

INTERVIEW

Das Ruhrgebiet hat drei Jahrzehnte eines rapiden Wandels hinter sich – und dabei Beeindruckendes geleistet: Das einstige industrielle Herz der Bundesrepublik verkraftete den Abbau von fast einer halben Million Arbeitsplätzen allein im Bergbau. Die gigantischen Hinterlassenschaften der Industriezeit wurden in einzigartige Momente umgewandelt und bilden einen schillernden Rahmen für kulturelle und unternehmerische Innovationen. Das „neue Ruhrgebiet“ kann demnach voller Selbstbewußtsein nach vorne schauen. Genau an diesem Selbstbewußtsein scheint es der Region jedoch oft zu mangeln, stellen NRW-Wirtschaftsminister Ernst Schwanhold und Dr. Jochen Melchior, Moderator des Initiativkreises Ruhrgebiet und Vorstandsvorsitzender der Essener STEAG AG, im Rahmen einer Gesprächsrunde zur Zukunft des Ruhrgebiets fest. Mit dabei waren Dr. Dieter Heuskel, Geschäftsführer der Boston Consulting Group Deutschland, die Strategiekonzepte auch für namhafte Ruhrgebietsunternehmen entwickelt, und Matthias Hartmann, seit einem Jahr Intendant des Schauspielhauses Bochum, das jüngst in einer Kritikerumfrage zum besten Theater Deutschlands gewählt wurde.

Herr Hartmann, Ihre Stationen waren Wien, Zürich, Berlin – und dann Bochum: Ist das ein Abstieg oder ein Aufstieg?

Hartmann: Für mich ist Bochum der richtige Ort, ich kann dort viel bewegen. Im übrigen ist mir der Schritt nicht schwergefallen. Nach Osnabrück, wo ich aufgewachsen bin, ist der Kohlenstaub ja fast noch hingeweht, und ich bin hier tatsächlich mit offenen Armen aufgenommen worden. Die Menschen im Ruhrgebiet sind so. Das läßt sich auch erklären: Sie haben lebenslang in Teams unter Tage gearbeitet, sie haben Solidargemeinschaften gebildet, die auch wirtschaftlichen Nutzen brachten. Das ist etwas Gewachsenes, und es sollte ein großer Ansporn sein, dafür zu sorgen, daß die Menschen hier auch so bleiben und nicht das Vereinzelungsprinzip unserer Wirtschaft sie auseinandertreibt.

Also arbeiten Sie gern im Ruhrgebiet?

Hartmann: Sehr gern. Osnabrück hat nur einen großen Vorteil: Da ist das Theater eine GmbH. Dazu hat sich Bochum nicht durchringen können. Deshalb versuche ich, das Theater von rechtlichen und administrativen Fesseln zu befreien. Wir müßten mit unserem Budget frei umgehen können. Wenn zum Beispiel auf der Bühne Kulissen geschoben werden, sitzen oben die Beleuchter und warten, bis die anderen unten fertig sind. Wieso haben wir noch keine Techniker, die beides tun?

Melchior: Aber das ist kein Bochum-Problem.

Hartmann: Aber das ist ein Problem, das in Bochum wegen der geringen Personal Ausstattung besonders nachhaltig wirksam ist. Mit einem auf Formalien reitenden Personalrat und Politikern, die den Hebel noch nicht umgelegt haben.

Rächt sich da die hochgelobte Solidarität der Menschen?

Hartmann: Das ist sicherlich die Kehrseite der Medaille.

Was rät eine Unternehmensberatung wie „Boston Consulting“ in einem solchen Fall?

Heuskel: Wir haben schon 1995 die Stadt Oberhausen beraten, mit dem Ziel, öffentliche und öffentlich-rechtliche Aufgaben in Public-Private-Partnerships zu überführen. Die können viel freier agieren – ein notwendiger Schritt, den auch die Kulturbetriebe gehen müssen.

Köln bekommt demnächst das zweite Büro von „Boston Consulting“ in NRW. Warum nicht Bottrop, Essen oder Herne?

