

**Die  
Wirtschafts  
Vereinigung  
Metalle**

Dr. Werner Marnette • Dr. Karl Heinz Dörner • Ulrich Grillo • Oliver Bell  
Ludolf von Wartenberg • Martin Kneer



**Die  
Wirtschafts  
Vereinigung  
Metalle**

**05** / **Editorial**

**06–11** / **Der Verband folgt der Politik**  
Dr. Werner Marnette  
WVM-Präsident 1998–2002

**12–19** / **Hartes Ringen um die Zukunft der Verbände**  
Dr. Karl Heinz Dörner  
WVM-Präsident 2002–2006

**20–25** / **Immer einen guten Job machen**  
Ulrich Grillo  
WVM-Präsident 2006–2012

**26–31** / **Keine Angst vor Allianzen**  
Oliver Bell  
WVM-Präsident 2013–2015

**32–37** / **Mit der richtigen Tonlage erfolgreich Interessen vertreten**  
Ludolf von Wartenberg  
BDI Hauptgeschäftsführer 1990–2006

**38–49** / **Wer keinen Stein ins Wasser wirft, wird keine Wellen erzeugen**  
Martin Kneer  
Hauptgeschäftsführer 1998–2015

**50–55** / **Die WVM 1945–1998**

**56** / **Impressum**

## Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Wirtschaft und Politik leben im Hier und Jetzt, am liebsten für die Zukunft und nur ganz selten für die Vergangenheit. Dieser Kontext macht es schwer, Befürworter oder gar Autoren für wirtschaftshistorische Themen zu finden, Verbandsgeschichte eingeschlossen. Doch Schweigen ebnet den Weg für das Vergessen und stünde auch nicht für die Verantwortung, der Chronistenpflicht Genüge zu tun.

Wer die WVM kennt, weiß, dass ausgetretene Pfade nur selten ihr Ding sind. Beinahe zwei Jahrzehnte aufregender Verbandsentwicklung liegen erlebt hinter uns und zugleich unbearbeitet vor uns. Vier Präsidenten, ein Hauptgeschäftsführer, ein tolles Team und viele Unternehmer, die einen bedeutenden Teil ihrer Zeit und Arbeitskraft in den Dienst des Verbandes stellen oder stellten, haben mit Erfolg an der Vision eines modernen Wirtschaftsverbandes gearbeitet. Die Wirtschaftsvereinigung Metalle hat dank ihnen allen einen guten Ruf in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.

Welche Art und welches Format sind geeignet, die Entwicklung einer Wirtschaftsorganisation angemessen und vor allem interessant nachzuzeichnen? Wir versuchen, darauf eine Antwort zu geben: Persönlich, parteiisch, offen, streitbar, intellektuell – diese Attribute sind normalerweise keine Merkmale einer Verbandschronik. Die WVM hat immer wieder Mut und Bereitschaft gezeigt, unkonventionell zu denken, der andere, der gestaltende Verband zu sein.

Wir betrachten die Entwicklung der WVM im Zeitraum zwischen 1998 und 2015 aus den unterschiedlichen Perspektiven der vier Präsidenten und des Hauptgeschäftsführers. Der ehemalige Staatssekretär im Bundeswirtschaftsministerium und langjährige Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes der Deutschen Industrie, Dr. Ludolf von Wartenberg, übernahm die Aufgabe, unseren Verband aus etwas größerer Distanz und eingebettet in das politische Zeitgeschehen zu porträtieren. Ein kompakter Überblick über die Jahre 1945 bis 1998 vervollständigt das Bild unseres Verbandes.

Das Ergebnis ist eine unkonventionelle, aber sicher spannende und interessante Lektüre.



Oliver Bell



Martin Kneer

# Der Verband folgt der Politik

Die deutsche Industrie verändert sich unter dem Einfluss internationaler Einflüsse. die traditionelle Rohstoffpolitik wird ersetzt. Die Energieversorgung schmückt sich mit den Attributen liberal und ökologisch. Die Wirtschaftsvereinigung Metalle sichert Politiknähe durch Präsenz in Berlin und Brüssel.



„Es war ein Glücksgriff, dass wir Jürgen Ulmer im Jahre 1967 für die Wirtschaftsvereinigung Metalle gefunden haben“, sagte mir Paul Hofmeister, über Jahrzehnte Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzender der Norddeutschen Affinerie AG (NA), anlässlich Ulmers Verabschiedung Ende 1998. Er hatte recht.

Heute erlaube ich mir, dasselbe über Martin Kneer zu sagen. Und ich bin stolz darauf, an seiner Berufung aktiv beteiligt gewesen zu sein. Beide Hauptgeschäftsführer waren, trotz Unterschiedlichkeiten in der Persönlichkeit, als Juristen der Faszination der Metalle erlegen. Sie hatten erkannt, dass die Metalle und die sie erzeugende und verarbeitende Industrie für einen Juristen ein unerschöpfliches Betätigungs- und Spannungsfeld bieten kann. Ein Spannungsfeld, das Rechtsfragen, Steuerpolitik, Wettbewerbspolitik, Außenhandelspolitik, Rohstoffpolitik, Energie- und Umweltpolitik und vieles mehr umfasste.

Nach dem Vorstellungsgespräch am 22. April 1998 in Köln hatte sich die Berufungskommission der WVM einstimmig für Martin Kneer als Nachfolger von Jürgen Ulmer in der Hauptgeschäftsführung entschieden. Nur eine junge Frau, Mitbewerberin im Kandidatenkreis, war Martin Kneer nach Punkten nahe gekommen, aber im fairen Wettbewerb unterlegen.



98  
02



Wir hätten auch eine Frau berufen. So offen waren wir als Verband schon damals. Martin Kneer trat forsch auf. Deshalb kam die Frage auf, ob er trotz aller Qualifikation als Managertyp wirklich zum Habitus unseres Verbands passen würde. Jürgen Ulmer hatte durchsetzungsstark, aber mit feinem Geschick und leichtem Florett den Verband mehr als 20 Jahre geführt. Martin Kneer war Bürgermeister in Husum, also Politiker und SPD-Mitglied obendrein, und nicht nur geographisch harten Wind und harte See gewohnt. Dies spürten wir bei seiner Vorstellung. Als angehender Präsident erhielt ich den Auftrag, diese offene Frage zu klären. Die Antwort fiel eindeutig aus, nachdem ich von Hamburg aus verschiedene Informationskanäle in Schleswig-Holstein genutzt hatte. Sogar die politische Opposition in Nordfriesland äußerte sich positiv über den Kandidaten. Heute darf ich sagen: Der richtige Mann zur richtigen Zeit.

### NEUE HERAUSFORDERUNGEN

Das Fahrwasser für die Wirtschaftsvereinigung Metalle war im Laufe der 1990er Jahre rauer geworden, und ständig kamen neue Herausforderungen hinzu. Nicht nur von außen.

Auch unsere Industrie war in der Welt des Shareholder Value angekommen. Fast alle großen Mitgliedsunternehmen standen unter Kosten- und Ergebnisdruck oder drohten, ihre Unabhängigkeit zu verlieren. Die internationale Konsolidierung machte auch vor unserer Industrie nicht halt. Die Metallgesellschaft war bereits seit 1994 zerschlagen. Der Preußag AG drohte längst dasselbe Schicksal, ebenso der Degussa. Die Norddeutsche Affinerie (NA) hatte ich der Begierlichkeit ausländischer Aktionäre entziehen und im Juli 1998 an die Börse bringen können. Die deutsche Welt des Kupfers änderte sich schlagartig, als die NA Anfang 2000 die Hüttenwerke Kayser AG und wenig später Prymetal übernahm. Für beide Kupfer-Unternehmen ging es um die Sicherung ihrer Zukunft. Kabelmetal ging bereits 1990 in die Hände ausländischer Aktionäre und gelangte schließlich sogar in die Hände von Private Equity. Selbst der Staatsbetrieb VAW geriet unter Druck und fand sich schließlich in einer völlig veränderten Eignerstruktur wieder. Zum Glück blieb die Mitgliederstruktur der WVM gesund und durch den Mittelstand geprägt.

Die veränderte Unternehmenslandschaft in Deutschland brachte neue Themen, wie Compliance und Corporate Governance, und natürlich auch neue Managertypen ins Spiel. Das Kosten-Nutzen-Denken in den Unternehmen stellte zunehmend das Engagement in der WVM in Frage. „Sie müssen politisch viel aktiver werden“, war auf einer Präsidiumssitzung in Düsseldorf der Vorwurf gegen mich und Martin Kneer. Der Vorwurf stammte aus dem Munde eines dieser modernen Manager, die sich damit rühmten, ein modernes papierloses Büro zu besitzen und bis auf strategische Themen alles delegieren zu können. Schöne Worte, aber der unterstützende Beitrag in der Arbeit der WVM blieb aus. Der Zusammenhalt in der WVM war durch solche Tendenzen wiederholt einer Zerreißprobe ausgesetzt. Der verbindende polymetallische Geist schien gefährdet. Doch wir stellten uns der Herausforderung. Über Monate verhandelten Martin Kneer und ich, um den Bruch zwischen Aluminium und den anderen Metallen abzuwenden. Zum Glück gab es Persönlichkeiten wie Norbert Brodersen (KME), Jörg Hanisch und Harald Kröner (Wieland-Werke), Gerd Hoffmann (NA) und viele andere, die entscheidend mithalfen gegenzusteuern.

Diese interne Situation war natürlich die Folge des externen Drucks auf unsere Industrie. Im Laufe der 1980er und 1990er Jahre schien die Nichteisen-Metallindustrie für die Politik und die Bevölkerung bedeutungslos gewor-

Europa stärkt seinen Einfluss auf die nationale Politik.

den zu sein. Kein Wunder. Eine Industrie, die sich darüber definiert, was sie nicht ist, nämlich Nicht-Eisen. Im öffentlichen Bewusstsein wurde sie verbunden mit Umweltbelastung, Metallpreisschwankungen und Renditeschwäche.

In meinen ersten Jahren als Präsident der WVM herrschte schwere See. Gerhard Schröder und Rot-Grün bildeten im Herbst 1998 eine neue Bundesregierung. Die industriepolitischen Fehler der Kohl-Ära, wie das fehlende Interesse an einer schlüssigen Rohstoff- und Industriepolitik, entfalteten zunehmend ihre Wirkung und Rot-Grün verschärfte dies. Heftige Diskussionen führten wir mit der Bundesregierung und allen politischen Gruppierungen auf Landes- und Bundesebene über die Unternehmenssteuerreform, die Folgen der Ökosteuer und die für unsere Industrie gefährliche Abschaffung der Lifo-Methode bei der Vorratsbewertung. Damals erkannten wir, wie wichtig es ist, dass alle Mitgliedsunternehmen der WVM vor Ort den direkten Kontakt zu ihren Abgeordneten suchten, und bauten dies in unsere Kommunikationsstrategie ein.

Europa wurde immer mächtiger, und der Einfluss der ökologischen Parteien in Brüssel machte unseren Metallen zunehmend zu schaffen. Waren es zuvor unsere Prozesse und deren Einfluss auf die Umwelt, traten jetzt die vermeintlich negativen Eigenschaften der Metalle und deren Wirkung auf Mensch und Umwelt in den Vordergrund. Environment, Health and Safety (EHS) wurde zum beherrschenden Thema. REACH warf bereits bedrohliche Schatten voraus.

### ARBEIT IN BRÜSSEL

In Brüssel hatte sich die WVM seit Anfang der 1990er Jahr gut positioniert und war bei Eurometaux, dem europäischen Metallverband, hervorragend vertreten. Geschickt hatte Jürgen Ulmer frühzeitig eingefädelt, dass ein Präsidiumsmitglied der WVM Präsident von Eurometaux werden konnte. Es traf mich im Dezember 1996. Von April 1998 bis Ende 2000 war ich schließlich in Personalunion Präsident bei der WVM und Eurometaux. Eine Mammutaufgabe, die sich nur mit der Unterstützung eines starken WVM-Teams lösen ließ. Gemeinsam mit Jörg Hanisch und Norbert Brodersen versuchten wir, Eurometaux in Schwung zu bringen. Wir setzten die direkte Mitgliedschaft von Unternehmen bei Eurometaux durch. So konnten wir die erfolgreiche nationale Arbeit der Wirtschaftsvereinigung Metalle auch auf die europäische Ebene heben. Brüssel war ein schwieriges Terrain. Der interne Zusammenhalt der Metalle gestaltete sich noch schwieriger als auf nationaler Ebene. Die politische Lobbyarbeit folgte ganz anderen Spielregeln als in Deutschland.

Zügig bauten wir unser Netzwerk auch in Berlin aus und verbanden uns schnell mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), der im November 1999 nach Berlin gezogen war. So konnten wir am 13. Juni 2000 unseren kleinen WVM-Ableger in den Räumen des BDI eröffnen. Hans-Olaf Henkel

Ohne Präsenz in Berlin ist keine politische Verbandsarbeit möglich.

In der Welt des Shareholder-Value verlor die Rohstoffversorgung an Interesse und Aufmerksamkeit.

Der polymetallische Ansatz konnte sich letztendlich behaupten.

# 2002

## Neue Währung

Der Euro wird in zwölf Ländern der EU sowie in mehreren europäischen Kleinstaaten als gemeinsame Währung am 1. Januar 2002 eingeführt. Die erste Ausgabe von Euro-Münzen erfolgt im französischen Übersee-Departement Réunion.



MARTIN KNEER, DR. ANGELA MERKEL,  
DR. WERNER MARNETTE  
Präsidiumssitzung 2000  
Haus der Metalle, Düsseldorf

(BDI-Präsident), Ludolf von Wartenberg (BDI-Hauptgeschäftsführer) und das gesamte BDI-Team unterstützten uns hervorragend. Am 26. Juni 2000 setzten wir mit dem Politischen Abend, eines unserer besten Produkte im öffentlichen Auftritt der WVM, die erste industriepolitische Duftmarke in Berlin. Die Präsenz in Berlin zahlte sich bald aus. Der Bekanntheitsgrad der WVM stieg, und unsere Themen fanden zunehmend Gehör. Als Präsident der WVM wurde ich Anfang 2001 zum Vorsitzenden des BDI-Energieausschusses gewählt.

Trotzdem hielt sich WVM-intern die Begeisterung für einen Umzug nach Berlin in Grenzen. Die Entscheidung für Berlin fiel schließlich nach intensiver Vorarbeit in den Teilverbänden auf einer außerordentlichen Präsidiumssitzung am 28. August 2001. Zum Glück setzte sich strategisches Denken und Handeln gegenüber einer eher beharrenden Sichtweise durch.

Am 01. Juli 2002 zogen wir nach Berlin und eröffneten das Hauptstadtbüro der WVM. Präsidium, Vorstand sowie Geschäftsführung und Referenten der Wirtschaftsvereinigung konnten sich ab sofort effizienter und politisch gezielter engagieren. Wir waren sehr schnell Teil des Geschehens. Gemeinsam mit dem BDI kämpften wir für unsere Anliegen gegenüber der Bundesregierung und anderen Kritikern der Industrie.

#### INDUSTRIE IST TEIL DER GESELLSCHAFT

Noch am Tage der Büroeröffnung führten wir mit einem führenden deutschen Bankenvertreter ein heftiges Streitgespräch. Er hatte öffentlich vertreten, dass unsere Industrie nicht mehr in eine moderne Zivilgesellschaft passe.

Bundeskanzler Gerhard Schröder und dessen Kabinett machten uns kräftig zu schaffen, insbesondere mit der ökologischen Steuerreform. Jürgen Trittin wurde unser härtester Gegner. In Wolfgang Clement, Werner Müller und anderen Wirtschaftspolitikern fanden wir dagegen sogar Verbündete. Mit Werner Müller führten wir kurz nach Neujahr 2001 ein wichtiges wirtschafts- und energiepolitisches Gespräch im informellen Rahmen. Wir suchten bewusst den Kontakt zu allen Spitzenpolitikern und luden sie zu unseren Politischen Abenden ein. Angela Merkel machte bei uns als neue Bundesvorsitzende der CDU ihre ersten schüchternen und etwas distanzierten Gehversuche in Fragen der Industrie-, Rohstoff- und Energiepolitik. Sie sprach vom Übergang der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Wir hielten dagegen: Diesen Gegensatz gibt es nicht, weil gerade die Industrie für Wissen, Innovation und Erfahrung steht. Angela Merkel reagierte etwas beleidigt und sprach kein Wort, als ich sie aus der Präsidiumssitzung zu ihrem Wagen begleitete.

