohne professionelle Hilfe für die Stiftung nicht durchzuführen gewesen. Die wissenschaftliche Vorbereitung, Organisation und Dokumentation wurden von Dr. Martin Albers übernommen, die Moderation von Marc Widmann. In der Konzeptionsphase konnte das Projekt zudem sehr von den fachkundigen Einschätzungen und Hinweisen von Frau Prof. Dr. Karen Pittel und Frau Prof. Dr. Cathrin Zengerling profitieren. Die Stiftung dankt ihnen allen ganz besonders für ihr Engagement und die Gestaltung des Projekts zusammen mit den wissenschaftlichen Partnern aus der Universität Hamburg und dem MPI für Meteorologie. Dank gilt auch der Universität Hamburg Marketing GmbH, die als Partner durch Unterstützung des Sekretariats einen wertvollen Beitrag geleistet hat.

**Stefan Herms,**  
Geschäftsführender Vorstand der  
Helmut und Loki Schmidt-Stiftung

## Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023: Eckdaten

Das fünfte Schmidt-Gespräch fand am Freitag, 3. November und Samstag, 4. November 2023, statt. Inhaltlich knüpfte die Veranstaltung an das erste Schmidt-Gespräch im März 2022 an. Jenes hatte sich mit dem Verhältnis von wissenschaftlichem Klimadiskurs und Gesellschaft beschäftigt und wurde von allen Beteiligten als ausgesprochen bereichernd empfunden. Eines der wesentlichen Ergebnisse war 2022 die Erkenntnis, dass eine Fortsetzung sinnvoll wäre, jedoch mit etwas geändertem Profil der Teilnehmenden. Um die Kontinuität zu wahren und die Impulse aus dem ersten Gespräch aufzunehmen, nahm etwa ein Drittel der damaligen Gesprächsteilnehmer erneut teil. Hinzu kamen im November 2023 Expertinnen und Experten, die sich mit praktischen Umsetzungsfragen der Dekarbonisierung in der Wirtschaft beschäftigen und ihren konkreten Herausforderungen gegenüberstehen. Dementsprechend nahmen dieses Mal neben Vertretern von Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft auch Vertreter von Unternehmen – sowohl öffentlichen als auch privaten – teil sowie weitere Wissenschaftler mit einem Fokus auf anwendungsorientierter Forschung im Bereich der Dekarbonisierung.

Dem ursprünglichen Ansatz des ersten Schmidt-Gesprächs folgend diente auch das zweite Gespräch dazu, das Verhältnis von Wissenschaft und Gesellschaft angesichts des Klimawandels aus unterschiedlichen Perspektiven zu beleuchten. Dabei wurde jedoch beim zweiten Klima-Gespräch der Fokus auf das Spannungsfeld gerichtet, das sich aus wissenschaftlichen Erkenntnissen, daraus abgeleiteten politischen Imperativen sowie der wirtschaftlichen und technischen Machbarkeit ergibt.

## Das Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023 führten:

- Hans-Georg Frey, deutscher Industrie-Manager, u. a. langjähriger Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der Jungheinrich AG
- Dr. Oliver Geden, Senior Fellow, Stiftung Wissenschaft und Politik
- Andreas Gehlhaar, bis 2023 Leiter Nachhaltigkeit und Umwelt, Deutsche Bahn AG
- Roland Harings, Vorstandsvorsitzender, Aurubis AG
- Stefan Herms, stellvertretender Vorstand und Geschäftsführer der Helmut und Loki Schmidt-Stiftung
- Dr. Melanie Leonhard, Präses der Behörde für Wirtschaft und Innovation
- Dr. Maria Lezzi, Direktorin Bundesamt für Raumentwicklung Schweiz
- Prof. Dr. Jochem Marotzke, Direktor am Max-Planck-Institut für Meteorologie in Hamburg
- Sabine Nallinger, Vorständin Stiftung KlimaWirtschaft
- Prof. Dr. Michael Otto, Vorsitzender des Aufsichtsrates, Otto Group Holding
- Peter Rößner, Geschäftsführer APEX Gruppe, Rostock
- Prof. Dr. Hans v. Storch, Universität Hamburg
- Marc Widmann, DIE ZEIT Wirtschaftsredaktion (Moderation)



## Zusammenfassung Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023 – Tag 1 (02.11.23)



*„Ich wünsche mir, dass wir heute Hinweise oder vielleicht auch einen Appell an die Politik formulieren können, wie wir eine Vereinbarkeit einer vernünftigen Klimapolitik zusammen mit der Wirtschaft hinbekommen, ohne eine zu große Beschädigung unseres Industriestandortes. Da sehe ich im Moment tatsächlich eine Gefahr.“*

*Hans-Georg Frey*

Nach einer Begrüßung durch Stefan Herms, den Geschäftsführenden Vorstand der Helmut und Loki Schmidt-Stiftung, führte Marc Widmann als Moderator durch die Gesprächsrunde. Ausgehend von der jeweiligen Wahrnehmung der aktuellen Herausforderungen kam es zu einem intensiven Austausch der Teilnehmenden. Im Zentrum stand dabei stets die Frage, wie der Dreiklang aus Dekarbonisierung, Bewältigung der Klimafolgen und Sicherung und Stärkung des Industriestandorts Deutschland gelingen kann.



*„Alles wird unter dem Aspekt Klimawandel, und zwar im Sinne von ‚Wir retten die Welt‘, verkauft. Und irgendwann verbraucht sich das.“*

*Hans von Storch*

Bereits in der Auftaktrunde zeigte sich, dass es den Teilnehmenden nicht nur um den Austausch über unterschiedliche Arbeits- und Wissensbereiche geht, sondern vor allem um eine Diskussion konkreter Lösungen. Im Mittelpunkt stand dabei die Frage, welche industriepolitischen Rahmenbedingungen notwendig sind, damit eine nachhaltige Reduktion der Emissionen auch betriebswirtschaftlich am Standort Deutschland darstellbar ist.