Das zentrale Thema meiner WVM-Präsidentschaft wurde die Energiepolitik. Ab 2000 zeichnete sich ab, dass die Liberalisierung der Energiemärkte gescheitert war. Nach einer kurzen Phase des intensiven Wettbewerbs setzten die Energieversorger ihre Interessen durch. Die Energiepreise explodierten. Die neue Energiebörse EEX in Leipzig erwies sich als ungeeignet, Wettbewerb

in den deutschen Energiemarkt zu bringen. Die drastisch gestiegenen Energiekosten wurden zu einer Belastung und für einige unserer Unternehmen sogar zur Existenzbedrohung. Unsere Industrie, die in den 1990er Jahren sehr stark in den Umweltschutz investiert und umweltschonende Schmelztechnologien eingeführt hatte, wurde jetzt doppelt bestraft. Die Auseinandersetzung mit der Politik und den ihr sehr nahestehenden Energieversorgern eskalierte. Ich prägte damals den – auf die Versorgungsgebiete und die Marktmacht der großen Strom- und Energiekonzerne bezogenen – Spruch „Deutschland ist aufgeteilt in vier Besatzungszonen“, was mir Klagedrohungen der vier Energieversorger und später den Verlust des Vorsitzes im Energieausschuss des BDI einbrachte. Als Abwehrstrategie schufen wir im Juli 2001 schließlich eine eigene Energie-Task-Force, die sehr eng mit dem BDI und anderen betroffenen Verbänden zusammenarbeitete. Immerhin gelang es so, gegenüber der Bundesregierung die Härtefallregelungen für energieintensive Unternehmen durchzusetzen.

#### ZUKUNFTSTHEMEN WARTEN

Am 27. November 2002 endete meine Präsidentschaft bei der WVM. Im Rückblick war es eine arbeits-, erlebnis- und lehrreiche Zeit, die auch Blessuren hinterlassen hat. Ob sie erfolgreich war, muss dem Urteil anderer überlassen bleiben. Mit Dank schaue ich auf die gute Zusammenarbeit mit zahlreichen Persönlichkeiten aus dem Gemeinwesen, aus der Politik und aus unserer Industrie, aber ganz besonders auf die Unterstützung durch Martin Kneer und dessen Team zurück.

Ich freue mich, dass ab Beginn 2015 eine Frau an der Spitze der WVM stehen wird. Sie hat die Chance, unseren Verband mit weiblicher Stärke noch effizienter auszurichten. Und es wäre ihr zu wünschen, dass sie ihre Kraft weniger auf die Verteidigung unserer Industrie und unserer Metalle, sondern viel stärker auf zukunftsgerichtete Aufgaben wie Innovation und Wertschöpfung konzentrieren könnte. Ich wünsche ihr und ihrem Team ein herzliches Glück Auf.

Energie wird zum bestimmenden Thema in der Verbandspolitik.



MARTIN KNEER,  
DR. WERNER MARNETTE  
Politischer Abend 2001  
Flughafen Tempelhof, Berlin

# Hartes Ringen um die Zukunft der Verbände

Die WVM gerät unter Modernisierungsdruck und schafft sich mit dem Rohstoffthema eine neue Plattform. Erfolge in der Verbandsarbeit müssen immer neu behauptet und verteidigt werden.

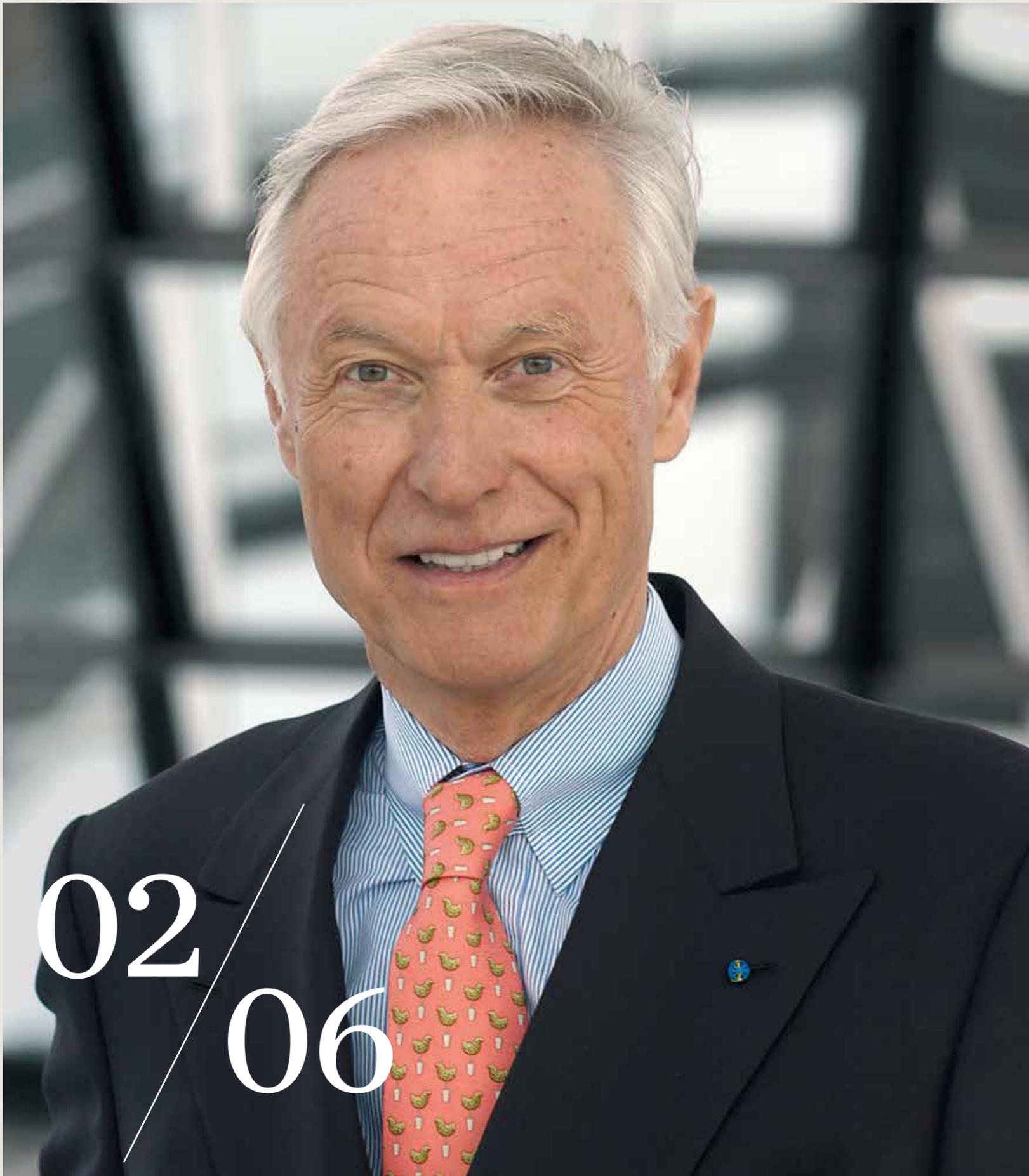


Gute Verbände sind wie Münzen. Zwei unterschiedliche Seiten bilden einen gemeinsamen Wert. Verbände brauchen einerseits eine lebendige innere Struktur und andererseits ein erkennbares äußeres Profil. Während das geprägte Bunt- oder Edelmetall seinen Wert unveränderlich in sich trägt, bilden Verbände dynamische Organisationsformen. Ihr inneres Gefüge und ihre äußere Gestalt sind stets veränderungsbedürftig und veränderungsfähig. Zwischen 2002 und 2006 hatte die Wirtschaftsvereinigung Metalle vielfältige Anlässe, diese generelle These an der Realität zu prüfen.

Die Eröffnung der Berliner Repräsentanz war für die WVM ein Meilenstein und Startschuss für eine bemerkenswert erfolgreiche Entwicklung. WVM-Präsident Werner Marnette konnte am 1. Juli 2002 die WVM dem politischen Berlin vorstellen, und er adressierte klare industriepolitische Botschaften. Als sein Nachfolger tat ich mich anfänglich mit der verbandspolitischen Aufgabe nicht ganz leicht. Als Vertreter eines international agierenden Unternehmens war mir der Markt näher als die Politik. Frühere Aufgaben in europäischen Verbänden, hatten diese Auffassung nicht wesentlich verändern können. Als WVM-Präsident wurde mir schnell klar, dass Markt ohne Politik vielleicht in der Theorie, aber keinesfalls im richtigen Leben möglich ist.



02  
06





**AUTORENNEN UND DISKUSSIONEN**  
Politischer Abend 2004  
im Meilenwerk, Berlin

Neue Rohstoffpolitik erfasst Verbände, Politik und Gesellschaft.

Wir in der WVM erkannten, dass Deutschland übereilt auf eine eigenständige Rohstoffstrategie verzichtet hatte. Das Vertrauen darauf, rohstoffreiche Länder würden bereitwillig ihre Ressourcen mit uns teilen, wich zunehmend der realistischen Wahrnehmung wachsender geo- und handelspolitischen Risiken. Hans-Gerd Hoffmann, Recyclingexperte der Aurubis AG und der WVM, analysierte die industrielle Demontage des Ostblocks, die wachsenden Rohstoffimporte Chinas und die protektionistischen Schutzreflexe vieler Länder scharf und zutreffend. Er gewann mich für die Gründung einer Arbeitsgruppe zur Rohstoffpolitik, die wir gemeinsam in der WVM und beim Bundesverband der Deutschen Industrie etablieren konnten. Unser Engagement kam zur rechten Zeit. Die Rohstoffmärkte reagierten zunehmend aufgeregt und steckten die Politik an. Wir sprachen mit dem Bundeskanzler über die Problematik. Es kam zum ersten BDI-Rohstoffkongress, und unser industrieller Spitzenverband gründete einen eigenen Rohstoffausschuss, dem zunächst mit mir und dann mit Ulrich Grillo ein Repräsentant der Nichteisen-Metallindustrie vorstand. Die nationale Rohstoffpolitik der jüngeren Vergangenheit wäre ohne das Engagement der WVM und seiner Repräsentanten nach meiner Auffassung anders verlaufen.

Die Rohstoffdiskussion war verbandspolitisch betrachtet eine Erfolgsgeschichte und für mich der Beweis, dass auch kleinere Industriezweige Impulsgeber und Berater für die Politik sein können und sein müssen. Andere Handlungsfelder konnten leider nicht mit ähnlich positivem Ergebnis bearbeitet werden, obwohl in vielen viel positives Potenzial angelegt war.

#### SCHLÜSSELERLEBNISSE PRÄGEN DAS VERSTÄNDNIS FÜR VERBANDSARBEIT

Lange bevor Medien und Öffentlichkeit den sperrigen Begriff erstmals zur Kenntnis nahmen, erörterten Industrie und Politik in langen Nachtsitzungen die Vorschläge der EU-Kommission zum Emissionshandel, einem damals völlig neuen Ansatz in der Klimapolitik. Hochrangige Vertreter aus dem Bundesumwelt- und dem Bundeswirtschaftsministerium diskutierten mit Managern aus der Energiewirtschaft, der Mineralölindustrie, der Chemie- und der Stahl-

Die Hoffnung auf marktwirtschaftliche Instrumente in einem gemeinsamen europäischen Klimakonzept erfüllen sich nicht.

industrie. Ich vertrat die Nichteisen-Metallindustrie und hatte zunächst eine durchaus positive Haltung zu dem neuen Instrument im Klimaschutz, das nicht nur ausgesprochen marktwirtschaftlich daherkam, sondern auch und vor allem europäisch.

Im Laufe der ausgedehnten, anstrengenden und immer häufiger auch bis in die Nacht dauernden Diskussionen durchlitt ich mehrere Erkenntnisprozesse. Schnell wurde klar, dass für die Vertreter des Bundesumweltministeriums der marktwirtschaftliche Ansatz des Emissionshandels eher Beiwerk war, das allenfalls der Akzeptanz des neuen Instruments und seiner Kosten in Industrie und Gesellschaft förderlich sein sollte. Spätestens in der zweiten oder dritten Handelsperiode sollte mit der Ausgabe von Emissionsrechten ein wirksames regulatorisches Konzept angelegt werden – und genauso ist es gekommen. Ich erkannte im Verlaufe der Diskussionen zunehmend, dass Politik etwas völlig anderes ist, als das operative Geschäft an der Spitze eines Unternehmens. Diese Erkenntnis prägte zunehmend meine Rolle als WVM-Präsident.

Unbeeinflusst von den persönlichen Erfahrungen im politischen Geschäft, scheint es mir immer noch überzeugend, dass zwischen Politikern und Managern ein starkes verbindendes Band gespannt werden sollte. Beide sind für ihr Handeln konsequent verantwortlich. Sie arbeiten nicht für das Prinzip, sondern für das Wohlergehen vieler.

Aber die Wege von Politikern und Managern trennen sich an einem klar definierten Punkt: Der Manager verändert seinen Kurs, wenn er erkennt, dass sein Weg keinen Beitrag zur Wertschöpfung mehr zu leisten vermag. Der Politiker kann seinen Weg fortsetzen, auch wenn er sieht und weiß, dass jeder weitere Schritt wachstumszehend ist. Die umlagenfinanzierte Energiewende und die Einführung des Mindestlohnes sind zwei Beispiele aus einer großen Zahl kleiner und großer politischer Entscheidungen zulasten von Wachstum und Wohlstand. Diese Erkenntnis der fundamentalen Unterschiede zwischen politischem und unternehmerischem Handeln ist die Grundlage für das auch in unserer Branche vielfach gebrauchte Credo: „Die Wertschöpfungsketten der deutschen Industrie dürfen nicht reißen“. Dieses Credo impliziert aber auch den Verzicht auf wachstumszehrende Entscheidungen in der Politik. Es erscheint hingegen immer schwieriger, die Gesellschaft unter dem Leitbild des Wachstums zu vereinen.

#### START IN EIN SCHWIERIGES UMFELD

Das Jahr 2002 schloss mit einem Miniwachstum von 0,2 Prozent, und wir begannen das neue Jahr mit der Angst vor einer Rezession. Besorgnisse über die Zukunft gab es nicht nur in der Nichteisen-Metallindustrie. Auf Initiative der WVM rückten die energieintensiven Industrien näher zusammen. Als EID (Energieintensive Industrien in Deutschland) formulierten sie gemeinsame

# 2004

## Europa wächst zusammen

Die Europäische Union wird am 1. April 2004 um zehn Länder erweitert. Neu hinzukommen: Estland, Lettland, Litauen, Malta, Polen, Slowakei, Slowenien, Tschechien, Ungarn und Zypern.

**IM ENGEN DIALOG**

Martin Kneer und Dr. Karl Heinz Dörner,  
Politischen Abend 2003 im Hamburger  
Bahnhof, Berlin

Die ökologische Energie- und  
Industriepolitik verändert  
den Industriestandort und die  
Gesellschaft.

Die Schaffung einer gesetzlichen Grundlage zur Förderung erneuerbarer Energien und die Vorbereitung des ersten Atomenergieausstiegsbeschlusses veränderten die Arbeit der Verbände, zumindest soweit ihre Branchen durch eine hohe Abhängigkeit von der Energie geprägt waren. Zunehmend mussten die Ressourcen der Verbände und Unternehmen dazu eingesetzt werden, um neue oder zusätzliche Belastungen von der Wirtschaft abzuwenden. Die Lösung führte über den Weg zahlreicher Ausnahme- und Entlastungsregeln, die bis in die jüngste Gegenwart regelmäßig hinterfragt und neu verhandelt werden müssen. Diese Prozesse erfolgen in der Regel auf zwei Ebenen, auf der nationalen und auf der europäischen. Dieses neue Verständnis von Interessenvertretung ist prägend für einen großen Teil der Verbandsarbeit. Es gilt immer wieder neu die Interessenlage und Betroffenheit der Industrie in einem großen Konzert der Beteiligten und Betroffenen so auszugleichen, dass industrielle Tätigkeit möglich bleibt.

Dabei gilt es immer wieder zu verdeutlichen, dass die Industrie kein Verhinderer ist. Im Laufe der Jahre sind die Wurzeln und die Genese vieler Regelungen aus dem Erinnerungsvermögen der Handelnden und der Entscheider verschwunden. Entlastungen und Kompensationen verändern sich in der Wahrnehmung zu Privilegien und Begünstigungen. Die Diskussionen im Rahmen der jüngsten EEG-Novelle hatten zeitweilig den Charakter einer De-Industrialisierungspolitik.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Industrie hat sich im Kontext der energie- und industriepolitischen Debatten zu einem Argumentationsmuster von hoher Glaubwürdigkeit entwickelt. In Deutschland wird Wettbewerbsfähigkeit mit Arbeitsplätzen, Technologieführung und Exportstärke verknüpft. Europa definiert Wettbewerbsfähigkeit über das Carbon Leakage, also die Abwanderungsgefahr in Wirtschaftsräume ohne ambitionierte Klimaziele.

Ganz gleich, auf welcher Bühne das Thema Wettbewerbsfähigkeit gegeben wird; die Industrie muss hart und mit allen Ressourcen um jede einzelne Entlastung kämpfen. Nicht selten, wie bei der Härtefallregelung des EEG, zerrinnen die Erfolge, kaum dass sie gesichert erscheinen, und die Arbeit beginnt wieder am Anfang.

&gt;

Botschaften zur Energie- und Umweltpolitik sowie zur Industriepolitik. Ausschließlich auf der Grundlage fachlicher Übereinstimmung vermitteln die Energieintensiven ein geschlossenes Bild eines wichtigen Teils der deutschen Industrie. EID ist es gelungen, mehr Verständnis für die Anliegen der Industrie zu erzeugen.

**POLITIK VERÄNDERT DIE VERBÄNDE**

In Deutschland wird intensiv und nicht selten mit kritischem Unterton über den Einfluss der Verbände auf die Politik diskutiert. Dass auch die Politik die Arbeit der Verbände und die ihrer Repräsentanten prägt und verändert, ist kaum Gegenstand der Aufmerksamkeit. Am Beispiel des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) lässt sich dieser Prozess nachvollziehbar erläutern.

Der Zusammenschluss der energieintensiven Industrien war ein verbandspolitischer Meilenstein.

**DR. KARL HEINZ DÖRNER**  
Rede zum Politischen Abend  
2005, EnergieForum, Berlin



&gt;

&gt;

---

Ringen um die Zukunft der Industrie.

### NUR MIT AUSREICHENDEN RESSOURCEN WERDEN VERBÄNDE ERFOLGREICH

Ich begann den Rückblick auf meine WVM-Präsidentschaft mit dem Bild von den zwei Seiten einer Münze und habe mich bisher ganz auf die eine Seite, das äußere Profil des Verbandes, beschränkt. Dabei kam der anderen Seite, der inneren Struktur, unverhältnismäßig mehr Aufmerksamkeit und Arbeit zu. Meine Zeit als WVM-Präsidenten war eng verknüpft mit der Frage, ob und welche Zukunft die Wirtschaftsvereinigung Metalle hat.

Ich habe nicht grundlos die Präsenz der WVM in Berlin sowie die vielfältigen und komplexen Aufgaben des Verbandes gegenüber Politik und Gesellschaft an den Anfang meines Rückblicks gestellt. Ich habe selbst anfänglich diese Aufgaben unterschätzt und einen Lernprozess durchlaufen, an dessen Ende mir Aufgaben und Verantwortung von Verbänden in neuem Licht erschienen.

Angesichts dieser Entwicklungen sah ich keinen anderen Ausweg als anlässlich einer WVM-Präsidiumssitzung klar auf die Probleme hinzuweisen. Wörtlich erklärte ich: „Wir wollen zu viel mit zu wenig Ressourcen.“ Gemeint waren die finanzielle und personelle Ausstattung der WVM für ihre Tätigkeit in Berlin und Brüssel. Leider sorgte diese Problembeschreibung nicht nur für Zustimmung, sondern beförderte eine grundlegende Strukturdebatte über die Rolle und die Zukunft der WVM in der deutschen Nichteisen-Metallindustrie.

Es herrschte Unsicherheit darüber, ob ein gemeinsames Verbandsprofil für alle Leicht-, Bunt- und Edelmetalle die richtige Lösung ist. Besonders stark waren die Sezessionskräfte in der Aluminiumindustrie. Die Edelmetalle lösten sich aus der historisch gewachsenen Allianz aller Nichteisen-Metalle. Stimmen der Vernunft, aber auch der faktische Druck unsicherer ökonomischer und politischer Rahmenbedingungen sorgten für die selbstkritische Analyse. In dieser schwierigen Situation für den Verband formte sich das Modell der engen und vertrauensvollen Zusammenarbeit zwischen Präsident und Hauptgeschäftsführung, das wir intern als Tandemmodell bezeichneten. Ein externes Consulting analysierte die aktuelle Lage unserer Verbände und empfahl die Bildung einer einheitlichen und starken Organisation der Nichteisen-Metallindustrie. Dieses One-Company-Konzept fand in unseren Gremien keine Mehrheit und es entfaltete sich eine ausgedehnte Diskussion über die finanziellen Ressourcen der Verbandsarbeit. Mit dem früheren Kauf des Hauses der Metalle in Düsseldorf unterstrich die Nichteisen-Metallindustrie ihre traditionelle Standortverbundenheit. Es wurde aber auch deutlich, dass erfolgreiche Verbandsarbeit ohne Präsenz an den neuen Orten politischer Entscheidungskompetenz – in Berlin und Brüssel – unmöglich ist.

Der Präsidentenwechsel in der Wirtschaftsvereinigung Metalle im Jahre 2006 sollte rückblickend betrachtet aus zweierlei Gründen ein besonderer Übergang in der WVM-Geschichte werden.

Erstmalig in unserer Verbandsgeschichte gab es für den vorgeschlagenen Vertreter der Buntmetallindustrie, Ulrich Grillo, einen Gegenkandidaten der Aluminiumindustrie. Das war insofern ungewöhnlich, als der Wechsel zwischen den Metallen bei der Präsidentschaft in der Wirtschaftsvereinigung Metalle ungeschriebene Regel war. Hintergrund dieser Kandidatur waren Strukturdebatten über den Weg der WVM in die Zukunft und über die finanziellen Verflechtungen zwischen Dach- und Branchenverbänden. Die Sitzung verlief, einschließlich der Wahl, in einer angespannten Atmosphäre. Umso eindeutiger war das Ergebnis zur Wahl von Ulrich Grillo als WVM-Präsident.

---

Die Strukturdebatte war unvermeidbar.

---

Kompetenz in der Rohstoffpolitik öffnet den Weg von der WVM zum BDI.

Ich gratulierte meinem Wunschkandidaten, den ich schon damals schätzte, von Herzen. Dass er eine sechsjährige sehr erfolgreiche Zeit als Präsident der Wirtschaftsvereinigung Metalle danach hatte, war für mich durchaus vorherzusehen. Ich kannte und schätzte seine Integrationskraft und Klarheit in der Verfolgung des eingeschlagenen Weges. Besonders aber freue ich mich darüber, dass Ulrich Grillo im Jahre 2012 zum BDI-Präsidenten gewählt wurde. Es war zwar über die Jahre hinweg durchaus unser Wunsch, im Vizepräsidium des Spitzenverbandes der deutschen Industrie verankert zu sein, weiter hatten wir aber zunächst nicht gedacht. Doch mit Ulrich Grillo hatte die Nichteisen-Metallindustrie einen überzeugenden Unternehmer, der alle Voraussetzungen mitbrachte, Aufgaben wie die des BDI-Präsidenten zu übernehmen. Sein Erfolg und seine einstimmige Wiederwahl im November 2014 unterstreichen dies.

Das Konzept der Modernisierung der WVM setzte sich durch Ulrich Grillo in den intensiven Diskussionen mit den Mitgliedsunternehmen durch. Es wurde ein Finanzierungsmodell gefunden, das die Arbeit der WVM über die Branchenverbände absichert und auf die jeweilige Situation der Unternehmen Rücksicht nimmt. Der Konflikt zwischen Beharrung und Modernisierung war in jener Zeit nicht auf die Nichteisen-Metallindustrie beschränkt. Viele Branchen kämpften mit einer Strategie der Zukunft. Die Antworten fielen unterschiedlich aus. Die Folgen der WVM-Verbandsarbeit in Berlin und Brüssel ließen nicht lange auf sich warten. Die Belastung aus Energie- und Klimagesetzen konnte durch das Engagement des Verbandes gesenkt werden und wirkte insbesondere für die Metallerzeugung existenzsichernd. Auf den Feldern Recycling, Umwelt und Gesundheit konnten wir die politischen Rahmenbedingungen verbessern und stabilisieren, was gerade für die kleineren und mittelständischen Unternehmen von besonderer Bedeutung ist.

Am Ende meiner Präsidentschaft im Jahre 2006 erkannte ich klar, dass die Politik einen Übersetzer für Wirtschaftsfragen braucht und die Industrie einen Dolmetscher für Entscheidungen der Politik. Das ist die Rolle der Verbände. Beide Aufgaben verlangen die Kenntnis der gegenseitigen Strukturen und Abläufe, das Gespräch und vor allen Dingen das Vertrauen.

Ich habe die Zeit meiner Präsidentschaft der Wirtschaftsvereinigung Metalle als eine persönliche Bereicherung erlebt. Ich kenne jetzt die zwei Seiten der Münzen guter Verbände.

# Immer einen guten Job machen

Verbände brauchen eigene Organisationsformen, die sie gegenüber Politik und Gesellschaft kompetent und sprechfähig machen. In der deutschen Industrie wird die Entwicklung der WVM aufmerksam wahrgenommen und honoriert.



Meine Arbeit in unseren Verbänden begann ein wenig später als die Tätigkeit von Martin Kneer bei der WVM. Während er als Verbandsmanager neuen Typs von Anfang an hochaktiv sein durfte und musste, habe ich mich als Schatzmeister des Gesamtverbands der Deutschen Buntmetallindustrie und in anderen Funktionen ab 2001 der Verbandspolitik angenähert. Trotz der unterschiedlichen Ausgangspositionen entwickelte sich sehr schnell eine feste und partnerschaftliche Zusammenarbeit im Geiste gegenseitigen Respekts.

Meine Bereitschaft, 2006/7 für das Amt des WVM-Präsidenten zu kandidieren, hatte mehrere Wurzeln. Gesucht wurde als Nachfolger von Karl Heinz Dörner, einem Vertreter der Aluminiumindustrie, ein Mann aus der Buntmetallbranche. Werner Marnette, der das Amt bereits von 1998 bis 2002 innehatte, fasste schon frühzeitig eine gewisse Präferenz für mich mit der Aussage „Der kann Präsident werden!“

Herbert Grillo, mein Onkel, war von 1963 bis 1969 Präsident und bis 1977 Vizepräsident der WVM und an der Bestellung von Jürgen Ulmer, dem Vorgänger von Martin Kneer in der Hauptgeschäftsführung, maßgeblich beteiligt. Herbert Grillo prägte nicht nur mein Ethos als Familienunternehmer, sondern war für mich auch Vorbild für das Engagement in Verbänden.



06  
12



Die Entsolidarisierung musste aufgehalten werden.

Die Wahl zum WVM-Präsidenten war keine Protokollangelegenheit. Erstmals in der Verbandsgeschichte gab es einen Gegenkandidaten. Mehrere Präsidiumsmitglieder appellierten an die Solidarität der Nichteisen-Metall-Familie. Andere forderten die Aufspaltung in eigenständige Branchenverbände und den Verzicht auf einen Dachverband. Das Konzept eines gemeinsamen Dachverbands hatte Bestand, und die Mehrheit votierte für mich als neuen WVM-Präsidenten. Nach der Wahl stand das Thema Verständigung auf der Agenda. Ehrlicher Dialog und faire Aussprache halfen, alte Wunden zu schließen und den Neuanfang zu konsolidieren.

Die meiner Wahl vorauslaufenden Diskussionen sind als „Strukturdebatte“ zu einem festen Bestandteil in der Geschichte der WVM geworden. Es ging um einen prinzipiellen Richtungsstreit zwischen beharrenden und veränderungsbereiten Akteuren, um die Verteilung von finanziellen Ressourcen und nicht zuletzt auch um Funktionen und Positionen. Dass die WVM diese Strukturdebatte erfolgreich bewältigt hat, gehört zu den vielen Bausteinen ihrer erfolgreichen Entwicklung.

Meine verbandspolitische Position war klar: Nur gemeinsam kann ein Wirtschaftszweig wie die Nichteisen-Metallindustrie sich Stimme und Gehör verschaffen. Die von externen Fachberatern ausgesprochene Empfehlung, einen zentralen Verband zu bilden und ihn wie eine Firma zu führen, war nicht konsensfähig. Die WVM als Dachverband ging schließlich organisatorisch gestärkt, aber finanziell geschwächt aus der Debatte hervor – aus meiner Sicht eine schwere Belastung für die weitere Entwicklung in Berlin. Karl Heinz Dörner brachte die Misere auf den Punkt: „Wir wollen mit zu wenig zu viel!“

#### VERBÄNDE HABEN EINE EIGENE KULTUR

Ich habe immer wieder intensiv über diese sehr wichtige Phase der Verbandsentwicklung reflektiert. Als Unternehmer hätte ich mit betriebswirtschaftlichem Blick andere Strukturen fordern können: schlank, effizient – eben das „industriepolitische Schnellboot“, das Martin Kneer – allerdings funktionsorientiert und in Bezug auf die Politik in Berlin und Brüssel definiert – immer wieder beschreibt. Wir haben es bei einer breiteren Struktur mit zahlreichen Gremien und unterschiedlichen Zuständigkeiten belassen. Heute weiß ich: Verbände sind keine Unternehmen, und sie lassen sich auch nicht als solche nach strengen betriebswirtschaftlichen Prinzipien führen. Um Missverständnisse gleich auszuräumen: Selbstverständlich müssen Verbände mit ihren Ressourcen effizient umgehen, produktiv arbeiten und klare Ziele haben. Verbände sind aber auch Orte der Meinungsbildung. Dazu brauchen sie Gremien und Orte des Dialogs wie parlamentarische Treffen, Presse- und Kommunika-

Unternehmen und Verbände weisen große Unterschiede auf.



DR. ANGELA MERKEL, ULRICH GRILLO,  
JÜRGEN THUMANN  
2. BDI-Rohstoffkongress 2007, Berlin

tionsveranstaltungen sowie interne Sitzungen. Ein guter Verband integriert die Heterogenität seiner Mitglieder, bevor die Einzelstimmen ein chaotisches Konzert anstimmen. Gute Verbände brauchen gute und viele Repräsentanten.

Diese Erfahrung ist essenziell. Sie bildet eine wichtige Grundlage für meine Arbeit in der WVM und heute im Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) mit seinen 36 Trägerverbänden.

Die heutige WVM ist trotz aller strukturellen Herausforderungen gut aufgestellt. Wir haben extern und intern eine außergewöhnlich hohe Akzeptanz. Mit einer klaren Aufgabenteilung unter den Verbänden und einer nicht üppigen, aber soliden Finanzierung sichern wir über die WVM die Wahrung unserer Interessen und Anliegen.

Wenn sich ein Industriezweig von mittlerer Größe mehrere Verbände für den Markt und einen Dachverband für das Lobbying leistet, kommt es in Teilbereichen zu organisatorischer Doppelung und auch zu höheren Ausgaben. Das mag nicht immer die wirtschaftlichste Variante sein, aber ist bei gegenseitiger Akzeptanz über einen längeren Zeitraum sehr wohl praktikabel.

Unabdingbar ist positive Loyalität in der Zusammenarbeit der Verbände. Nach der konfliktreichen Strukturdebatte ist die WVM konsequent zu einem vertrauensvollen Miteinander zurückgekehrt. Ein schwacher Dachverband wäre nicht nur nutzlos, er würde auch die Fachverbände schwächen. Fach- und Dachverbände dürfen sich nicht mit sich selbst beschäftigen, sondern müssen sich gegenseitig stützen und fördern.

#### HOHE PROFESSIONALITÄT

Fachliche Stärke und sichtbare Präsenz haben die WVM im politischen Berlin stark und bekannt gemacht. Es ist sicher positiv zu werten, dass aus der WVM heraus zunächst der Vizepräsident und dann der Präsident des BDI bestellt wurden. Dass ich diese Funktionen übernehmen durfte, ist ehrenvoll für mich.

Mit der Visitenkarte „WVM“ steht man in Berlin, in Brüssel und in den Landeshauptstädten für professionellen Lobbyismus und fachliche Kompetenz, aber auch für ehrliche Fairness, Modernisierungswillen und gesellschaftspolitische Verantwortung. Diese Erfahrung machen alle, die in der und für die WVM arbeiten – vom Team bis zum Präsidenten.

Ich bin der Überzeugung, ohne die schwierige Strukturdebatte und ohne den konsequent durchgesetzten Umzug nach Berlin wäre die WVM heute nicht das, was ich beschrieben habe. Der Umzug nach Berlin hat zu einer starken, vorher undenkbar politischen Vernetzung geführt. Die Lücke zur Politik wurde geschlossen. Die WVM muss auch in Zukunft den Schulterchluss zwischen Fach- und Lobbyarbeit immer wieder trotz teilweise unterschiedlicher Standorte stärken.

Fachliche Stärke und sichtbare Präsenz prägen das Bild der WVM in Berlin.

# 2011

## Energiewende

Als Reaktion auf die Nuklearkatastrophe von Fukushima veranlasst die Bundesregierung am 6. Juni 2011 eine Sicherheitsüberprüfung aller 17 deutschen Atomkraftwerke und die dreimonatige Stilllegung der sieben ältesten Kernkraftwerke in Deutschland. Die Bundesregierung beschließt den stufenweisen Ausstieg aus der Kernenergie bis Ende 2022.



**ULRICH GRILLO,  
PHILIP D. MURPHY,  
MARTIN KNEER**  
Gespräch in der  
Amerikanischen  
Botschaft in Berlin  
am 16. April 2012



**ULRICH GRILLO,  
MARTIN KNEER**

>

WVM-Präsident Oliver Bell und ich, sein Vorgänger, stehen für die Öffnung des Verbands nach Brüssel. Nationale Lobbyarbeit an zwei Standorten lautet der alternativlose Auftrag. Auch hiergegen gab es anhaltenden Widerstand. Spätestens die jüngste Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes und die Neufassung der europäischen Beihilferichtlinien für den Energie- und Umweltbereich haben den Kritikern klar gemacht, dass gegen Brüssel weder Industrie- noch Energie- und Umweltpolitik möglich sind. Eine Lobbyarbeit ohne europäisches Standbein gefährdet Unternehmen und Branche. Die WVM hat dies – auch strategisch richtig analysiert durch Martin Kneer – früh erkannt und erfolgreich umgesetzt.