In der eigentlichen Diskussion wurde schnell deutlich, wie komplex die Probleme sind und wie eng sie miteinander zusammenhängen. Zugleich war auch der Fokus auf die Suche nach Lösungen stets präsent. Drei Problem-Dimensionen fanden dabei am ersten Tag Beachtung.

**Erstens wurde mehrfach auf den Vertrauensverlust in der Bevölkerung hingewiesen.** Dieser richte sich gegen die politischen Parteien und Institutionen allgemein und speziell gegen viele Maßnahmen der Klimapolitik. Hier sei ein Wandel zu beobachten und ein zunehmender Widerstand gegen konkrete Maßnahmen, die wichtig seien, um die deutschen Klimaziele zu erreichen. Dieser Stimmungsumschwung habe unterschiedliche Ursachen, was den Umgang damit erschwere.

Eine These, die geäußert wurde, bezog sich auf die Rolle der Medien und die Entwicklung der klimapolitischen Narrative der vergangenen Jahre. So habe ein Fokus auf verfehlte Emissionsziele, auf die Beschleunigung der Klimaveränderung und auf so bezeichnete Kipppunkte im Klimasystem zu einer Verbreitung negativer

*„Man sieht und hört, wie die Gletscher schmelzen. Man kann es sehen, wie sie kleiner werden. Man kann es hören, weil das Schmelzwasser so laut ist, dass man nicht mehr daneben reden kann.“*

*Maria Lezzi*



Zukunftsvorstellungen geführt. Dabei sei vermittelt worden, dass ein Nichterreichen einzelner Ziele zu unumkehrbaren fatalen Konsequenzen für die Zukunft in Deutschland führen werde. Gleichzeitig seien die entsprechenden Ziele aber angesichts der vergleichsweise langsamen Fortschritte der Dekarbonisierung immer unrealistischer geworden. Da jedoch schon ein graduelles Abrücken von den Zielen als unverantwortlich gelte, werde Klimapolitik – in der Diskrepanz zwischen formulierten Ansprüchen und erreichten Zielen – zusehends unglaubwürdig. Parallel dazu sei es auf zivilgesellschaftlicher Ebene zu einer problematischen Verhärtung des Diskurses gekommen. Fridays for Future, so beispielsweise eine These, sei durchaus als positiv und zukunftsorientiert wahrgenommen worden. Die „Letzte Generation“ hingegen verbreite nurmehr Untergangsstimmung.

Diesen pessimistischen Zukunftsvorstellungen stünden, so eine weitere These, die realen wirtschaftlichen Sorgen vieler Bürgerinnen und Bürger gegenüber. Letztere seien beispielsweise mit konkreten Unsicherheiten hinsichtlich Heizkosten, Treibstoffpreisen und Vorgaben zum Einbau von Wärmepumpen konfrontiert. Hinzu komme die unmittelbare Sorge um den eigenen Arbeitsplatz, besonders in energieintensiven Teilen der Industrie. Beide Entwicklungen zusammen führten zu einem zunehmenden Vermittlungsproblem von Klimapolitik.



*„Deutschland hat gezeigt, dass es die richtige Technologie entwickeln kann. Die Solarindustrie ist hier entstanden, auch wenn sie jetzt größtenteils nach China abgewandert ist. Bei grünem Wasserstoff sind wir im Aufbau der Industrie – und hier wieder Vorreiter. Wir müssen uns mit den chinesischen Entwicklungen intensiv auseinandersetzen. Wettbewerb spornt ja auch an.“*

*Peter Rößner*

**Die zweite große Herausforderung bezieht sich auf die unmittelbaren ökonomischen Schwierigkeiten vieler Betriebe** angesichts einer Umbruchsituation mit offenem Ausgang. So stellt der faktische Anstieg der Energie- und vor allem der Stromkosten

gerade viele Produktionsbetriebe vor existenzielle Probleme. Dies betreffe beispielsweise die Grundstoffindustrie und den Maschinenbau. Deutschland sei hier oft schlicht nicht mehr konkurrenzfähig. Gleichzeitig kämen der Umstieg auf erneuerbare Energieträger und der Ausbau von Wind und Solarenergie zu langsam voran. Eine im Vergleich zu europäischen Nachbarn sehr detaillierte, langwierige und als überbordend wahrgenommene Regulierung wurde als Hindernis identifiziert. Um diese Regulierungen zu administrieren, gebe es zu wenig Personal bei den Genehmigungsbehörden – hinzu kämen ein Personalmangel bei Genehmigungsbehörden und strukturelle Schwächen von Ausschreibungsverfahren, beispielsweise für Windparkflächen.

Angesichts dieser Probleme werde die globale Konkurrenz von Subventions-Regimen immer wichtiger. Die großzügige, pragmatische und anreizfokussierte amerikanische Politik des Inflation Reduction Act führe zu Abwanderung und Verlagerung von Investitionen. Zudem erzeuge der chinesische Protektionismus und der dortige strategisch forcierte Aufbau eigener Technologien und Produktionskapazitäten dazu, dass deutsche Anbieter in wichtigen Sektoren wie der Produktion von Photovoltaikmodulen, Windkraftanlagen oder Elektrolyseurkomponenten teilweise nicht mehr konkurrenzfähig seien. Auch für grundsätzlich technologisch hochanspruchsvolle Lösungen würden in Deutschland allzu oft keine tragfähigen Geschäftsmodelle mehr zu entwickeln sein.