#### VERLÄSSLICHE PARTNER

Ich war der „Rohstoff-Präsident“ der WVM. Paradoxerweise hat mich das von Karl Heinz Dörner und Gerd Hoffmann übernommene Engagement für die Rohstoffe aus der WVM hinaus und in den BDI hineingetragen. Für den damaligen Hauptgeschäftsführer des BDI, Dr. Ludolf von Wartenberg, war es ein wichtiges Anliegen, einen Rohstoffexperten in die Gruppe der BDI-Vizepräsidenten aufzunehmen. Das Thema Rohstoffe passte zu mir. Zink war meine unternehmerische Heimat, die WVM sorgte für einen breiten rohstoffpolitischen Unterbau. Trotzdem überraschte es mich, wie stark das Thema auf höherer und höchster politischer Ebene aufgenommen wurde. Bundeskanzlerin, Wirtschaftsminister, öffentliche Netzwerke sowie Verbände und Unternehmen griffen das Thema auf und formten eine neue nationale Rohstoffstrategie.

Die Euphorie wurde hart abgebremst durch die Finanz-, Staats- und Wirtschaftskrise der Jahre 2008 und 2009. Die Suche nach Gründen und Lösungskonzepten hat viele Menschen beschäftigt. Meine Meinung dazu bringt keinen Erkenntnisfortschritt. Was ich aber als Unternehmer und als Verbandspräsident immer wieder betone, ist die Krisenerfahrung: Ich habe erkannt, wie zerbrechlich unsere ökonomische Situation ist.

Diese Erfahrung hilft mir jetzt bei der Arbeit in Unternehmen und Verbänden: Wir müssen vorausschauend denken, frühzeitig Entwicklungen aufzeigen und Reformen einfordern. Aktuell geht es um unsere Investitionskraft, die wir wieder deutlich stärken müssen, um die Herausforderungen der künftigen Dekaden zu bewältigen. Die Finanzkrise hat mich politischer und auch etwas angriffslustiger gemacht, wenn es darum geht, Rückstände aufzuholen und

Die WVM wird in den Kreis der BDI-Vizepräsidenten aufgenommen.

In Energiefragen gut aufgestellt und jederzeit sprechfähig.

Veränderungen anzustoßen. Wir dürfen uns nicht auf dem Erreichten ausruhen, sondern müssen vorwärtsorientiert agieren – in unseren Unternehmen und in unseren Verbänden.

Für die Verbände, und damit auch für die WVM, erwarte ich unruhige Zeiten. Der starke Staat hat Konjunktur und kann bei vielen Menschen auf wachsende Akzeptanz bauen. Die Politik reagiert und baut die Regulierung aus. Der Realwirtschaft bleibt manchmal die Funktion der Negativfolie, ja zuweilen wird sie in Sippenhaft genommen wie beim Thema Subventionen und Beihilfen. Es gibt einen breiten Zweifel an den Vorteilen einer sozialen Marktwirtschaft, in der die Rollen von Politik und Wirtschaft klar und ausgleichend verteilt sind. Ich bin überzeugt: Wir müssen Wirtschaft wieder stärker erklären und Vertrauen zurückgewinnen. Das geht nur mit guten Verbänden. Wir brauchen auch eine Finanzwirtschaft, der Unternehmen und Bürger vertrauen.

Die WVM entwickelte während der Finanzkrise das Rohstoffthema zum Energiethema weiter. 2011, nach der Reaktorkatastrophe in Japan und dem Startschuss für die nationale Energiewende, war der Dachverband der deutschen Nichteisen-Metallindustrie in Energiefragen gut und vielleicht besser als andere aufgestellt. Wir haben die Bedeutung der Industrie in und für die Energiewende in der öffentlichen und in der politischen Meinung massiv nach vorn gebracht. Wir waren der Treiber und hatten starke Partner wie den BDI oder die EID. Die WVM hat den Allianzgedanken in der Wirtschaft und ihren Verbänden wieder spürbar belebt. Wir brauchen diese Allianzen in Zukunft mehr denn je. Das gilt für Berlin und erst recht für Europa.

Die Arbeit der Verbände wird immer europäischer. Wir müssen die europäischen Organisationen und Institutionen noch besser verstehen. Nationale Politik an zwei Standorten ist ein zentraler industriepolitischer Imperativ der Zukunft.

Während meiner WVM-Präsidentschaft habe ich wichtige Erfahrungen gemacht: Verbände und ihre Repräsentanten dürfen sich niemals wichtigmachen, sondern müssen einen guten Job im Interesse ihrer Mitglieder erledigen. Verbände dürfen sich nicht administrieren, sondern müssen sich stetig fortentwickeln und verbessern. Die Botschaften der Verbände müssen – im Gegensatz zur Komplexität ihrer Themen – einfach und klar bleiben. Ein gutes Rezept dafür ist, wenn die Repräsentanten eines Verbandes Freiräume haben, die sie gemeinsam ausschöpfen können. Das ist uns in der WVM gelungen.

# Keine Angst vor Allianzen

Verbände wandeln sich. Die WVM hat die Veränderung zum Leitbild gemacht und ist gut damit gefahren. Themen frühzeitig erkennen, akzeptable Lösungen anbieten und einen offenen Diskurs pflegen. Das sind unverzichtbare Voraussetzungen für einen modernen Wirtschaftsverband.



Mein erster verbandspolitischer Lernort war Brüssel. Im Zentrum der europäischen Politik erfuhr ich, dass Erfolg auf politischer Bühne nicht allein mit Botschaften aus Markt und Technik zu erzielen ist. Der politische Dialog ist ein Austausch, er muss an die Voraussetzungen und Ziele des Dialogpartners anknüpfen und Rücksicht auf das politische Tagesgeschäft nehmen. Eine wichtige Hilfe, dies zu verstehen und zu praktizieren, war mir das Europa-Büro der Wirtschaftsvereinigung Metalle, das nicht nur nationale Positionen in Brüssel vertritt, sondern auch die Arbeit des europäischen Verbandes maßgeblich unterstützt und fördert. Die Arbeit als Präsident des europäischen Verbandes Eurometaux formte mein Verhältnis zur und mein Verständnis von Politik gleichermaßen. Das europäische Amt ermöglichte mir einen wertvollen zeitlichen Vorlauf für das nationale bei der WVM.

Der Weg vom Europäischen zum Nationalen mag erstau-  
nen – ist es doch gewöhnlicher, die Beziehung eher aus um-  
gekehrter Perspektive wahrzunehmen: Man agiert (auch)  
europäisch, um national erfolgreich zu sein. Meine Doppel-  
präsidentschaft hat mir klar gemacht, wie wichtig es ist, eu-  
ropäisch und national gleichwertig und gleichzeitig zu den-  
ken. Insofern unterstreiche ich nachdrücklich die Beschlüsse

13  
15



**MARTIN KNEER, OLIVER BELL**  
Bewährte Tandem-Spitze 2014 in Berlin

Scheinbar Erreichtes in der  
Energiepolitik muss permanent  
verteidigt werden

für die energieintensive Industrie verschmolz. Ohne die richtige und verständliche Darstellung der unternehmerischen Betroffenheit hätte die Diskussion eine andere Richtung nehmen können. Möglicherweise hätte es ohne die erreichten Entlastungsregelungen keine Investition in den Standort gegeben. Die bis Ende 2014 geführte Diskussion über die rückwirkende Kompensation der CO<sub>2</sub>-Kosten zeigt aber auch, dass der Weg von der grundsätzlichen politischen Einigung bis zur konkreten Realisierung immer durch zusätzliche Risiken geprägt wird. Planungssicherheit ist für die Unternehmen elementar. Sie fußt auf der Berechenbarkeit politischer Entscheidungen.

Die Entscheidung über die Kompensation der indirekten CO<sub>2</sub>-Kosten löste zugleich eine völlig unangemessene Debatte über sogenannte Industrieprivilegien aus, die sich bis zur Neufassung des Erneuerbare-Energien-Gesetzes im Jahre 2014 fortsetzte und verschärfte. Die tiefen Zweifel vieler Politiker, die Entlastungsregelungen zu Gunsten der energieintensiven Industrien in Deutschland als notwendiges Instrument der Wettbewerbssicherung und als zwangsläufige Konsequenz der international nicht abgestimmten europäischen Klimapolitik zu betrachten, hat mich nachhaltig verunsichert und zeigt, dass selbst das scheinbar Erreichte permanent verteidigt werden muss.

Mein Weg in die Politik war gleichermaßen durch unternehmerische wie multimetallische und branchenweite Verantwortung geprägt. Die für das Unternehmen existenziellen Fragen waren immer zugleich die aktuellen Themen der ganzen Branche. Die WVM hat mir entscheidend geholfen, die doppelte Verantwortung hinreichend auszubalancieren.

#### **SCHWERE AUFGABE ENERGIEWENDE**

Dies gilt auch für die extrem intensive Verbandspolitik im Zuge der Novelle des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG) im Jahre 2014. Mit einem gewissen Abstand zu den wirklich harten Auseinandersetzungen, stelle ich fest, dass die gefundene Lösung der Industrie eine Chance zum Überleben am Standort Deutschland eröffnet. Vielleicht war diese Lösung nur zu erreichen, indem der Gesetzgebungsprozess mit großer Härte bis in die Details geführt wurde und auch Anlass gab, grundlegende Fragen des europäischen Beihilferechtes zu klären. Deutlich wurde aber auch, dass in Deutschland vielen Menschen die ökologische Umgestaltung des Energiesektors wichtiger ist als die Absicherung von Industrie und Arbeitsplätzen.

Kein Unternehmer kann sich den sogenannten Megatrends entziehen. Gesellschaftlicher Wandel vollzieht sich oft langsam, aber immer unaufhaltsam. Für mich ist der Klimaschutz ein solcher Prozess. Klimaschutz basiert auf komplexen wissenschaftlichen Grundlagen und wird mit dem Vorsorgeprinzip

> meiner Vorgänger und der Geschäftsführung, die WVM nicht nur in Berlin aufzustellen, sondern auch in Brüssel. Mein Engagement bei der WVM und bei Eurometaux verbindet mich untrennbar mit europapolitischen Fragestellungen. Durch die Doppelpräsidentschaft wurde ich vielleicht ein besonders europäischer Branchenrepräsentant.

#### **UNTERNEHMEN UND VERBAND**

Deutschland und Europa bilden nicht den einzigen Dualismus, der mich beschäftigt. Auch das richtige Verhältnis zwischen unternehmerischer Tätigkeit und Verbandsarbeit ist eine wichtige persönliche Gestaltungsaufgabe. Sie ist besonders schwierig, weil die Tätigkeit als Präsident für den Verband kein Marktinstrument für das Unternehmen sein darf. Andererseits wäre Verbandsarbeit ohne Darstellung der Unternehmensrealität nicht überzeugend.

Meine Erfahrung zu diesem zweiten Dualismus bildete sich heraus, als die Restrukturierung des Aluminium-Standortes Neuss, immerhin des größten seiner Art in Europa, im Zeitraum 2011 bis 2013 anstand. Die Ausweitung der Primärproduktion war unternehmerisch eng verknüpft mit der Zukunft des Walzwerkes, dem Abschluss eines neuen Stromlieferungsvertrages sowie einer Entlastung bei den CO<sub>2</sub>-Kosten. Die von den Stromlieferanten über die Energielieferung auf die Industrie überwälzten Kosten für den Kauf von Emissionszertifikaten stellten eine massive Gefahr für die internationale Wettbewerbsfähigkeit des gesamten Standorts dar. Intensive Gespräche über wirkungsvolle Entlastungsregelungen fanden auf nationaler und europäischer Ebene statt. Ich führte Unterredungen mit deutschen Ministern, dem zuständigen EU-Wettbewerbskommissar und warb für Unterstützung bei den anderen EU-Kommissaren. Mit dem Carbon Leakage entstand ein Modell, das energie-, klima- und wettbewerbpolitische Fakten zu einem Lösungskonzept

Die Arbeit als Verbandspräsident darf kein Marktinstrument für das Unternehmen sein

# 2013

## **Neue Mehrheitsverhältnisse**

Deutschland wählt einen neuen Bundestag. Erstmals kann die FDP die 5-Prozent-Hürde nicht überwinden, was zum Ende der schwarz-gelben Koalition führt. Nach knapp drei Monaten kann eine Große Koalition aus CDU und SPD, weiterhin unter der Bundeskanzlerin Angela Merkel, gebildet werden.

&gt;

Unternehmensinitiative „Metalle pro Klima“ geht die an uns gestellten Anforderungen aktiv an

begründet. Dennoch ist es zu kurz gedacht, Klimaschutz naturwissenschaftlich-technisch zu diskutieren. Klimaschutz ist ein gesellschaftlicher Auftrag an Bürger, Verwaltung und Unternehmen. Die Nichteisen-Metallindustrie hat diesen Auftrag angenommen, nicht nur, indem gesetzliche Anforderungen umgesetzt oder wirtschaftlich sinnvolle Optionen genutzt werden.

Mit der Gründung der Unternehmensinitiative „Metalle pro Klima“ sind wir die an uns gestellten Anforderungen aktiv angegangen. Ich habe mich gern an die Spitze dieser Initiative gestellt und den Vorsitz übernommen, weil ich von ihrer Sinnhaftigkeit überzeugt bin. Als Strategie haben wir den arbeitsreichen Weg gewählt: Den direkten Dialog mit der Politik, Veranstaltungen an den Standorten, Konferenzen in Brüssel und in den Landeshauptstädten, aufwändige Medienarbeit, Präsenz in den sozialen Netzwerken und nicht selten auch Überzeugungsarbeit in den eigenen Unternehmen – das alles gehört zu „Metalle pro Klima“. Dem Team um Martin Kneer kann man für diese Idee und ihre Arbeit kaum genug danken. Klimaschutz und Ressourcenschonung sind nur mit den Nichteisen-Metallen möglich. Diese Erkenntnis verdanken zahllose Menschen der Arbeit von „Metalle pro Klima“.

#### THEMEN FRÜH ERKENNEN UND ERÖRTERN

Die Arbeit in und für die WVM hat mich gegenüber Trendentwicklungen stark sensibilisiert. Im Geschäftsbericht 2010/11 habe ich einige Gedanken zum Thema Infrastruktur formuliert und zunächst einiges Kopfschütteln dafür geerntet. Wenige Monate später war das Thema gesamtgesellschaftlich präsent, nicht, weil ich darüber geschrieben habe, sondern weil es auf den medialen Rollout wartete. Wir bei der WVM haben das Thema nur früher als andere

Das frühzeitige Erkennen und gemeinsame Erörtern und Setzen von Themen zeichnet die WVM aus



OLIVER BELL, RÜDIGER KRUSE  
Landesveranstaltung der Unternehmensinitiative „Metalle pro Klima“, Hamburg, 2014

Zukunftsthemen durch Denken und Handeln in Allianzen treiben



OLIVER BELL  
Diskussionsveranstaltung im Europäischen Parlament 2012, Brüssel

registriert und uns damit beschäftigt. Dieser gesellschaftspolitische Radarschirm ist ein ganz wesentliches Element der WVM. Das frühzeitige Erkennen und gemeinsame Erörtern und Setzen von Themen zeichnet unseren Verband vor vielen anderen aus.

Das Denken und Handeln in Allianzen ist ein weiteres Merkmal der WVM. Auf Initiative der Wirtschaftsvereinigung geht die Gründung von EID zurück. Das Kürzel steht kurz und knapp für Energieintensive Industrien in Deutschland. Anstelle komplexer Organisationsstruktur und Gremien bietet EID den unkomplizierten, branchenübergreifenden Dialog sowie klare Beiträge zur Industriepolitik. Ich wünsche mir weitere solcher Allianzen in der Industrie. Die Sicherheit unserer Energieversorgung könnte durch eine stärkere Kooperation zwischen Industrie und Energiewirtschaft gestärkt werden. Auch in der Rohstoffversorgung gibt es identische Interessen der verschiedenen Marktteilnehmer. Schließlich wäre es denkbar, dass „Metalle pro Klima“ sich anderen Branchen öffnet oder als Allianzpartner anbietet.

Meine bislang relativ kurze Präsidenschaft und die Vielfalt der Themen können dazu verleiten, die inneren Veränderungen und Entwicklungen der WVM zu übersehen. Der Wechsel von Martin Kneer zu Franziska Erdle in der Hauptgeschäftsführung gibt Anlass, einen Blick auf die Organisation der WVM zu werfen. Martin Kneer hat einen Verband positioniert, der sich flexibel den veränderten Herausforderungen in Berlin und Brüssel anpasst. Die WVM praktiziert Change Management in vorbildlicher Weise, auch weil sie den Mut hat, neue Themen aufzugreifen und neue Wege zu gehen. Möglich ist dies nur, mit einem engagierten Team und Gremien, die dem Verband den Rücken stärken.

Wir brauchen die WVM mehr denn je. Für energiepolitische Fragestellungen wie den Strommarkt und die Zukunft der erneuerbaren Energien, für die Klimapolitik und den Ressourcenschutz, aber auch für unmittelbar betrieblich relevante Themen wie den Umwelt- und Gesundheitsschutz und die Stoffpolitik. Die WVM kann in der bewährten Kooperation mit anderen Verbänden und insbesondere dem BDI auch Zukunftsthemen wie die Digitalisierung der Industrie oder die Investitionsbedingungen treiben. Ich weiß aus meiner unternehmerischen Arbeit, dass deutsche Politik und deutsche Industrie in vielen Ländern Europas mit allergrößter Aufmerksamkeit und überwiegender Sympathie verfolgt und beobachtet werden. Viele Lösungen und Konzepte sind Blaupausen für Europa. Das setzt Verantwortung und Weitsicht voraus.

# Mit der richtigen Tonlage erfolgreich Interessen vertreten

20 Jahre Verbandspolitik:

Ein Plädoyer für Kooperation und Dialog  
von Ludolf von Wartenberg, Staatssekretär a.D.  
Hauptgeschäftsführer des Bundesverbandes  
der Deutschen Industrie (BDI) 1990 bis 2006



Es ist ein seltenes historisches Ereignis, wenn sich Politik freiwillig ein neues nationales Zentrum sucht. Der Umzug der deutschen Verfassungsorgane nach Berlin stellt ein solches singuläres Geschehnis dar. Was 1999 vorwiegend und subjektiv als Eingriff in die Lebensplanung von Beamten und ihren Familien sowie als Niedergang der Region Bonn wahrgenommen wurde, bezeichnet heute einen Wendepunkt in der politischen Kultur der Bundesrepublik Deutschland. Der Berlin-Bonn-Beschluss markiert eine neue Ära bundesrepublikanischer Entwicklung. Viele entschlossen sich, aktiv dabei zu sein, andere hielten es für besser, Distanz zu wahren. Verbände spielen und spielten in beiden Hauptstädten eine wichtige Rolle.

In Berlin handeln und entscheiden unverändert dieselben Organe wie in Bonn. An der föderalen Struktur der deutschen Politik hat sich nichts geändert. Die meisten Bundesministerien existieren fort – und doch ist die Berliner Republik etwas gänzlich anderes als die Bonner.

Ein wesentlicher Grund liegt darin, dass Politik in Berlin von unvergleichlich mehr Menschen in unfassbar verkürzten Zeitintervallen gestaltet wird. Die Zahl der Medienvertreter in Berlin beträgt derzeit rund 2.300 und hat sich



90 / 06



gegenüber Bonn in etwa verdreifacht. Die Zahl der Einfluss nehmenden Verbände, Kanzleien, Vertretungen und Organisationen zu zählen, ist kaum mehr möglich. Die Berliner Republik stellt hohe Anforderungen an die Menschen im wiedervereinigten Lande. Der direkt oder indirekt gewählte Abgeordnete ist in Berlin schwerer erkennbar als in Bonn. Identifikation und Vertrauen werden schwächer. Nahezu alle wichtigen sozialen Gruppen ergänzen ihre politische Meinungsbildung durch die Institutionalisierung von Politikberatung. Mandatsträger und Interessenvertreter sind damit zwei Seiten einer Medaille im modernen Politikgeschäft.

#### LOBBYISMUS RICHTIG VERSTEHEN

Wer dies als Diktatur der Lobbyisten kritisiert, macht sich sein Urteil zu einfach. Die Kraft der Lobbyisten war in Bonn möglicherweise sogar stärker als in Berlin. An der Spree kompensieren sich Tausende von Einzelbeiträgen, und das gesamtgesellschaftliche Interesse hat durchaus eine Chance sich durchzusetzen. Am Rhein fanden Einzelinteressen vielleicht direkter Gehör, mussten sich aber stärker an den kraftvollen Vorgaben des noch frischen Grundgesetzes messen und überprüfen lassen. Es gibt also im Bonn-Berlin-Vergleich kein Besser oder Schlechter, sondern nur ein Gestern oder Heute.

Jeder Lobbyist will handlungsauslösend wirken und versucht, dies durch Betroffenheit zu erreichen. Niemand kann in Berlin darauf vertrauen, dass ein Diskurs, durch sanfte Kritik angestoßen, sich eigendynamisch bis zum konkreten Gesetz im gewünschten Sinne entwickelt. Die Berliner Republik ist laut und hart. Erfolgreich ist, wer Betroffenheitsthemen besetzt, medial wirksame Schlagzeilen formuliert, in Talkrunden eine gute Figur macht. Emotionen sind politisch prägender als Fakten. Oder etwas versöhnlicher formuliert: Fakten haben nur eine Chance, wenn sie sich auf die Kraft der Emotionen stützen können.

Die Parteien haben die überlebenssichernde und wahlentscheidende Kraft der Emotion in Berlin schnell erkannt und angewendet: Die Sozialdemokraten eliminieren die harten Konsequenzen der Agenda 2010 aus ihrer Kommunikation. Die Christdemokraten besetzen weiche, vorwiegend soziale Themen. Die Liberalen versuchen noch ohne Erfolg, ihr ordnungspolitisches Profil in klare Bilder umzusetzen. Die Grünen sympathisieren nur kurzfristig mit einer Diversifikation der Themen und kehren schnell zur einfach polarisierten Gesellschaft zurück, in der es nur eine gute, ökologische Welt gibt, frei von Atom, Kohle und Industrie. Wem das Angebot an weicher oder einfacher Politik nicht reicht, findet vermehrt neue und besonders simple Angebote an den politischen Rändern.

Die Berliner Republik treibt auf ein Problem zu: Es wird zu viel über Stimmungen und zu wenig über Fakten gesprochen. Der Wunsch der Menschen, sich wohl zu fühlen, ist verständlich. Aber Glück – um eine aktuelle Metapher des gesellschaftlichen Berliner Lebens aufzugreifen – stellt sich nur ein, wenn die Phasen der Zufriedenheit unterbrochen und die aufgelaufenen Probleme gelöst werden.

Es ist Aufgabe des modernen Lobbyisten, diese Unterbrechungen einzufordern. Sein Instrument ist der Dialog. Dieser Dialog muss auf ein Ergebnis oder eine Veränderung hinarbeiten. Auch eine Anpassung, sogar eine Bestätigung des Bestehenden kann ein Ergebnis sein. Aber es bedarf in jedem Falle einer Entscheidung. Demokratien leben vom Dialog mit der Gesellschaft. Wenn zu viel oder zu lange geredet wird, die Entscheidungen zu klein oder durch gegenläufige Entscheidungen konterkariert werden, ist dies Gift für die Demokratie.

Die Berliner Republik ist laut und hart.

Demokratien leben vom Dialog mit der Gesellschaft.

Die Industrie hält durch ihre Beiträge die Demokratie lebendig.

#### INDUSTRIE HÄLT DIE DEMOKRATIE LEBENDIG

Die Industrie erfüllt in der Demokratie und damit in der Berliner Republik eine essenzielle Aufgabe: Sie hält durch ihre Beiträge die Demokratie lebendig – durch industriepolitische Beiträge im engeren Sinne und durch Statements zur gesellschaftspolitischen Gesamtverantwortung. Gerade ihre unbequemen Beiträge befördern die Demokratie.

Diese Aussage mag innerhalb und außerhalb der Industrie Fragen aufwerfen. Ist es nicht vorrangig Aufgabe der Industrie, ihre Interessen zu vertreten, für bessere Rahmenbedingungen am Standort Deutschland und für Stärke auf den Märkten zu sorgen? Sie tut dies, indem sie sich als Dialog- und Netzwerkpartner in die Politik einbringt. Sie tut dies nicht, indem sie immer wieder mit Arbeitsplatzabbau und Abwanderungsrisiken argumentiert.

Die Industrie bedient sich dabei den bewährten, aber auch den neuen Instrumenten: Ihre Aussagen werden emotionaler, kommen früher und vermeiden nicht das Risiko der Kritik. Ihre Repräsentanten stellen sich dem Dialog in Spitzengesprächen genauso wie vor einem Millionen-Publikum in Fernsehen und Internet.

#### BERLIN – DIE STADT DER LOBBYISTEN

Berlin ist kein Industriestandort, sondern Hauptstadt der Politik und Zentrum der Kommunikation. Industrieerfahrung ist in Berlin nur in geringem Umfang zu finden. Das gilt für Politik und Medien sowie für viele Partner und Gegner in der Politikberatung. Was an einem Firmenstandort konkret anschaulich wird und weniger erklärender Worte bedarf, erfordert in Berlin einen immensen Aufwand an zeitlichen und personellen Ressourcen.

Diese Beobachtung ist eine Erklärung für die stark steigende Zahl von Institutionen, die sich der Politikberatung auf den unterschiedlichsten Feldern widmet. Berlin ist eine Glocke, und immer mehr wollen unter dieser Glocke erfolgreich sein. Gerade die Industrie mit ihren komplexen Themen muss sich über den notwendigen hohen Ressourceneinsatz in Berlin klar sein und die Anforderungen akzeptieren. Industriepolitik aus der Ferne hat in der Berliner Republik keine Erfolgchance.

#### DIE INDUSTRIE IM KOORDINATENSYSTEM DER BERLINER REPUBLIK

Parallel zu den Veränderungen in Politik und Medien vollziehen sich Veränderungen in der industriellen Struktur des Landes: Wertschöpfungsketten

Industriepolitik aus der Ferne hat in der Berliner Republik keine Erfolgchance.

# 1999

## Von Bonn nach Berlin

Das Gesetz zur Umsetzung des Beschlusses des Deutschen Bundestages vom 20.06.1991 zur Vollendung der Einheit Deutschlands regelt den Umzug von Parlament und Teilen der Regierung von Bonn nach Berlin sowie den Umzug von Bundesbehörden und anderer Bundeseinrichtungen in die Bundesstadt Bonn. Hauptstadt des vereinigten Deutschlands war Berlin bereits mit dem Einigungsvertrag zum 03.10.1990 geworden. Die Umsetzung des Berlin-Bonn-Gesetzes erfolgt schrittweise. Den Höhepunkt erreicht der Umzug 1999 mit dem Wechsel des Bundestages in das Berliner Reichstagsgebäude.



Eingang zum alten Plenarsaal des Deutschen Bundestages in Bonn

verlagern oder verändern sich. Touristik, Verkehr, Kommunikations- und Umwelttechnik treten stärker nach vorne. Der Bundesverband der Deutschen Industrie gibt allen Branchen eine Plattform und balanciert die einzelnen Interessen zu einer möglichst kohärenten Industriepolitik aus. Ein erhebliches Maß an individueller Betroffenheit der vertretenen Branchen kann durch notwendige Kompromisse nicht umgesetzt werden. Das individuelle Branchenprofil wird durch die Mitgliedsverbände des BDI gestärkt. Im Gremium der BDI-Vizepräsidenten finden die Interessenslagen vieler Industriezweige ihre Fürsprecher.

In der Arbeit mit der WVM habe ich diese Kooperation zwischen dem BDI als Dachorganisation und einem Branchenverband als erfolgreiches Lobbykonzept erfahren; und ich beobachte aus der Distanz, dass dieses Modell in der komplexen Berliner Republik sowie im nicht weniger komplizierten Brüssel Zukunft, vielleicht sogar Vorbildcharakter hat.

#### LEISTUNG FINDET ANERKENNUNG

Die Zusammenarbeit zwischen dem BDI und der WVM unterstreicht, wie wichtig das effiziente Zusammenspiel der Industrieverbände in Deutschland und Europa ist. Branchenverbände wie die WVM artikulieren faktenbasiert, pointiert und mit hoher Plausibilität die Betroffenheit ihrer Mitglieder. Die WVM erläutert die individuellen Wertschöpfungsketten eines wichtigen Industriezweigs mit hoher Glaubwürdigkeit und liefert Lösungen für komplizierte Sachfragen.

Die Renaissance einer deutschen Rohstoffpolitik wäre ohne den Beitrag der Nichteisen-Metalle kaum möglich geworden. Der kritisch-konstruktiven Begleitung der Energiewende ohne die WVM und die anderen energieintensiven Industrien würde das sprichwörtliche Salz in der Suppe fehlen. Konsequenterweise hat diese Kooperation Experten und Repräsentanten der WVM in die Ausschüsse des BDI, in die Funktion eines Vizepräsidenten und schließlich mit Ulrich Grillo sogar an die Spitze des BDI geführt. Es ist dies – so glaube ich – für den gesamten Verband eine Anerkennung seiner vielfältigen Leistungen und seiner Überzeugungskraft. Beeindruckend war das erlebte Miteinander von Präsident und Hauptgeschäftsführung in der erfolgreichen Arbeit.

Dabei sollte nicht vergessen werden, wer oder was die Wirtschaftsvereinigung Metalle eigentlich ist. Die überwiegende Zahl der Mitgliedsunternehmen ist eigentümergeprägt. Dies ist ein ganz wesentliches Merkmal der

Das Zusammenspiel der Industrieverbände in Deutschland und Europa ist wichtig.

deutschen Industrie. Zugleich bietet die WVM multinationalen und börsennotierten Unternehmen Heimat und Plattformen für ihre jeweiligen und besonderen Interessen. In der WVM sind Menschen tätig, die auf sich aufmerksam machen, sich durch hohe Glaubwürdigkeit und durch individuelle Authentizität auszeichnen.

#### VIELE ARBEITSFELDER IN DER ZUKUNFT

Atomausstieg und Energiewende sind zwei Beispiele dafür, dass sich rationale Industriepolitik nicht immer mit den gesamtgesellschaftlichen Trends zur Deckung bringen lässt. Dennoch werden der BDI und die WVM die Politik auch in Zukunft zu sachorientiertem Handeln anhalten, die Risiken von ad hoc-Entscheidungen aufzeigen und den Trend zu immer stärkerer Regulierung zu stoppen versuchen. Wenn sich Politik nicht mehr erkennbar von Verwaltung unterscheidet, verspielt sie ihren Anspruch auf den Vorrang bei der Gestaltung der ihr anvertrauten Gesellschaft. Die Industrie ihrerseits muss der Politik helfen, national zu handeln ohne global zu kapitulieren. Gestaltungswille der Politik und Wertschöpfungsbeiträge der Industrie zählen zu wichtigsten Gütern, über die unser Land verfügt. Beide müssen erhalten und gestärkt werden.



BERLIN  
Regierungssitz von  
europäischem Format

# Wer keinen Stein ins Wasser wirft, wird keine Wellen erzeugen

Starke Veränderungen haben Gesellschaft, Politik und Verbände in den vergangenen 16 Jahren geprägt. Die WVM hat die Herausforderungen in der neuen Berliner Republik und im erweiterten Europa aktiv angenommen. Sie hat der Branche damit Stimme und Gesicht gegeben und ist weiterhin ein akzeptierter Partner im Dialog mit der Politik.



Eine Chronik der Jahre 1998 bis 2015 kann nicht mit einer einfachen Jahreszahl beginnen, oder enden. Gerade aus Sicht eines Wirtschaftsverbandes sind das gesellschaftliche Umfeld und die politischen Meilensteine mit zu betrachten, weil wir uns auf einer Zeitreise befinden und nicht in abgeschlossenen, getrennten Zeiträumen. Dafür stehen der Mauerfall am 9. November 1989 und der Tag der Wiedervereinigung am 3. Oktober 1990.

Als Bürgermeister habe ich mit der Städtepartnerschaft zwischen Husum und Heilbad Heiligenstadt versucht, einen eigenen kleinen Beitrag zum Miteinander der Menschen in der Bundesrepublik und der DDR zu leisten. Gehofft habe ich wie viele auf die Wiedervereinigung – geglaubt kaum daran. Vielleicht musste die Teilung erst fester Bestandteil des Alltags werden, damit die Wiedervereinigung eine Chance erhielt. Aus meiner Sicht schließt sich der Kreis von Willy Brandt und den Ostverträgen über Helmut Schmidt mit dem NATO-Doppelbeschluss bis zu Helmut Kohl, der beherzt die Tür zur Wiedervereinigung öffnete. Es folgte eine lange Diskussion über den künftigen Regierungssitz und die Bundeshauptstadt. Sie mündeten im Bonn-Berlin Beschluss vom 20.06.1991.



98  
15





**MARTIN KNEER**  
im Gespräch mit Medienvertretern  
auf der Regionalveranstaltung  
„Metalle pro Klima“ in Datteln, 2014

Verbände überleben  
nur in einem ständigen  
Prozess der Veränderung  
und Verbesserung.

Der Deutsche Bundestag bezog acht Jahre später den Reichstag in Berlin und Gerhard Schröder, seit 1998 Bundeskanzler einer rot-grünen Regierung, im Mai 2001 das von den Berliner Architekten Axel Schultes und Charlotte Frank entworfene neue Bundeskanzleramt.

Und was taten die Verbände, die zumeist ihre Standorte in Bonn, Düsseldorf, Frankfurt oder Köln hatten? Der Bundesverband der Deutschen Industrie, der BDI, ging nach intensiven Verhandlungen und Finanzierungsanstrengungen nach Berlin und konnte sich gerade noch rechtzeitig mit in das „Haus der Deutschen Wirtschaft“ einbringen. Er zog dort am 12. November 1999 ein.

Viele große Branchenverbände verzichteten damals und teilweise bis heute darauf, ihren Sitz nach Berlin zu verlagern und beschränken sich auf Repräsentanzen oder Kopfstellen.