*„Es ist Druck im Kessel. Das spüre ich auch selber, wenn ich mit Unternehmen spreche.“*

*Marc Widmann*



In Summe führe dies dazu, dass selbst Unternehmen, die von sich aus eine rasche Reduktion von Emissionen anstreben, große Probleme bekämen, sich damit am Markt durchzusetzen. Paradoxerweise leide dabei am Ende der Klimaschutz, da

emissionsarme teure Produktion im Inland das Nachsehen habe gegenüber der billigeren Konkurrenz mit höherem CO<sub>2</sub>-Ausstoß in anderen Ländern.

**Der dritte große Problemkreis**, der am ersten Tag diskutiert wurde, konzentrierte sich auf die Herausforderungen der Politik, mit Vertrauensverlust und Abwanderungstendenzen in der Industrie umzugehen. So wurde vor allem eine mangelnde Fehlerkultur kritisiert. Dies gelte für Politik und Verwaltung, aber auch für die Unternehmen selbst. Ein zunehmender Meinungsrigorismus führe dazu, dass an Entscheidungen festgehalten werde, auch wenn sie unerwünschte Ergebnisse produzierten. Zudem würden gerade in der Klimapolitik unpopuläre Fragen und die Verantwortung für Entscheidungen zwischen politischer Ebene und Verwaltung hin- und hergeschoben. Dies führe zu einer Lähmung, die für alle Beteiligten unbefriedigend sei und Investoren abschrecke. Gleichzeitig wurde darauf hingewiesen, dass sich demokratische Politik zwangsläufig in einem Korridor beschränkter Möglichkeiten befinde. Eine in ihren Ansprüchen und Interessen extrem komplexe Gesellschaft zwingt zu ständigen Kompromissen, um das notwendige Maß an Legitimität aufrecht zu halten.

Dabei blieb die Gruppe jedoch keineswegs bei einer bloßen Bestandsaufnahme aktueller Probleme. Vielmehr wurden auf verschiedenen Ebenen konkrete Lösungsansätze skizziert.

Mit Blick auf den Vertrauensverlust in der Bevölkerung etwa betonten mehrere Teilnehmende die Bedeutung positiver und zugleich realistischer Zielbilder. Erfolge bei der Emissionsreduktion müssten auch dann gewürdigt werden, wenn sie hinter ursprünglich formulierten Zielen zurückbleiben. Klimaschutz sollte weniger als binäre Frage eines zu erreichenden oder verfehlten Zustands verstanden werden. Dabei wurde in einigen Beiträgen darauf hingewiesen, dass nationale CO<sub>2</sub>-Budgets zwar in der politischen Debatte eine wichtige Rolle einnehmen. Aus klimawissenschaftlicher Sicht sei ihre Bedeutung jedoch begrenzt. Letztlich sei es für das Klima unerheblich, in welchem Land Treibhausgase emittiert würden. Vielmehr gelte es, sich auf einzelne Schritte eines Weges zu konzentrieren, der mittel- und langfristig global zum vollständigen Emissionsstopp führen müsse. Versprechen eines neuen Wirtschaftswunders seien möglicherweise übertrieben. Aber die Chancen eines technologischen Wandels seien auch wirtschaftlich real und müssten in der politischen Debatte noch stärker betont werden.

Bei den aktuellen Herausforderungen der Industrie wurden Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen zum Teil auch kontrovers diskutiert. So müsse bei der Formulierung der Zielbilder für den Wirtschaftsstandort Deutschland ehrlich reflektiert werden, was und in welcher Fertigungstiefe zukünftig in Deutschland und der EU noch produziert

werden kann. Sowohl bei bestimmten Rohstoffen (z. B. Ammoniak) als auch bei vielen Komponenten der Energiewende (Elektrolyseure, Windkraftanlagen, PV) würden Importe eine zentrale Rolle spielen müssen. Hier sei Deutschland zu teuer und schon heute stark vom Fachkräftemangel betroffen, der Produktionsmöglichkeiten begrenze.

*„Wir brauchen eine Vorstellung,  
welcher Industriestandort es sein wird.“*

*Sabine Nallinger*



Vor allem im Fertigungsbereich werde die Dominanz Chinas tendenziell weiter zunehmen. Gleichzeitig würden Investoren aus den Golfstaaten im Energiesektor wichtiger werden. Diese Ehrlichkeit hinsichtlich der Leistungsfähigkeit der deutschen Industrie, so die These weiter, erleichtere umgekehrt die Konzentration auf Sektoren, in denen die deutsche Industrie echte Zukunftsperspektiven hat. Diese Zukunftsperspektiven ergäben sich aus einer noch immer gegebenen Technologieführerschaft, aber auch aus dem politischen Imperativ, bestimmte Sektoren im Land zu erhalten. Letzteres gelte beispielsweise für die Produktion von „grünem Stahl“ und anderer sicherheitspolitisch zentraler Branchen vor dem Hintergrund der „Zeitenwende“.

Ein Brücken- oder Industriestrompreis wurde in diesem Zusammenhang von einigen Teilnehmenden als kurzfristig zentral angesehen. Nur durch entsprechende Subventionen könne man es denjenigen Unternehmen, die sich auf den Weg gemacht hätten, ermöglichen, weiter am Standort aktiv zu sein, wichtige industrielle Beschäftigung zu sichern und für Wirtschaft und Gesellschaft zentrale Produktionskapazitäten zu erhalten. Allerdings stieß das Instrument der Strompreis-Subvention auch auf Kritik. So sei es ebenso wichtig wie schwierig sicherzustellen, dass sich die temporär geplante Maßnahme nicht als dauerhafte Subvention etabliere.



*„Der Aufbau eines modernen und nachhaltig funktionierenden Energiemarktes wird ganz sicher viel Anstrengung erfordern. Ich bin aber sehr optimistisch, denn das Potenzial ist da: Einfach mal machen!“*

*Andreas Gehlhaar*

Mit Blick auf den Energiemarkt wurden ebenfalls konkrete Schritte vorgestellt. Namentlich ging es dabei um eine Reform der Preisbildung am Strommarkt (u. a. Aufgabe des Merit-Order-Modells) und einen Verzicht auf zweistufige Auktionen bei der Vergabe von Flächen für Windkraftanlagen auf See. Letzteres sei entscheidend, um zu verhindern, dass den Unternehmen nach hohen Einstiegskosten für die Konzessionen in der Folge Investitionsmittel zum Ausbau fehlten bzw. die Einstiegskosten über hohe Strompreise zurückverdient werden müssen. Zudem seien eine Beschleunigung und eine Vereinfachung der Rechtswege bei Genehmigungsverfahren dringend erforderlich. Politisch kontroverse Abwägungsfragen bei Genehmigungen sollten auch im politischen Raum – in den Parlamenten – erörtert und verantwortet werden.



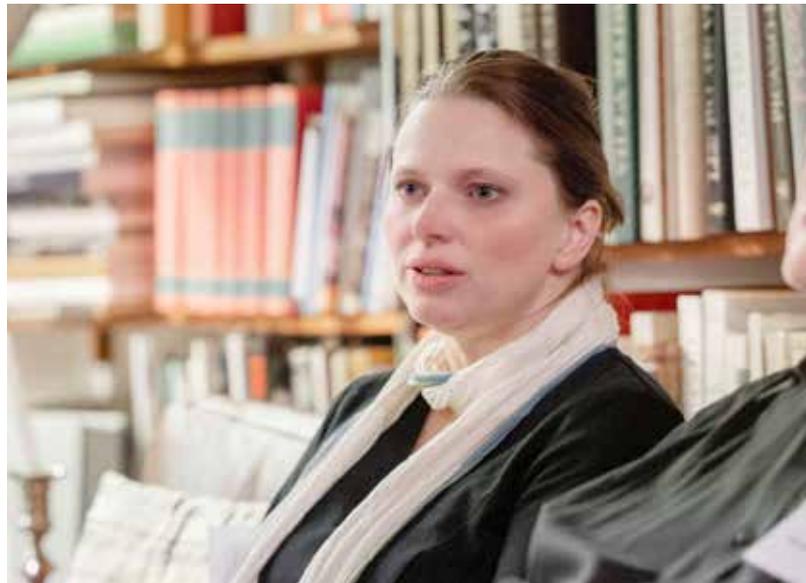
*„Um Risiken zu mindern ist es unerlässlich, den Klimawandel zu mindern. Das heißt, auch ohne diese exotischen Katastrophen ist es extrem wichtig, den Klimawandel einzuschränken.“*

*Jochem Marotzke*

Bei der dritten großen Frage des ersten Tages – wie die Prozesse der Politik angepasst werden könnten, um auf das schwierige Umfeld zu reagieren – fokussierten sich die Lösungsideen auf die Frage von Zielvorgaben. So würden von der Politik Entscheidungen erwartet, die mutig seien und ein klares Zielbild vorgeben, das Planungssicherheit schafft („Make it simple“). Dabei seien weniger detaillierte Einzelregulierungen gewünscht, sondern klare, zügige Richtungsentscheidungen. Dies müsse einhergehen mit einer ehrlichen, offenen und pragmatischen Fehlerkultur, die es ermöglicht, Entscheidungen rasch zu korrigieren. Zentral sei, grundsätzliche Weichenstellungen schneller zu fällen und Diskussionen stärker auf Optimierung, Umsetzung und ggf. Korrektur von Fehlern zu konzentrieren. Nur dann könnten die Stärken offener, demokratischer Systeme gegenüber Autokratien voll zum Tragen kommen.

*„Am Ende ist es wie bei der schwäbischen Hausfrau – haben ist besser als brauchen. Beim Kampf gegen den Klimawandel ist jedes noch so kleine gehobene Einsparungspotential zur CO<sub>2</sub>-Reduktion ein Gewinn.“*

*Melanie Leonhard*



## Zusammenfassung Schmidt-Gespräch Nr. 5 / 2023 – Tag 2 (03.11.23)

Der zweite Tag begann mit einer Diskussion über die Rezeption klimawissenschaftlicher Erkenntnisse. Über die entscheidenden Ergebnisse herrsche Einigkeit, so die vorgetragene These. Das gelte vor allem für den Zusammenhang zwischen menschlich verursachten Emissionen und Klimaerwärmung. Entsprechend unstrittig sei auch die Notwendigkeit, die Nettotreibhausgasemissionen letztlich auf null zu bringen, um das Klima zu stabilisieren. Schließlich erhöhe jedes Zehntelgrad zusätzlicher Erwärmung die Wahrscheinlichkeit existentieller Risiken für komplexe Gesellschaften. Mit Blick auf globale Kippunkte wurde jedoch auch geäußert, dass die mediale Diskussion hierzu oft stark verkürzt sei. Dadurch entstehe zuweilen der Eindruck, das Klimasystem stehe kurz vor einem nicht aufzuhaltenden, sich selbst beschleunigenden Kollaps. Diese nahezu apokalyptische Wahrnehmung decke sich jedoch nicht mit dem Forschungsstand. So gebe es bei den Kippunkten nach wie vor zahlreiche Unsicherheiten, und selbst der zusätzliche Treibhauseffekt durch ein Auftauen der Permafrostböden werde die globale Erwärmung nur geringfügig verstärken. Größere Effekte würden durch die Strahlungskühlung der Erde verhindert (eine wärmere Erde strahlt stärker in den Weltraum ab – ein stabilisierender Effekt). Trotz der prinzipiell existentiellen Bedeutung des Klimawandels, so die These, sei daher mit Blick auf entsprechend dramatische Aussagen Skepsis angebracht. Ein engagierter, aber auch realistischer Klimaschutz bleibe in jedem Fall sinnvoll, damit dieser gesellschaftlich akzeptiert wird.