#### UMZUG MIT STRATEGIE

Die Wirtschaftsvereinigung Metalle war in einer flexibleren Ausgangslage. Es entsprach zwar keineswegs meinen persönlichen Interessen, das beliebte Rheinland zu verlassen. Aber darum konnte es bei der Standortwahl eines Wirtschaftsverbandes auch nicht gehen. Es schien strategisch und operativ naheliegend, ja fast selbstverständlich, die WVM Schritt für Schritt nach Berlin zu verlagern. Als ich am Ende meines ersten Jahres als Hauptgeschäftsführer dem Präsidium die Sitzverlegung nach Berlin vorschlug, stellte sich Dr. Werner Marnette vor – oder besser: hinter – mich. Er wusste, dass viele Unternehmens- und Verbandsvertreter der Branchen- und Fachverbände meine Pro-Berlin-Einstellung nicht teilten. Trotz klarer Aufgabenteilung zwischen der WVM als Dachverband und den Branchenverbänden konnten zeitraubende Diskussionen über Strukturen und Standorte nicht verhindert werden. Wir leisteten intensive Überzeugungsarbeit, um schließlich ein positives Votum zur Verlegung des Verbandssitzes zu erreichen und eine hinreichende Finanzierung durch die Fachverbände zu sichern. So beschloss der WVM-Vorstand nach einjähriger Diskussion im November 1999 die Errichtung eines „Berliner Büros“ in den Räumlichkeiten des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI).

Vielleicht wurden dabei die Eigendynamik dieser Entscheidung und die Entschlossenheit, als Lobby-Verband an den politischen Standorten verankert zu sein, unterschätzt. Wir starteten im Juni 2000 in Berlin mit zwei Mitarbeitern und eröffneten im Juli 2002 das „Hauptstadtbüro“ der WVM in der Wallstraße, einen Steinwurf vom BDI entfernt und in seiner Sichtweite.

Die Verlagerung des Verbandssitzes nach Berlin und Brüssel erfolgte in Schritten, war strategisch notwendig und letztlich ohne Alternative.

Rationalität führt die  
Strukturdebatte zu einem  
positiven Ergebnis.

Weitere sechs Jahre dauerte es, bis die Mitgliederversammlung am 6. November 2008 nach einer emotionalen Strukturdebatte die Verlegung des Verbandssitzes nach Berlin beschloss. Die Branchenverbände blieben bis auf den Gesamtverband der Deutschen Buntmetallindustrie in Düsseldorf.

Unser Credo war es damals und ist es heute, über kontinuierliches Veränderungs- und Verbesserungsmanagement einen schlagkräftigen Dachverband für die Nichteisen-Metalle zu positionieren. Starke Beharrungsmomente waren zu überwinden. So haben wir die WVM-Strukturen und das operative Handeln immer wieder an die veränderten Rahmenbedingungen in Politik und Industrie angepasst, den Verband unternehmerisch geführt. Die Kernaufgaben der WVM wurden neu festgelegt, ein transparentes und effizientes Kostenmanagement mit Kosten-Nutzen-Analyse eingeführt und vor allem unsere Präsenz in den politischen Entscheidungszentren verstärkt. Dies bedeutete konsequenterweise im Jahre 2005 die Eröffnung des „Europa-Büros“ in Brüssel. Diese Entscheidung hätte uns fast verbandspolitisch zerrissen, was heute kaum mehr vorstellbar ist. Denn inzwischen ist es breiter Konsens, dass nationale Politik mindestens an zwei Standorten, in Berlin und Brüssel, zu gestalten ist. Die Diskussion um das „Europa-Büro“ war verbunden mit einer Debatte über eine neue Beitragsordnung zwischen Dach- und Branchenverbänden. Sie zog sich vom Sommer 2005 bis schließlich zum November 2008 hin. Wer solche Diskussionen um Finanzen und Strukturen über Jahre hinweg neben den Herausforderungen insbesondere einer sich deutlich veränderten Energie- und Klimapolitik in Verbänden führt, der weiß, wie viel Kräfte zeitlich, fachlich und auch emotional gebunden werden.

Mit Instrumenten der Unternehmensführung und einer externen Analyse hatte die WVM transparent und ergebnisoffen seine Strukturen untersucht und den Vorschlag für ein sogenanntes „Ein-Firma-Konzept“ unterbreitet, das Dach- und Branchenverbände in einer Organisation zusammenführen sollte. Hierfür gab es keinen Konsens.

#### NOTWENDIGE STRUKTURDEBATTE

Zur Stabilisierung der Finanzen von Dach- und Branchenverbänden leisteten die Präsidenten der WVM, Dr. Werner Marnette, Dr. Karl Heinz Dörner und Ulrich Grillo sowie u. a. Norbert Brodersen, Dr. Jörg Hanisch, Dr. Menge, Gerd Hoffmann und Rupprecht Kemper als Präsidiumsmitglieder wichtige Beiträge.

Dr. Dörner gelang es als hoch professionellem Verhandler, Wogen zu glätten und Türen für Lösungen zu öffnen. Ihm ist es, insbesondere in den Jahren 2005 und 2006, zu verdanken, die Struktur der WVM zu erhalten und uns Zukunftsperspektiven zu eröffnen. Ungewöhnlich und spannend war der Wechsel von ihm zu Ulrich Grillo.

In diesen verbandspolitisch heißen Tagen standen erstmals zwei Kandidaten zur Wahl als WVM-Präsident. Ulrich Grillo gewann klar und setzte zu seinem erfolgreichen Weg an, der ihn – von uns über Jahre eng begleitet – 2014 in seine zweite Amtszeit als BDI-Präsident führte. Sein Verhandlungsgeschick und insbesondere seine persönliche Art, auf Menschen zuzugehen und sie einzubinden, haben schließlich in der WVM zu einem Sanierungskonzept geführt, dass wir auch mit Hilfe des Verkaufs unserer Verbandsimmobilie, dem „Haus der Metalle“ in Düsseldorf, abschließen konnten. Mit dem Erlös wurden die Finanzen stabilisiert. Mit Sonder- und Brückenfinanzierungen der Branchenverbände haben wir uns Spielraum verschafft, um auf mittlere Sicht weitere notwendige Strukturanpassungen vollziehen zu können.

### HAUPTSTADTPOLITIK IST KOMPLEX

Die Verlegung von Hauptstadt und Regierungssitz ist weit mehr als ein administrativer Akt. Mit der Bundeshauptstadt Berlin hat Deutschland ein Machtzentrum von europäischem Rang. Berlin ist nicht mehr die subventionierte Stadt hinter der Mauer, sondern ist zu einer Stadt im Aufbruch, zum Anziehungsmagnet und zur spannendsten Stadt Deutschlands geworden. Das politische Berlin hat die Bonner Republik hinter sich gelassen, und das Tor zur Welt des 21. Jahrhunderts geöffnet.

Die Stadt wirkt wie ein starker Magnet. Ähnlich wie in Brüssel gibt es eine große Anzahl von Büroeröffnungen von Unternehmensvertretern und NGOs. Wer nicht kontinuierlich mit den Topentscheidern und der Arbeitsebene vor Ort in Berlin im Gespräch ist, wird es immer schwerer haben, gehört zu werden.

Die politische Meinungsbildung und die Gesetzgebungsprozesse haben sich in Berlin verändert. Viele Gesetzesvorschläge kommen nicht mehr initiativ aus den Fachministerien, sondern aus den Fraktionen unter Hinzuziehung externer Institute und zunehmend der Nichtregierungsorganisationen. Da gilt es als Industrie, auf der Höhe der Informationen und der Zeit, mit einem „Schnellboot“ in Berlin unterwegs zu sein. Aber auch nachlassende Veränderungsbereitschaft und der Trend zur Risikovermeidung, machen es der Industrie immer schwerer, ab- und ausgewogene Entscheidungen herbeizuführen.

Die Selbstverständlichkeit früherer Tage, dass Deutschland ein Industrieland ist und Industrie Wachstum, Wohlstand und sozialen Frieden stiftet, diese Selbstverständlichkeit ist gewichen.

### ÖKOLOGISIERUNG VON POLITIK UND GESELLSCHAFT

Zum Benchmark gesellschaftlicher Entwicklung wurde die Umwelt. Ökologische Politik ist weit mehr als Natur- und Ressourcenschutz. Sie durchdringt alle politischen Bereiche. Die ab 1998 regierende rot-grüne Bundesregierung führte vor dem Hintergrund des Kyoto-Protokolls von 1997 mit dem Einstieg in die ökologische Steuerreform vom März 1999 eine Stromsteuer als Verbrauchsteuer ein. Sie wurde durch weitere Gesetze konkretisiert und über die Jahre verschärft. Das ökologische Etikett ist längst durch ein fiskalpolitisches ergänzt oder sogar zum Teil ersetzt.

Dr. Werner Marnette stieg als einer der ersten Verbandsvertreter offensiv und engagiert in die Arena der Energie- und Umweltpolitik ein. Professionell, kämpferisch, klar analysierend und durchaus auch emotional verfolgte er industriepolitische Ziele. Die WVM positionierte sich in dem Tandem von Präsident und Hauptgeschäftsführer und mit einem starken Team in Berlin und wurde somit zu einem Meinungsbildner in der Energiedebatte. Dr. Marnette wurde Vorsitzender des BDI-Energieausschusses. Seine Kritik, die großen Stromversorger hätten sich den Markt in Deutschland wie in vier Besatzungszonen aufgeteilt, führte dazu, dass er diese Funktion später unter Druck der Versorger aufgab.

Als hochpolitischer, kritischer Beobachter der Politik hat er gemeinsam mit Geschäftsführung und WVM-Team dem Industriezweig Gesicht und Stimme in der Energie- und Umweltpolitik gegeben. Das haben wir erfolgreich in den Folgejahren fortgesetzt.

Mit dem Ökosteuerengesetz sollte eine ökologische Lenkungswirkung entfaltet werden. Deutschland setzte sich zum Ziel, international Vorreiter im Umwelt- und Klimaschutz zu werden.

Die Politik hat sich in Berlin modernisiert, mit ihr Verbände und Organisationen. Vorsitz des BDI-Energieausschusses fällt an die WVM.

Primat der Klimapolitik gefährdet die deutsche Industrie.

Man kann der Regierung Schröder mit ihrem Umweltminister Jürgen Trittin zugutehalten, dass sie bei Einführung der Ökosteuer erkannte, dass die energieintensive Industrie in ihrer internationalen Wettbewerbsfähigkeit massiv bedroht wird, wenn sie voll unter die neue Gesetzgebung fallen würde. In den sehr harten Diskussionen mit deutlicher Priorisierung ökologischer Aspekte konnte die Wirtschaftsvereinigung Metalle mit dem BDI und energieintensiven Industrien Lösungen zur Befreiung oder Reduzierung der Ökosteuer erreichen. Diese galt es immer wieder in den folgenden Gesetzgebungsschritten über die Jahre hinweg zu verteidigen, was zum großen Teil gelungen ist. Es konnte jedoch nicht verhindert werden, dass der Weg der Verschärfungen mit immer neuen regulierenden Hürden beschritten wurde.

Dem Primat der Klimapolitik folgend, bauten alle Bundesregierungen das im Jahre 2000 eingeführte Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) konsequent und ungeachtet sichtbarer Konstruktionsfehler aus. Damit verbunden waren deutliche Strompreissteigerungen für Industrie und private Haushalte. Man hatte zwar Erfolg beim Ausbau der erneuerbaren Energien, was bei gesetzlich garantierten Abnahmen und Vergütungen der erzeugten Strommengen nicht wirklich überraschend ist. Die Belastungskurve stieg jedoch von der berühmten „Tüte Eis“ als Mehrbelastung, wie Jürgen Trittin es bezeichnete, hin zu Mehrkosten von derzeit 215 € pro Jahr für einen Vier-Personen-Haushalt und zum Teil dramatisch höheren Energiekosten für einen großen Teil der Industrie.

Der amtierende Bundeswirtschaftsminister beschrieb diese Entwicklung kürzlich als „Management by Black Box“. Sigmar Gabriel erkannte die Notwendigkeit schrittweiser Korrekturen, um die erneuerbaren Energien in den Markt zu führen und die Belastungskurven zu senken.

Die Ökologisierung der Politik firmiert seit 2011 unter dem Leitbegriff „Energiewende“. Mit Wende assoziieren viele Politiker und Bürger den Weg in eine bessere Zukunft. Die Energiewende soll gleichzeitig ökologische Ziele erfüllen und ökonomische Stabilität erhalten. Der Beweis dafür ist bislang in der Praxis nicht erbracht.



PROF. FRANZ WALTER,  
ANDREAS MIHM, MARTIN KNEER  
Metals meet Politics 2013, Berlin

MARIE-LUISE DÖTT,  
MARTIN KNEER  
Regionalveranstaltung  
„Metalle pro Klima“ in  
Datteln, 2014



Die WVM besetzt das Rohstoffthema mit neuen Inhalten und Personen.

> Auf Initiative der Wirtschaftsvereinigung Metalle bildete sich im Jahre 2003 der Zusammenschluss der energieintensiven Branchen von Chemie, Stahl, Baustoffen, Papier, Glas und Nichteisen-Metallen zur „Energieintensive Industrie Deutschland – EID“. Wir waren uns als mittelgroßer Verband bewusst, dass Alleingänge dauerhaft in energiepolitischen Fragen nicht zielführend sind.

EID stärkt unsere Kompetenz und koordiniert unser Lobbying und ist ein erfolgreiches Modell einer unkomplizierten Allianz, die keinen rechtlichen Status hat und auch keine Sonderbudgets. Hohes gegenseitiges Vertrauen und Respekt für die Anliegen der Partner sind über Jahre gewachsen.

EID ist eine Erfolgsstory für die energieintensiven Industrien in Deutschland, die gemeinsam 800.000 Arbeitsplätze vertreten. Es ist ein gutes Gefühl, hierzu einen Beitrag geleistet zu haben.

Wer die Wirtschaftsvereinigung Metalle nur als Verband der energieintensiven Industrie betrachtet, verfällt leicht einem Irrtum. Allein die Tatsache, dass vier Referenten/innen im Bereich Umwelt und Arbeits- und Gesundheitsschutz arbeiten und nur zwei im Bereich Energie- und Klimapolitik, verdeutlicht, dass wir ein breites Themenspektrum mit enormer fachlicher Tiefe bearbeiten. Was früher zwei Aktenordner füllte, wird heute in über 50 Prioritätsthemen und Einzelfällen für unsere Branche im Umweltbereich kritisch begleitet. Umweltschutz ist zu einer umfassenden Aufgabe geworden, die nicht nur Wasser, Boden und Luft tangiert, sondern die Produktion und die Produkte sowie die gesamten Lebensumstände, die durch industrielle Produktion und Verarbeitung beeinflusst werden. So reicht unsere Betrachtung von der Exploration über die Produktion bis hin zum Recycling der Nichteisen-Metalle. Was die Wiederverwendung der Produkte angeht, erreichen die Nichteisen-Metalle die höchsten Recyclingquoten, durch die nahezu ohne jede Einbuße unsere Werkstoffe im Kreislauf geführt werden.

Die Linie der Verschärfungen durch Gesetze und Verordnungen, national und europäisch, spiegelt sich in stetig steigenden Grenzwerten und Vorgaben, die an die physikalischen Limits stoßen. Es war und ist immer wieder Aufgabe der WVM, auf die Machbarkeit und auch auf die sozioökonomischen Konsequenzen hinzuweisen.

In diesem Kontext spielen die Einführung von REACH im Jahre 2007 und die Umsetzung für die betriebliche Praxis eine besondere Rolle. Die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Industrie ist wegen der damit verbundenen europäischen Gesetzgebung mit gleichzeitiger Wirkung auf Export und Import stark tangiert. Zugleich stehen viele insbesondere mittelständische Unternehmen vor erheblichen Herausforderungen, REACH in der betrieblichen Praxis umzusetzen. Dies ist ein Prozess, der uns durch Reviews und neue Regelungen in den kommenden Jahren weiter begleiten wird.

Von besonderer Bedeutung für unsere Nichteisen-Metallindustrie ist das Thema der Sicherheit der Rohstoffbeschaffung. Ausgehend von Restriktionen östlicher Länder in den 1990er Jahren, haben wir aus Sorge um die Materialbeschaffung das Thema Rohstoffe in der Wirtschaftsvereinigung Metalle, aber auch über den BDI in Deutschland und Europa politisch auf die Agenda gesetzt und es getrieben. Dr. Karl Heinz Dörner war Vorsitzender einer Arbeitsgruppe Rohstoffe im BDI, die später unter der Leitung von Ulrich Grillo zum Ausschuss wurde. Hans-Gerd Hoffmann leitete unsere neu geschaffene Task Force Rohstoffe mit hoher Professionalität. Das Thema Rohstoffe war das markante Thema, das der jetzige BDI-Präsident über Jahre hinweg strategisch vorantrieb. Heute steht es wie selbstverständlich auf der Agenda und bekommt mit den Fragen zur Regelung von „Konfliktrohstoffen“, der europäischen Umsetzung des Dodd Frank Act, eine besondere neue Brisanz. Dies steht im Zusammenhang mit allgemeinen Entwicklungen der Transparenz und der Verbraucherpolitik.

#### DER OFFENSIVE VERBAND

Die Arbeit jedes Präsidenten baut auf der seines Vorgängers auf und wird natürlich durch tagespolitische Entwicklungen beeinflusst. So standen die ersten beiden Präsidentenjahre von Oliver Bell 2012 bis 2014 im Zeichen der Europäisierung der Energie- und Klimapolitik. Das Beihilfeverfahren zur Genehmigungsfähigkeit des EEG war dabei die brisanteste Herausforderung. Sie konnte nach monatelangen Verhandlungen zumindest für das jetzige Zeitfenster positiv gestaltet werden, wenn auch die Ergebnisse eher einen Status Quo beschreiben als eine Verbesserung. Manchmal ist es jedoch in der Politik bereits ein Erfolg, schlimmeres verhindert und einen Haltepunkt gesetzt zu haben. Oliver Bell kam bei dieser Aufgabe sein Engagement als Präsident von Euro-metall, unserem europäischen Dachverband, und seine Rolle als Vorsitzender von „Metalle pro Klima“ zugute. Es zeigt sich bei allen Präsidenten, dass sie auch mit unserer Unterstützung, die Politik besser als vorher verstehen und sich routiniert auf dem politischen Parkett bewegen.