Diese These bildete zugleich den Rahmen für die folgende Debatte. Vor allem die bereits am ersten Tag angeschnittene **internationale Dimension** der Herausforderung, Industriepolitik und Klimaschutz zusammenzubringen, kam nun noch stärker zur Geltung. **Ein erster Strang von Argumenten** befasste sich mit den Herausforderungen durch die Abwanderung von Industrien und der Konkurrenz subventionierter Wettbewerber aus China und den USA. Mit Blick auf das Schweizer Vorbild war eine mehrfach geteilte These, dass es zentral sei, einen Konsens darüber herzustellen, welche Branchen und Produktionskapazitäten aus Gründen der Versorgungssicherheit in Deutschland verbleiben müssten. Gerade im Energiebereich müsse Deutschland einseitige Abhängigkeiten von Staaten außerhalb Europas vermeiden. Im Falle eines entsprechenden Konsenses würde dann auch die Akzeptanz für punktuell höhere Kosten steigen.

Allerdings gingen die Meinungen darüber auseinander, wie ein entsprechend zu schützender Kern industrieller Aktivitäten in Deutschland bewahrt werden kann. Während einige in entsprechenden Vorgaben für „local content“ einen brauchbaren Ansatz sahen, betonten andere, dass auch eine Produktion in Europa ausreiche und diese nicht zwingend in der Bundesrepublik stattfinden müsse. Zudem wurde darauf hingewiesen,

dass man differenzieren müsse, ob es tatsächlich um strategische Versorgungssicherheit der hergestellten Produkte geht oder um den Schutz von Arbeitsplätzen. Darüber hinaus, so ein Beitrag, gebe es bestimmte Technologien, bei denen aus Klimagesichtspunkten vor allem eine rasche Skalierung und niedrige Preise wichtig sind. Das gelte beispielsweise für Methoden der CO<sub>2</sub>-Sequestrierung (Abscheidung von CO<sub>2</sub> bei der Produktion bzw. Entnahme aus der Atmosphäre). Wo solche Anlagen produziert werden, sei letztlich unerheblich.

*„Das ist kein Thema von ein, zwei Jahren, aber wir müssen heute die Weichen stellen, um dann auch bestimmte Entwicklungen auf mehr Länder zu verteilen.“*

*Michael Otto*



In diesem Kontext wurde mit Blick auf konkrete Lösungen auch die Frage aufgeworfen, wie Europa und Deutschland angesichts der Konkurrenz durch den amerikanischen Inflation Reduction Act wieder attraktiver für Zukunftsinvestitionen werden könnten. Vorteile der Amerikaner, die es möglicherweise nachzuahmen gelte, wurden in der unbürokratischen, klaren Regulatorik gesehen, ebenso wie in dem Umstand, dass eine öffentliche Förderung auch für ein bereits angelaufenes Projekt beantragt werden könne, vorausgesetzt, dieses Projekt entspreche den Zielen der Förderung.

An diesem Punkt rückte mit der europäischen Dimension von klimagerechter Industriepolitik ein **zweiter Themenkreis** in den Fokus. Bei Subventionen sei Europa zu langsam und zu bürokratisch, wurde von mehreren Teilnehmenden betont. Dies sei zum Teil durch die komplexen Entscheidungsprozesse zwischen Kommission, Rat und EU-Parlament begründet. Im Ergebnis seien Regelungen zuweilen selbst für Experten nahezu unverständlich. Durchaus optimistisch wurde von einigen Teilnehmenden geäußert, eine erneut gestärkte deutsch-französische wirtschaftspolitische Zusammenarbeit könnte hier Reformen durchsetzen. Dem wurde entgegengehalten, dass das

EU-Beihilferecht mit seiner klaren Orientierung an einem Zurückdrängen staatlicher Interventionen nach wie vor die juristische und politische Grundlage des europäischen Einigungsprozesses bilde. Das Beihilferecht sei eben darauf ausgelegt, eine freihändige Vergabe von Subventionen, wie sie derzeit im Rahmen des IRA (Inflation Reduction Act) erfolge, zu verhindern. Dies gelte selbst dann, wenn einige starke Mitgliedsstaaten ambitioniertere Projekte verfolgen.



*„Make it simple', das ist das, was mich in Amerika fasziniert. ‚Make it simple', mit Anreizen, nicht mit Regulierung. Sie setzen damit Kräfte und Initiativen frei.“*

*Roland Harings*

Zum Abschluss der Diskussion konzentrierte sich das Gespräch noch einmal auf die **Suche nach Lösungen**. Der Aspekt der Fehlerkultur vom ersten Tag wurde erneut aufgenommen und das Argument in zwei Schritten weiterentwickelt, die auf Zustimmung aus der Runde stießen.

So sollte die Politik in Deutschland erstens versuchen, vor kritischen Entscheidungen **existenzielle Risiken für die Gesellschaft zu definieren und diese so weit wie möglich auszuschließen**. Als Risiko sollte dabei nicht nur der Verlust der natürlichen Lebensgrundlagen gesehen werden, sondern beispielsweise auch die Versorgungssicherheit oder die Gefahr sozialer Verwerfungen infolge von Massenarbeitslosigkeit. Unterhalb der Schwelle dieser definierten Risiken solle die Politik jedoch mehr Mut beweisen und auch bei einer verbleibenden Restunsicherheit beschleunigt Entscheidungen treffen. Im Sinne des Konzepts des „Minimum Viable Product“ sei es wichtig, zügig zu beginnen und Fehler bei Bedarf im laufenden Prozess zu korrigieren.

Konkret könnten hierbei, zweitens, Experimentierklauseln in Gesetzen helfen. Die bisherigen Ansätze dazu seien durchaus vielversprechend und würden auch im Ausland

*„Es ist ja sozusagen die Grundlogik des Binnenmarktes, dass Regierungen nicht freihändig Subventionen verteilen können. Aber stimmt diese Grundlogik der Europäischen Union heute noch?“*

*Oliver Geden*



mit Aufmerksamkeit wahrgenommen. Sie seien jedoch noch zu selten bzw. würden zu zaghaft Anwendung finden.

Das Gespräch endete mit einem Blick auf die **Bedeutung und die Möglichkeiten, die jedem einzelnen Menschen auch angesichts multipler Herausforderungen zukommen**. Letztlich seien es einzelne Menschen in unterschiedlichen Positionen, auf die es ankomme, und die sich trotz struktureller Widrigkeiten für ein Gelingen des historischen Umbaus der Energiewende einsetzten.

*„Kritische Entscheidungen gehören in Parlamente. Da wird offen diskutiert.“*

*Stefan Herms*



## Ausblick

Auch wenn Klimapolitik letzten Endes auf die Bewältigung einer globalen Herausforderung abzielt, wird sie doch nur dann erfolgreich sein können, wenn sie die – national, regional und lokal – jeweils sehr spezifischen Ausgangsbedingungen berücksichtigt. In einer weltweit führenden Industrienation wird Klimapolitik immer auch Industriepolitik sein müssen. Damit die mittel- bis langfristig angelegte Transformation hin zur Klimaneutralität verlässlich von demokratischen Mehrheiten unterstützt wird, muss auch das stets mitschwingende Versprechen einer erfolgreichen Modernisierung unserer Volkswirtschaft eingelöst werden. Wenn ein großer Anteil der Emissionsminderungen im Industriesektor – wie zuletzt 2023 zu beobachten – vor allem auf eine geringere Produktionstätigkeit zurückzuführen sind, ist dies keineswegs ein Zeichen dafür, dass wir „auf Zielkurs“ sind.

Wie viele andere Industrieländer setzt auch Deutschland bei der Dekarbonisierung auf eine umfassende Elektrifizierung und die Umstellung auf Wasserstoff, in der Chemie- oder der Zementindustrie zunehmend auch auf „Kohlenstoffmanagement“. Für die Region Hamburg und die hier angesiedelten Unternehmen ergeben sich daraus Chancen, aber auch Risiken, nicht zuletzt aufgrund der hohen Dichte energieintensiver Industrieanlagen.

Von besonderer Relevanz ist hier erstens die verlässliche Verfügbarkeit von Strom zu wettbewerbsfähigen Preisen, womit nicht nur Frage eines „Brückenstrompreises“ berührt ist, sondern auch die noch ausstehende Entwicklung einer bundesweiten „Kraftwerksstrategie“ für den Bau von Backup-Kraftwerken, und damit zusammenhängend auch die mittel- bis langfristige Verfügbarkeit von – nicht zuletzt auf dem Seeweg importierten – blauem und grünem Wasserstoff.

Damit verknüpft ist zum zweiten die Frage, wie die notwendigen industriepolitischen Steuerungsmechanismen effizient ausgestaltet werden können – erweisen sich die von der Europäischen Kommission nach wie vor eng ausgelegten Beihilferegeln doch zunehmend als Hemmschuh der Transformation, nicht zuletzt im Vergleich zu den Rahmenbedingungen an alternativen industriellen Standorten in den USA oder Asien.

In beiden Handlungsfeldern sollte die Freie und Hansestadt Hamburg, gegebenenfalls im Verbund der norddeutschen Bundesländer, ihre Interessen politisch stärker zur Geltung bringen.

Drittens, und von weit grundsätzlicherer Natur, ist schließlich unübersehbar, dass das Tempo insbesondere der infrastrukturellen Transformation unter langwierigen und im Ergebnis schwer prognostizierbaren Planungs- und Genehmigungsverfahren leidet.

Dafür werden in der politischen Debatte zwar zuallererst die Natur- und Umweltschutzverbände in Haftung genommen, jedoch sollte auch die in der Verwaltung häufig zu beobachtende Kombination aus Risikoaversion und mangelndem Gestaltungswillen in ihrer Wirkung nicht unterschätzt werden. Hier böte sich der Stiftung zukünftig die Gelegenheit, vor dem Hintergrund der Gesprächsergebnisse und des gewonnenen Vertrauens einen konstruktiven Diskussionsimpuls zu setzen, indem sie für Norddeutschland relevante Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft miteinander ins Gespräch bringt.

**Dr. Oliver Geden**  
Senior Fellow,  
Stiftung Wissenschaft und Politik





## Anl. 1: Kurzbiografien der Teilnehmenden – Schmidt-Gespräch 5 / 2023

### Hans-Georg Frey

ist Volljurist mit MBA-Abschluss. Er war von 2007 bis 2019 Vorsitzender des Vorstandes in der Jungheinrich AG, seitdem war er Vorsitzender des Aufsichtsrates und des Personalausschusses bis 2023. Von 2014 bis 2020 war er Vorsitzender des Ostasiatischen Vereins. Außerdem ist der langjährige Unternehmensberater Mitglied in weiteren Aufsichtsräten und Kontrollgremien.