Der Umzug von Bonn nach Berlin brachte auch in der Kommunikation massive Veränderungen und Herausforderungen mit sich. Die Digitalisierung der Medien schreitet voran und beeinflusst die Berichterstattung. Komplexe Sachverhalte werden schneller, zeitloser, emotionaler kommuniziert. Konkurrierende Medien zwischen Online und Print jagen nach Überschriften und Bildern. Das alles hat Auswirkungen auf Parteien, die Politik, aber auch auf Industrie und Gesellschaft.

So war es im Zuge unseres kontinuierlichen Veränderungsmanagements klar, dass wir nicht nur fachlich tief in der Materie stecken durften und Positionen in Briefen und Stellungnahmen an die Politik richten, sondern auch

2015

### *Anschlag auf Charlie Hebdo*

Bei einem Terroranschlag islamistischer Täter am 7. Januar 2015 auf die französische Satirezeitung Charlie Hebdo werden 12 Menschen getötet und elf weitere verletzt. Nach der Tat demonstrierten europaweit Millionen Menschen für Freiheit und Toleranz.



**PHILIP D. MURPHY, MARTIN KNEER**  
Gespräch in der Amerikanischen  
Botschaft in Berlin am 16. April 2012

>

andere Wege suchen mussten. Heute kommunizieren wir fast auf allen Kanälen und werden es online noch intensivieren. Es gibt kein „entweder oder“ mehr. Wer nicht sichtbar ist, wird nicht gehört und kommt aus der defensiven Ecke von Vorurteilen oder immer kritischer werdenden Beurteilungen nicht mehr heraus.

#### „METALLE PRO KLIMA“ – OFFENSIVES KOMMUNIKATIONSKONZEPT

Als die Klimadiskussion sich immer schneller drehte und die Industrie als primärer Problemverursacher angesehen wurde, war es für die WVM höchste Zeit, die Beiträge der Nichteisen-Metallindustrie offensiv zu formulieren.

Unternehmen der WVM gründeten im Jahre 2007 die Initiative „Metalle pro Klima“. Mit ihr ist es uns gelungen, zu verdeutlichen, dass keine Energiewende ohne unseren Industriezweig und seine Leistungen gelingen kann. „Es dreht sich kein Windrad ohne Nichteisen-Metalle.“ „Es fährt kein E-Mobil ohne Nichteisen-Metalle“ und „Es fließt kein Strom ohne Nichteisen-Metalle.“ „Nichteisen-Metalle sind modernes Leben“ und „Keine Energiewende ohne Nichteisen-Metalle“ sind unsere bekannten Claims.

Diese Botschaften haben wir kontinuierlich, fast wie eine Gras-Rooting-Bewegung, in Regional- und Landeskonferenzen in die Medien, in Politik und Gesellschaft getragen. Oliver Bell war als Vorsitzender der Unternehmensinitiative in Berlin, aber auch insbesondere in Brüssel sehr präsent. Er zeigte professionell und sympathisch Gesicht und Stimme. So gestalten wir einen kontinuierlichen konstruktiven Dialog mit Politik und Gesellschaft. Wir setzen darauf, Vorurteile durch einen kontinuierlichen Dialog auszuräumen und Einstellungen zu verändern. Die Unternehmerinnen und Unternehmer vor Ort müssen Stimme und Gesicht zeigen und ihre Mitarbeiterinnen und ihre Mitarbeiter zu Multiplikatoren eines positiven Bildes der Industrie motivieren. Die jüngste EEG-Novelle hat gezeigt, dass die Stimmen der Industrie vernommen werden. Wir sind aber längst nicht am Ziel der Akzeptanz unserer Industrie in der Gesellschaft angekommen.

Gesetzesnovellen mit Ausgleichsmechanismen zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit der Industrie sind zwar dringend nötig. Sie belasten aber am Ende die anderen Energieverbraucher. Damit kommen wir immer wieder in eine ungerechte und ungerechtfertigte Verteidigungsposition, obwohl wir keine Subventionen erhalten, sondern noch nicht einmal gleichgestellt werden mit unserer internationalen Konkurrenz. Unsere Industrie braucht keine Befreiungen von Belastungen, sondern weniger Belastungen, wenn sie auch künftig am Standort Deutschland produzieren soll.

Nichteisen-Metalle und die Energiewende: Untrennbar auf Kollisionskurs.

Die internationale Wettbewerbsfähigkeit wird zum Politik leitenden Paradigmen in Berlin und Brüssel.

Die Begrenzung von Belastungen wird zur Sisyphus-Aufgabe.

Wachstum fällt nicht vom Himmel. Wertschöpfung ist auch in einer modernen Industriegesellschaft ein essenzielles Gut.

Einen stark negativen Eindruck hat im April 2010 ein veröffentlichter Beitrag des damaligen Bundesumweltministers Norbert Röttgen bei mir hinterlassen. Eine Kernpassage hieraus lautet: „Energieintensive Industrien, die einem starken internationalen Wettbewerb ausgesetzt sind, hätten möglicherweise Nachteile zu erwarten, wenn das Umsteuern zu schnell vonstattengehe. Eine Regierung, welche die gesamte Gesellschaft im Blick haben muss, kann aber nicht durch ein zu enges Verständnis von Wettbewerbsfähigkeit die Wettbewerbsvorteile in Zukunftsmärkten wie den erneuerbaren Energien oder der Elektromobilität aufs Spiel setzen. Allerdings müssen mögliche Verlierer für eine Übergangsphase mit klar absehbarem Ende die Chance erhalten, sich anzupassen.“

#### PROBLEMLÖSER IM KLIMASCHUTZ

Diese Einschätzung, dass energieintensive Industrie Old Economy sei, die man auf Zeit subventioniere, aber nicht mehr für zukunftsfähig hielt, war Ausdruck eines Zeitgeistes, der ökologischen Ziele einseitig priorisierte. Der Trend wurde durch die Reaktorkatastrophe von Fukushima im März 2011 verschärft. Bundeskanzlerin Angela Merkel setzte einen Ethikrat ein. Die Rahmenbedingungen für Industrie und Arbeitsplätze wurden nach und nach verschärft. Höchste Priorität galt dem Klimaschutz. So hatte die Energiewende keinen Masterplan mit Folgeabschätzungen.

Klimakonferenzen in Lima und Paris sowie Weltwirtschaftsgipfel unter deutscher Leitung geben der deutschen Politik in diesen Tagen neue Plattformen, sich international zu positionieren. Damit wird nicht nur Bilanz gezogen für die Erreichung der Klimaziele, sondern Deutschlands Vorreiterrolle neu formuliert. Die Zielerreichung der Klimaziele gilt als offensichtlich unverrückbar gesetzt. Das apodiktische Wording der „Alternativlosigkeit“ macht die Runde und hat seine zu beobachtenden Konsequenzen. Die Differenz zwischen nationalen und europäischen oder gar globalen Klimazielen wird wegen später erhoffter Wettbewerbsvorteile des Standortes Deutschland ebenso wenig thematisiert wie die kritische Einschätzung des Erfolges der Energiewende für Bürger und Industrie.

Die Nichteisen-Metallindustrie steht weiterhin zum Klimaschutz und engagiert sich bei Produktion und Produkten und im Recycling für dessen Ziele. Sie leistet ihre Beiträge und erfüllt ihre Verpflichtungen. Sie kann jedoch als energieintensive Industrie am Standort Deutschland in Zukunft nur erfolgreich produzieren, wenn die Belastungsschrauben nicht weiter gedreht werden und Industriepolitik mehr ist als Ankündigung. Weder in Brüssel noch in Berlin dürfen sich die verschiedenen Ziele so widersprechen, wie sie es heute tun. Da nutzt auch keine Zusammenlegung von Ministerien und Neuorganisation von Kommissionen, wenn die Ziele nicht kohärent verfolgt werden.

Es erscheint nicht unsinnig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass eine gute Konjunktur und sichere Arbeitsplätze nicht vom Himmel fallen. Deutschland hat mit der Agenda 2010 erfolgreich bewiesen, dass es des Mutes zur Veränderung bedarf, um wieder an die Spitze der wirtschaftlichen und sozialen Entwicklung in Europa zu kommen.

Heute, im Zuge europäischer Staatsfinanzkrisen, fordern wir ähnliche Lösungen von den europäischen Partnern ein. Zurzeit beseitigen wir allerdings trotz sprudelnder Steuerquellen nicht die Investitionsschwäche in Deutschland, sondern greifen durch konsumtive Maßnahmen in die Agenda ein und reduzieren unsere internationale Wettbewerbsposition.

>



DR. MICHAEL NIESE,  
FRANZISKA ERDLE,  
MARTIN KNEER

Verbands-Veränderungsmanagement sowie Strukturanpassungen sind kontinuierliche Prozesse, die neben dem operativen, hochprofessionellen Alltagsgeschäft und der intensiveren Kommunikation auch gerade von Verbänden verfolgt werden müssen. Dabei gilt es, sich nicht mit sich selbst zu beschäftigen und damit Kräfte dabei zu verschleifen, sondern zielorientiert und sachlich im Interesse der Branche, aber auch des Standortes vorwärtsorientiert zu handeln. „Wer keinen Stein ins Wasser wirft, wird keine Wellen erzeugen“, pflege ich zu sagen, wenn es um vorausschauendes Handeln geht.

Verbände und insbesondere die führenden Funktionsträger haben in der Erkenntnis, dass Politik und Industrie sich auf unterschiedlichen Umlaufbahnen bewegen, die Aufgabe, zwischen Politikern und Industrievertretern zu moderieren und die jeweils anderen Aufgaben und Entscheidungsgrundlagen zu erklären. Wir sind somit Industrie- und Politikerklärer und tragen mit dazu bei, das gegenseitige Verständnis von Politik und Industrie Stück für Stück immer wieder zu verbessern.

#### GUTE ZUKUNFT

Ein Sprichwort lautet: „Wenn du schnell sein willst, dann gehe allein. Wenn du weit gehen willst, dann musst du mit anderen zusammen gehen.“ Als ich 1998 die Hauptgeschäftsführung der Wirtschaftsvereinigung Metalle übernahm, hatte ich keine Vorstellung davon, wie spannend, fordernd, aber auch erfüllend das Engagement für die Nichteisen-Metalle sein würde.

In der WVM haben wir in einem Team mit unterschiedlichen Ausbildungen, Erfahrungen und Charakteren und mit einem gelebten Teamgeist über die Jahre hinweg eine starke Positionierung der Nichteisen-Metallindustrie erreicht. Häufig wird vom erfolgreichen Schnellboot der Nichteisen-Metalle in Berlin gesprochen und unsere Bahnen, die wir auch in Brüssel ziehen, werden gesehen. Möglich ist dies weder allein als Führungskraft eines Verbandes, noch ausschließlich im erfolgreichen Tandem mit dem Präsidenten. Es geht nur über den richtigen Teamgeist, über den man nicht redet, sondern den man gemeinsam lebt.

Mich hat bei meinem Engagement für die Wirtschaftsvereinigung Metalle der Wille angetrieben, dazu beizutragen, die Arbeitsplätze unserer Branche am Standort Deutschland und in Europa zu sichern. Wenn die Sache und nicht die eigene Person im Vordergrund steht, man mit Respekt, aber gleichzeitig hohem Engagement dieses Ziel verfolgt und zum Teil erreicht, kann man entspannt zurückschauen. So rufe ich Mitstreitern und meiner Nachfolgerin Franziska Erdle, Geschäftsführer Dr. Michael Niese und dem gesamten WVM-Team im Interesse unserer Nichteisen-Metalle für die Zukunft ein herzliches „Glück auf“ zu.

> Deutlich wird insbesondere, dass der starke Staat seit der Finanzkrise – beginnend 2007 – Konjunktur hat. Er reguliert mehr und mehr, greift in individuelle und gesellschaftliche Freiheiten ein. Gepaart mit größerem politischen Desinteresse, ist dies aus meiner Sicht keine zukunftsorientierte Entwicklung und eigentlich auch nicht das gesellschaftliche Modell unseres Landes.

Irritierend ist es, dass die konjunkturelle Lage immer wieder zu wenig berücksichtigt und zu optimistisch von der Politik eingeschätzt wird. Wachstum, Wohlstand und sozialer Frieden müssen hart erarbeitet werden und stehen stärker als je zuvor unter internationalem Druck. Die Konjunktur des Jahres 2014 schwächelt, die Prognosen für 2015 fallen geringer aus, weil Absatzmärkte in Europa nahezu wegfallen, Entwicklungen in China abgebremster sind, Amerika zur Zeit noch wettbewerbsfähiger wird und geopolitische Krisenherde auch unsere Märkte tangieren.

Das alles zeigt, in welcher komplexen Situation sich Politik, Gesellschaft und Industrie nicht nur in Deutschland und in Europa, sondern global befinden. Verbände, insbesondere von mittlerer Größe wie die WVM, werden weiter intensiv gefordert sein, sich auf Veränderungen, Komplexität und Geschwindigkeit strategisch und operativ einzustellen. Das Thema der Digitalisierung der Gesellschaft und auch das Thema Industrie 4.0 sind dafür markante Beispiele.

45–  
53

# Die WVM 1945–1998

Von der Reindustrialisierung bis zur Nachhaltigkeit.  
Die WVM begleitet die Entwicklung und Veränderung der  
deutschen und europäischen Industrie.



## 1945/46

Die britische Militärregierung ordnet am 10.10.1945 die Bildung des Advisory Committee Non Ferrous Metals (ACNF) an. Sieben deutsche Unternehmen der Bereiche Bergbau, Halbzeuge, Handel und Guss werden beauftragt, einen Lagebericht zur Metallwirtschaft zu erstellen. In der britischen Besatzungszone, dem Zentrum der deutschen Metallindustrie, erfolgt eine umfassende Bewirtschaftung der Nichteisen-Metalle und die Sicherung der Rohstoffversorgung mit deutscher Hilfe. Am

05.01.1946 genehmigt die britische Militärbehörde die Gründung der **Wirtschaftsvereinigung Nichteisen-Metalle**. Es werden Fachvereinigungen für Metallergbergbau, Hütten und Umschmelzwerke, Halbzeug, Guss und Handel gegründet. Die Vereinigung nimmt ihren Sitz bei der VDM Halbzeugwerke GmbH in Altona. VDM-Geschäftsführer **Franz Horster** übernimmt zunächst den Vorsitz im Vorstand der Vereinigung.

## 1947

Erste ordentliche Mitgliederversammlung der Wirtschaftsvereinigung. Bestätigung des mehrfach

umbesetzten Vorstands unter dem Vorsitz von **Hermann Roeder** (Schwietzke Metallwerke Düsseldorf). Vordringlichste Verbandsaufgabe ist die Stabilisierung der Branche und die Verhinderung weiterer Demontagen. Der Industrieplan der alliierten Kontrollbehörde vom März 1946 sieht vor, den Metallverbrauch in Deutschland auf ein sehr niedriges Niveau zu begrenzen. Die Primärerzeugung von Aluminium, Magnesium, Beryllium und Vanadium soll verboten werden. Die Wirtschaftsvereinigung wendet sich 1946 und 1947 mit Stellungnahmen gegen

die restriktive Politik der Alliierten. Im Herbst 1947 erfolgt die Revision der britischen und amerikanischen Demontagepläne. Beginn des industriellen Wiederaufstiegs in Westdeutschland.

## 1947/48

Die Beschäftigten der Nichteisen-Metallunternehmen wandern ab zu Unternehmen, die mit Naturalleistungen entlohnen oder tauschfähige Güter herstellen. Eine Stellungnahme der WVM fordert, „die Zwangswirtschaft vorausschauend durch Einbau marktwirtschaftlicher Akzente aufzulockern“. Der Zusammenschluss der britischen und der amerikanischen Zone Anfang 1947, vor allem aber die Währungsreform Mitte 1948, bringen Fortschritte in die gewünschte marktwirtschaftliche Richtung. Zugleich beschleunigen das European Recovery Programm ERP und die Gründung der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit in Europa den wirtschaftlichen Wiederaufbau im Westen. Die Wirtschaftsvereinigung wird für Unternehmen in der amerikanischen Zone sowie in der französischen geöffnet.

## 1949

Das am 23.05.1949 verabschiedete Grundgesetz für die Bundesrepublik

Deutschland schreibt keine konkrete Wirtschafts- und Sozialordnung vor. Es entsteht vielmehr ein von der Politik zu füllender Gestaltungsraum, der Eigentumsgarantie und Sozialbindung des Eigentums sowie durch eine Beschränkung staatlichen Handelns und gleichzeitiger Notwendigkeit staatlicher Eingriffe bestimmt wird. Es entsteht die Soziale Marktwirtschaft. In der Realwirtschaft bleibt es zunächst bei einem starken Dirigismus.