### Oliver Geden

ist Sozialwissenschaftler und berät als Senior Fellow bei der Stiftung Wissenschaft und Politik (SWP) den Bundestag und die Bundesregierung zu Fragen der Klimapolitik. Er ist Permanent Fellow beim Institute for Science, Innovation and Society der Universität Oxford (seit 2017) sowie beim Institut für Höhere Studien in Wien (seit 2019). 2018 wurde Geden erstmals vom Weltklimarat (IPCC) zum Leitautor für die Arbeitsgruppe III (Minderung des Klimawandels) des Sechsten Sachstandsberichts (AR6) berufen. 2020 folgte die Berufung ins Kernautorenteam für den abschließenden Synthesebericht des IPCC AR6. Seit 2023 ist er einer der Vize-Vorsitzenden der Arbeitsgruppe III des IPCC.

### Andreas Gehlhaar

hat in Trier Volkswirtschaftslehre und Geschichte studiert und war zunächst als Referent im Bundestag und bei der CDU-Bundestagsfraktion tätig, bevor er von 2009 bis 2016 u.a. Gruppenleiter für Verkehr, Umwelt und Nachhaltigkeit im Bundeskanzleramt war. 2016 wechselte er zur Deutschen Bahn und verantwortete dort u. a. bis Ende 2023 als Leiter Umwelt und Nachhaltigkeit Projekte wie die Umstellung der Bahn auf Ökostrom.

### Roland Harings

studierte Maschinenbau an der RWTH Aachen. Nach Berufsbeginn bei der Webasto AG, Stockdorf 1989 und weiteren Stationen im Automobilbereich leitete er von 2005 bis 2010 als General Manager das integrierte Aluminiumwalzwerk der Novelis in Sierre/Schweiz. Danach verantwortete er als Vice President das weltweite Automobilgeschäft der Novelis. Vor seiner Berufung in den Vorstand der Aurubis war er CEO/Geschäftsführer der MKM GmbH, einem Hersteller von Kupfer-Halbzeugen in Hettstedt/Sachsen Anhalt. Von 2019 bis 2024 leitete er als Vorstandsvorsitzender die Aurubis AG in Hamburg.

### **Stefan Herms**

ist stellvertretender Vorstand und Geschäftsführer der Helmut und Loki Schmidt-Stiftung. Nach rechtswissenschaftlichem Studium und Staatsexamina war er u. a. in Wissenschafts- und Forschungsverwaltung tätig und schließlich über viele Jahre Leiter des zur Senatskanzlei Hamburg gehörigen Staatsamts. In dieser Funktion war er zuständig für die Europapolitik des Senats, Hamburgs Städtepartnerschaften und weitere Themen der internationalen Zusammenarbeit.

### **Melanie Leonhard**

ist Präses der Behörde für Wirtschaft und Innovation der Freien und Hansestadt Hamburg. Die promovierte Wirtschaftshistorikerin arbeitete als wissenschaftliche Mitarbeiterin für die E.R. Capital Holding und leitete von 2013 bis 2015 die Abteilung Stadtgeschichte des Archäologischen Museums Hamburg/Helmsmuseum. Seit 2011 Mitglied der Hamburgischen Bürgerschaft wurde sie 2015 zur Senatorin für Arbeit, Soziales, Familie und Integration ernannt, seit 2020 auch mit der Zuständigkeit für Gesundheit. 2022 erfolgte die Ernennung zur Wirtschaftssenatorin. 2018 wurde sie zur Vorsitzenden der SPD Hamburg gewählt (seit 2021 als Teil einer Doppelspitze).

### **Maria Lezzi**

ist promovierte Geografin und seit Juli 2009 Direktorin des Schweizerischen Bundesamts für Raumentwicklung ARE. Von 1996 bis 2001 war sie stellvertretende Geschäftsführerin der Regio Basiliensis, der Schweizer Partnerin in der Zusammenarbeit in der Grenzregion am Oberrhein. Danach leitete sie acht Jahre lang die Hauptabteilung Planung im Hochbau- und Planungsamt des Kantons Basel-Stadt. Mit dem ARE leitet sie die Fachbehörde des Bundes für Fragen der räumlichen Entwicklung, der Mobilitätspolitik und der nachhaltigen Entwicklung. Das Bundesamt arbeitet mit Kantonen und Gemeinden zusammen und ist federführend bei der internationalen Zusammenarbeit in räumlichen Belangen.

### **Jochem Marotzke**

ist Direktor am Max-Planck-Institut (MPI) für Meteorologie und leitet dort die Abteilung „Ozean im Erdsystem“. Er studierte Physik an den Universitäten Bonn, Kopenhagen und Kiel und promovierte in Kiel im Fach Ozeanographie. In den 90er Jahren lehrte er am Massachusetts Institute of Technology, USA, und war danach als Professor für Ozeanographie am Southampton Oceanography Centre in Großbritannien tätig. Er wirkte am 5. und 6. Bericht des Weltklimarates IPCC als Koordinierender Leitautor mit. Er ist Mitglied der Nationalen Akademie der Wissenschaften Leopoldina sowie der Deutschen Akademie der Technikwissenschaften acatech. 2009 erhielt er die Fridtjof-Nansen-Medaille der Europäischen Geowissenschaftlichen Vereinigung.

### **Sabine Nallinger**

ist seit September 2014 Vorständin der Stiftung KlimaWirtschaft in Berlin. Als studierte Stadt- und Verkehrsplanerin arbeitete sie 20 Jahre lang in wissenschaftlichen und praxisorientierten Projekten an Konzepten für Großstadträume, umweltverträgliche Regional-, Stadt- und Verkehrsplanung sowie Mobilitätsmanagement. Sie war für die Landeshauptstadt München und für die Münchner Verkehrsgesellschaft tätig. Dort leitete sie den Bereich Forschung und Entwicklung und verantwortete zahlreiche Forschungs- und Kooperationsprojekte auf nationaler und europäischer Ebene. 2014 kandidierte sie für die Grünen für das Amt der Oberbürgermeisterin von München.

### **Michael Otto**

ist promovierter Volkswirt und leitete von 1981 bis Oktober 2007 die Otto Group als Vorstandsvorsitzender. Unter seiner Führung entwickelte sich die Firma zur international agierenden Versandhandelsgruppe. Als Aufsichtsratsvorsitzender gestaltet und fördert er bis heute wesentlich die digitale Transformation des Unternehmens. Die Otto Group ist mit 123 wesentlichen Unternehmen in mehr als 30 Ländern Europas, Nord- und Südamerikas und Asiens präsent und gehört zu den weltweit größten Onlinehändlern. Herr Otto engagiert sich auch in einer Vielzahl hervorgehobener Ehrenämter. U. a. ist er Mitglied des Kuratoriums der Helmut und Loki Schmidt Stiftung, Mitglied im International Club of Rome, Ehrenvorsitzender des Stiftungsrates der Umweltstiftung WWF Deutschland und Ehrenmitglied des World Future Councils.

### **Peter Rößner**

ist seit 2022 CEO der APEX Group, die in Rostock eine Produktion für grünen Wasserstoff aufbaut. Nach verschiedenen Positionen im Bankwesen und dem erfolgreichen Verkauf eines selbst gegründeten Unternehmens mit mehr als 60 Mitarbeitenden kam er 2017/19 als Berater in der ersten Finanzierungsrunde zu APEX und verantwortete von 2019 bis 2022 als CFO das weitere Wachstum des Unternehmens. Er ist Vorstandsmitglied des Wasserstoff-Energieclusters MV sowie Mitglied im Nationalen Energieausschuss des Deutschen Wirtschaftsrates.

### **Hans von Storch**

war von 1996 bis 2015 Direktor des Instituts für Küstenforschung am Helmholtz-Zentrum für Material- und Küstenforschung Geesthacht (neuerdings: Helmholtz-Zentrum Hereon). Er ist Professor der Universität Hamburg (MIN und WiSo Fakultäten) und der Ocean University of China. Von 1986 bis 1995 leitete er in der Hasselmann-Abteilung am MPI für Meteorologie die Gruppe „Statistische Analyse und Modellierung“. Hans von Storch ist Klimaforscher mit dem Fokus auf Methoden (Statistik, Modelle), der Analyse von Änderungen (Detektion und Attribution), der regionalen Manifestation des Klimawandels und der Rolle der Klimawissenschaft in der Gesellschaft. Er hat als Leitautor Berichte des IPCC mitverfasst.

### **Marc Widmann**

studierte in München und Paris und absolvierte die Ausbildung an der Deutschen Journalistenschule in München. Nach Stationen als Innenpolitik-Redakteur bei der "Süddeutschen Zeitung" sowie als politischer Korrespondent in Frankfurt am Main und Hamburg kam er 2014 zur ZEIT. Dort war er lange als Leiter der Hamburg-Redaktion (Print und Online) tätig und ist aktuell Redakteur im Wirtschaftsressort.

**Anl. 2: Textempfehlungen zum Schmidt-Gespräch 5 / 2023**

**Christian Geinitz, Tobias Piller und Philip Plickert**

Großbritannien verschiebt Klimaziele: „Die Alarmglocken sollten schrillen“  
(FAZ Online, 21.09.2023)

**Christian Geinitz**

Energiesparen per Gesetz (FAZ, 22.09.2023)

**Stiftung Klimawirtschaft**

10 Punkte Plan „Beschleunigungspakt für erneuerbare Energien“ (02/2022)

Pressemitteilung zum Policy Paper:

Lösungen für eine wettbewerbsfähige und klimaneutrale Wirtschaft (02/2023)

Fortschritt braucht Mut: Mit Klimaneutralität Deutschland zukunftsfähig machen  
Policy Paper „Mit Klimaneutralität Deutschland zukunftsfähig machen“ (02/2023)

**Kolja Rudzio und Marc Widmann**

Braucht die Industrie einen Stromrabatt? (ZEIT Online, 10.08.2023)

**Veronika Grimm**

„Wir brauchen Politiker, die auch mal bereit sind, ihr Amt zu riskieren“  
(Interview im Handelsblatt, 30.09.2023)

**Max Hägler, Kolja Rudzio und Marc Widmann**

Im Schlaraffenland (DIE ZEIT, 03.08.2023)

**Heike Buchter**

Amerika du machst es besser (DIE ZEIT, 03.08.2023)

## Impressum

**Helmut und Loki Schmidt-Stiftung**  
Neubergerweg 80 · 22419 Hamburg  
info@helmut-und-loki-schmidt-stiftung.de  
www.helmut-und-loki-schmidt-stiftung.de

## Fotos

Hermann Jansen, [www.hermannjansen.de](http://www.hermannjansen.de)  
Oliver Franke, [www.foto-oliverfranke.de](http://www.foto-oliverfranke.de)

## Öffentlichkeitsarbeit

Katja Wohlers

## Audiotechnik

Triolution GmbH, [www.triolution.de](http://www.triolution.de)

## Transkription

Ute Knutz Personal- & Korrespondenzbuero, [korresp@t-online.de](mailto:korresp@t-online.de)

## Gestaltung & Satz

Strandgut GmbH, [www.strandgut-werbung.de](http://www.strandgut-werbung.de)