## 1950

Erste innerverbandliche Krise infolge unterschiedlicher Auffassungen zur Preispolitik zwischen Metallerzeugern und Verarbeitern. Die Vereinigung sieht sich außerstande, die Branche einheitlich bei den ersten internationalen Zollverhandlungen im britischen Torquay zu vertreten. Es kommt zu einer Einigung, zu der die Bildung eines Präsidiums und die Erweiterung des Vorstands gehören.

## 1951

Die Korea-Krise löst die erste Rohstoffkrise nach dem 2. Weltkrieg aus. Die International Materials Conference in Washington übernimmt die internationale Rohstoffversorgung. Deutschland darf als gleichberechtigtes Mitglied teilnehmen: Es kommt zu

Verwendungsverböten für Kupfer und Zink, Nickel und Kobalt. Am 03.07. wird **Hermann Roeder** (J. C. Schwietzke, Düsseldorf) zum WVM-Präsidenten gewählt. Die Bildung des Präsidiums festigt die Verbandsstruktur. Die WVM beteiligt sich aktiv am Aufbau des in Köln gegründeten Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI). WVM-Präsident Hermann Roeder wird Mitglied des BDI-Vorstandes.

## 1952

**Dr. Hermann Falk** (Stolberger Zink AG, Aachen) wird neuer WVM-Präsident. Falk setzt auf Liberalisierung und Internationalisierung. Die Kupferindustrien Deutschlands, Englands, Frankreichs und der Schweiz planen eine intensivere Zusammenarbeit. Die WVM setzt sich für eine internationale Kooperation der Verbände der gesamten Metallindustrie ein.

## 1953

Buntmetalle, Aluminiumhalbzeuge und Gießereien bilden eigene internationale und europäische Vereinigungen. Der WVM-Präsident leitet eine Arbeitsgruppe, die Regeln zur Abwehr unlauteren Wettbewerbs erstellt, die zum Jahresende vom WVM-Vorstand angenommen werden. Zeitgleich



beteiligt sich die WVM an den Arbeiten am Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen, das sich im Zuge mehrerer Novellen zu einer Säule des deutschen Wirtschaftsrechts entwickelt.

#### 1954

Ende der dirigistischen Materialbewirtschaftung in der deutschen Metallindustrie. Die Unternehmen können sich freier im Rahmen der Sozialen Marktwirtschaft entwickeln und am Aufschwung erfolgreich teilnehmen. Zum 01.07. erfolgt die Eröffnung einer **WVM-Verbindungsstelle in Bonn**. Die Alliierten gestatten die Aufnahme von Unternehmen aus West-Berlin in die WVM. WVM-Präsident Falk wird Mitglied im BDI-Präsidium.

#### 1956

Die WVM setzt sich für die Schaffung eines europäischen Marktes ein: „Die ins Auge gefasste europäische Zusammenarbeit sollte in weitestmöglichem Umfang nach marktwirtschaftlichen Grundsätzen erfolgen. Die ins Auge gefasste wirtschaftliche Zusammenarbeit sollte sich auf das private Unternehmertum stützen und die Ansätze der Marktwirtschaft nicht durch staatliche oder zwischenstaatliche Planung ersetzt werden“, erklärt WVM-

Präsident Falk. Die WVM bildet einen volkswirtschaftlichen Ausschuss zur Begleitung der Gründung des europäischen Wirtschaftsraumes. Es wird die Rohstoffabhängigkeit und die Exportintensität der Metallindustrie hervorgehoben.

#### 1957

WVM-Präsident **Paul Ferdinand Hast (Unterharzer Berg- und Hüttenwerke, Goslar)** vertritt die deutsche Nichteisen-Metallindustrie bei der Gründung des Comité de liaison des Industries de métaux non ferreux de la Communauté Européenne (CdL). Erstes Handlungsfeld ist die Gewinnung und Verarbeitung von Blei und Zink. Die sinkenden Weltmarktpreise machen es den deutschen Erzgruben nahezu unmöglich, nachhaltigen Erzbergbau zu betreiben. Die WVM richtet ihre Arbeit stark europäisch aus.

#### 1959

Die WVM engagiert sich unter ihrem neuen Präsidenten, **Wilhelm Koch**, für die Festlegung angemessener Außenzölle für den EWG-Raum und den Schutz der heimischen Produktion. Die Vertreter der deutschen Nichteisen-Metallindustrie sind gegen einen überzogenen Protektionismus und schlagen einen „mäßigen“ Zollschatz vor. Frankreich und Italien fordern dagegen hohe Schutzzölle.

#### 1960

Mit dem Vertrag über den EWG-Außenhandelszolltarif setzen sich die Befürworter von Kontingentzöllen durch. Die Zollfrage entzweit die Nichteisen-Metallindustrie regional und fachlich. Die Gießereien setzen sich von den anderen Branchenzweigen ab.

#### 1961

Die WVM kritisiert Wettbewerbsverzerrungen auf dem Weltmarkt: „Lässt man den Marktmechanismus in seiner durch die dirigistischen Maßnahmen vieler Länder verfälschten Form ungehindert zum Zuge kommen, so würde das schließlich dazu führen, dass Erzeugungsbetriebe in liberalen Ländern, die bei gleicher Wettbewerbslage durchaus konkurrenzfähig sind, in ihrer Existenz bedroht werden.“ Die WVM versucht die internationale Wettbewerbsfähigkeit für den Erzbergbau und für die Hütten zu stabilisieren.

#### 1962

Die WVM gründet einen Ausschuss „Reinhaltung der Luft“.

#### 1963

Die Bundesregierung verweigert Schutzmaßnahmen zugunsten der Blei- und Zinkindustrie. Die EWG entwickelt Vorschläge für eine „gemeinsame Industrie- und Handelspolitik für Blei und Zink“. Das neue Haus der Metalle

in Düsseldorf wird bezugsfertig. Dem ausführenden Architekten, Hanns Leisten, war aufgetragen worden, dabei alle für die Verwendung im Bauwesen in Betracht kommenden Nichteisen-Metalle in angemessenem Umfang zum Einsatz zu bringen.

#### 1964

Der neue WVM-Präsident **Herbert Grillo (W. Grillo, Duisburg-Hamborn)** versucht in den GATT-Verhandlungen, die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen zu sichern: „Solange kein echter Leistungswettbewerb gewährleistet ist, das heißt die Wettbewerbsverzerrungen im Verhältnis zu allen konkurrierenden Ländern nicht beseitigt sind, wird ein ausreichender, aber zugleich minimaler Zollschatz in Betracht gezogen.“ Die USA können sich in den weiteren Verhandlungen mit ihrer Forderung nach weitgehender Beseitigung der Zölle nicht durchsetzen. Es kommt aber auch nicht zur Verstärkung protektionistischer Maßnahmen, wie es einzelne europäische Länder fordern.

#### 1965

Die Kupferpreise spalten sich in Produzenten- und Börsenpreise. Die von Importen abhängigen deutschen Hütten verlieren ihre Wettbewerbs-

fähigkeit. Die WVM bemüht sich ergebnislos um eine Lösung. Ende 1966 richten afrikanische und südamerikanische Minen ihre Preispolitik wieder stärker an der Börsenentwicklung aus.

#### 1966

Die deutsche und westeuropäische Metallindustrie öffnet sich Lieferungen aus dem Ostblock. Heinrich Grillo setzt sich für Rohstoffkooperationen mit dem Ostblock ein. Der WVM-Vorstand versucht, Importbeschränkungen durchzusetzen, was mit der Politik der Bundesregierung, den Osthandel zu befördern, in Widerspruch gerät.

#### 1967

**Clemens Schüller** wird als Nachfolger von **Johannes Sion** zum Hauptgeschäftsführer der WVM bestellt.

#### 1969

**Hans Röver (Preussag AG, Hannover)** betont als neuer WVM-Präsident die Bedeutung der deutschen Nichteisen-Metallindustrie: „Nach ihrer Leistung zählt die Metallindustrie der Bundesrepublik zu den größten der Welt. Die deutsche Nichteisen-Metallindustrie nimmt nach der amerikanischen und japanischen die dritte Stelle ein. Der Metallverbrauch der Bundesrepublik beträgt etwa 2,2 Millionen Tonnen. Das

entspricht etwa 10 Prozent des gesamten Metallverbrauchs der Welt.“

#### 1970

Abschluss eines umfangreichen Konzentrations- und Restrukturierungsprozesses in der gesamten Branche. WVM-Präsident Röver erklärt: „Von besonderer Krisenanfälligkeit und von einem sogenannten natürlichen Schutzbedürfnis, wovon man früher öfter hörte, sprechen wir nicht mehr.“ Durch den starken Verbrauchsanstieg kommt der Sicherung der Versorgung mit Vorstoffen höhere Bedeutung in der Verbandspolitik zu. Die Bundesregierung verstärkt die Rohstoffsuche und die Rohstoffbevorratung.

#### 1972

Die OECD richtet auf deutschen Vorschlag eine Arbeitsgruppe Aluminium ein, um die weltweite Krise der Hütten zu untersuchen.

#### 1973

Die Ängste vor einer Energie- und Rohstoffkrise steigen. Weitere Öffnung des Osthandels.

#### 1974

Das Bundes-Immissionschutzgesetz und die Technische Anleitung zur Reinhaltung der Luft treten in Kraft und leiten eine neue Ära in der nationalen Umweltpolitik ein.

**1975**

Die Nichteisen-Metallindustrie verzeichnet Umweltschutzkosten, die deutlich über dem Mittel der sonstigen Industrie liegen. **Rechtsanwalt Jürgen Ulmer** übernimmt die Hauptgeschäftsführung der WVM von Clemens Schüller.

**1976**

Die Härteklausele im 3. Verstromungsgesetz führt zu einer Flexibilisierung bei der Aussetzung des sogenannten Kohlepfennigs für die Metallhütten. Die WVM beschließt ein Kostensenkungs- und Reorganisationskonzept und intensiviert die Zusammenarbeit mit dem Bundesverband der Deutschen Industrie.

**1977**

Die WVM beschließt neue wirtschaftspolitische Leitlinien: Freier Wettbewerb bei freiem Außenhandel. Keine Forderungen nach staatlichen Schutzmaßnahmen. Ablehnung von Protektionismus und Wettbewerbsverzerrungen.

**1978**

Der Deutsche Bundestag spricht sich im Rahmen einer rohstoffpolitischen Debatte für höhere Bevorratungen aus.

**1979**

Die zollpolitische Privilegierung Jugoslawiens wird bei Metallen einge-

schränkt. WVM-Präsident **Kurt Honsel (Honsel-Werke)** kritisiert die Wettbewerbsverzerrung durch japanische Kupferhütten. Die WVM lehnt die Anlage von Bufferstocks zur Markt- und Preisregulierung ab.

**1980**

Die Mengenbegrenzungen für Metallimporte aus Ostblockstaaten werden gelockert. Mit dem zweiten Lomé-Abkommen wird die Erschließung von Rohstoffvorkommen in Entwicklungsländern verbessert.

**1981**

Die Europa-Abgeordnete Louise Moreau legt einen Bericht zur Rohstoffabhängigkeit Europas vor. WVM-Präsident **Günther Saßmannshausen (Preussag AG, Hannover)** hält die Gefahr von Versorgungsnotständen für überzeichnet. Die europäische Aluminiumindustrie gründet in Düsseldorf die European Aluminium Association (EAA).

**1982**

Die Aluminiumindustrie leitet ein Anti-Dumpingverfahren gegen Hüttenaluminiumimporte aus der UdSSR, Jugoslawien und Ägypten ein. Die internationalen Wettbewerbsverzerrungen bei Kupfervorstoffen weiten sich aus. Politische Gespräche mit Japan, Südkorea, Taiwan und Brasilien bleiben ohne Erfolg. Der

BDI legt auf Initiative der WVM Beispiele für Behinderungen auf den Rohstoffmärkten vor.

**1983**

Die Großfeuerungsanlagen-Verordnung mit Vorschriften zur Minderung von Emissionen aus Stromerzeugungsanlagen führt zu einem Anstieg der Strompreise.

**1984**

Die WVM wird organisatorisch umstrukturiert. Eine Organisation nach Metallen ersetzt die bisherige wertschöpfungsorientierte Struktur. Der Gesamtverband der deutschen Aluminiumindustrie, der Gesamtverband der deutschen Schwermetallindustrie und die Fachvereinigung Edelmetalle werden eigenständige Geschäftsbereiche der WVM. Die WVM wird damit „im Vergleich zum Ausland die geschlossendste und zugleich flexibelste Organisation der Nichteisen-Metallindustrie weltweit.“

**1985**

Zusammenbruch des internationalen Zinnabkommens aus dem Jahre 1956. Einstellung des Zinnhandels an der Londoner Metallbörse und starker Einbruch der Zinnpreise.

**1986**

Eine stagnierende Nachfrage nach Kupfer-Halbleitern führt zu einer Krise in der EU und zu staatlichen Beihilfen zugunsten nicht mehr wettbewerbsfähiger Unternehmen. Die USA schlagen eine internationale Studiengruppe für Kupfer vor.

**1987**

WVM-Präsident **Jürgen Heraeus (W. C. Heraeus)** kritisiert den Abschluss internationaler Rohstoffabkommen mit Interventionsmechanismen.

**1988**

Die WVM verabschiedet einen Forderungskatalog zum europäischen Binnenmarkt und plädiert für umfangreiche Harmonisierungen.

**1989**

Die WVM erweitert ihre Liste über „nichttarifäre Handelshemmnisse in Drittländern“. Die WVM erörtert die Auswirkungen der Wiedervereinigung auf den Industriezweig.

**1990**

Unternehmen der ehemaligen DDR erhalten die Möglichkeit, der WVM direkt beizutreten. WVM-Präsident **Jörg Stegmann (Preussag AG/KM Kabelmetall AG)** wird Vorsitzender des BDI-Ausschusses Internationale Entwicklung und Rohstoffpolitik.

**1992**

Die EG plant die Einführung einer CO<sub>2</sub>-Steuer.

**1993**

Ein Arbeitskreis Aluminium und Ökologie widmet sich der stark intensivierten Umwelt- und Klimapolitik.

**1994**

Die WVM erwirbt das mit einem modernen Bürohaus bebaut Grundstück am Bonnehof 5 in Düsseldorf und veräußert ihr Grundstück Tersteegenstraße 28.

**1995**

Die WVM und andere Branchenverbände der energieintensiven Industrie verpflichten sich gegenüber der Bundesregierung zu Energiespar- und Klimaschutzmaßnahmen. Die deutsche Nichteisen-Metallindustrie gibt bekannt, dass sich der branchenweite Energieeinsatz zwischen 1987 und 1994 um 24 Prozent vermindert hat.

**1997**

Die EU untersucht die Märkte für Kupferschrott auf dem Weltmarkt und dem Gemeinschaftsmarkt. WVM-Präsident **Jochen Schirner (Vereinigte Aluminium-Werke AG)** bittet die Bundesregierung um Unterstützung bei der Beseitigung von Handelshemmnissen. China streicht unterschiedliche Zollsätze auf

Kupferschrotte und Fertigkupfer, dennoch spitzt sich die Lage auf dem internationalen Kupfermarkt zu. WVM-Präsident **Jochen Schirner** und **Eurometaux-Präsident Dr. Werner Marnette** wenden sich an die Bundesregierung und die EU-Kommission. Die Nichteisen-Metallindustrie verpflichtet sich, ihren Energieeinsatz bis 2005 um 22 Prozent zu vermindern.

**1998**

Die EU-Kommission folgt einem Vorschlag der Nichteisen-Metallindustrie und führt die statistische Überwachung der Ausfuhr von Kupferschrotten ein. Die Bundesregierung setzt die erste Stufe der ökologischen Steuerreform um. Für die energieintensiven Industriezweige werden Entlastungsregelungen vereinbart. **Martin Kneer** übernimmt die Hauptgeschäftsführung der WVM von Jürgen Ulmer.

**ZITIERT UND BEARBEITET AUF DER GRUNDLAGE VON**

25 Jahre Wirtschaftsvereinigung Metalle e. V. 1946-1971. Bearbeitet von Dr. Johannes Sion. Düsseldorf 1971

Wirtschaftsvereinigung Metalle 1972-1998 Chronik II. Bearbeitet von Rechtsanwalt Jürgen Ulmer. Düsseldorf 2003

**Herausgeber:**

Martin Kneer, WVM-Hauptgeschäftsführer  
Wirtschaftsvereinigung Metalle, Berlin

**Idee und Redaktion:**

Wieland Kramer, Wuppertal

**Stand:**

Januar 2015

**Konzeption und Gestaltung:**

KD1 Designagentur, Köln

**Druck:**

DCM, Druck Center Meckenheim  
Nachdruck und Veröffentlichung  
nur mit Genehmigung der  
WVM und mit Quellennachweis

**Bildnachweis:**

Fotolia / ©mathess (36); Shutterstock / CCat82 (37);  
Stephan Brendgen Fotodesign, Monheim (25, 30)  
Laurence Chaperon Photographie, Berlin  
(24, 26, 28, 38, 43, 46, 48);  
Marnette Consulting GmbH, Hamburg (6);  
Presse- und Informationsdienst der  
Bundesregierung, Berlin (23);  
Dr. Ludolf von Wartenberg, Berlin (32);  
Wirtschaftsvereinigung Metalle  
(10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 30, 31, 40, 44)