Heuskel: Das hängt damit zusammen, daß wir sehr gut ausgebildete Leute suchen. Die meisten Mitarbeiter, die in das Kölner Büro wechseln, haben dort auch



Ernst Schwanhold: „Wir brauchen neue Netzwerke.“

ihre Ausbildung erhalten. In Köln gibt die Universität Impulse, die stark auf Dienstleistungen ausgerichtet sind. Es gibt auch schon gute Ansätze im Ruhrgebiet. Insgesamt müssen wir im Ruhrgebiet die Spitzenausbildung aber noch stärker fördern.

Schwanhold: Eine der nächsten Städte, in denen sich Boston Consulting ansiedeln wird, da bin ich sicher, ist Dortmund. Dort wurden einst pro Jahr sieben Millionen Hektoliter Bier gebraut, sieben Millionen Tonnen Stahl hergestellt und sieben Millionen Tonnen Steinkohle gefördert. Heute: kein Stahl mehr, keine Steinkohle, Bier auf die Hälfte reduziert – aber zwischenzeitlich vierzehntausend neue Arbeitsplätze in der Informations- und Kommunikationstechnologie, demnächst auch in der Mikrosystemtechnologie.

Wie fördert die Landesregierung NRW das neue Ruhrgebiet?

Schwanhold: Wir sind dabei, Plattformtechnologien anzusiedeln. Wir versuchen, die zehn Wachstumsbranchen, die es weltweit oberhalb des durchschnittlichen Wachstums gibt, in die alte Wirtschaft zu integrieren. Dafür brauchen wir Netzwerke – eine neue Form der Solidarität in der Wirtschaft, vor allem unter den Mittelständlern. Dabei machen sich, Herr Heuskel, die Investitionen in die Hochschulen und Fachhochschulen bereits bezahlt. Allerdings ist es jetzt unsere Aufgabe, auch die Eliteausbildung zu fördern

Es fehlt an Selbstbewußtsein

Der Wandel des Ruhrgebiets ist noch nicht abgeschlossen, aber im Umgang mit ihren Potentialen ist die Region zu bescheiden – so das Ergebnis einer Diskussionsrunde im NRW-Wirtschaftsministerium

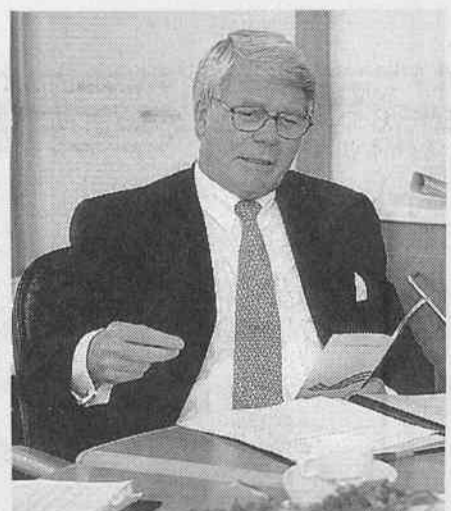
Wieso zweifelt dennoch jeder zweite Unternehmer an der Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen?

Schwanhold: Die Politik hat den Unternehmen im Strukturwandel bisher eine ganz seltsame Philosophie abverlangt. Sie hat einen Fördermechanismus aufgebaut, der die Schwächen ausgleicht. Daraufhin haben Generationen von Kommunalpolitikern und Unternehmern darüber nachgedacht, wo sie schwach sind. Das haben natürlich auch alle außerhalb des Ruhrgebiets mitbekommen. Jetzt findet ein Wandel statt: Die Leute denken über ihre Stärken nach, und sie reden auch darüber. Stärken zu kommunizieren läßt die Netzwerke entstehen, die wir fördern wollen.

Melchior: Die Mikrosystemtechnik wäre nie ins Ruhrgebiet gekommen, wenn sie nicht gezielt mit Mitteln der Landesregierung gefördert worden wäre. Mit Hilfe der Landesregierung konnten Lizenzen erworben werden, und Steag hat diese Technologie nach Dortmund geholt. Heute beschäftigen wir in diesem Bereich 200 Mitarbeiter.

Ist das ein übertragbares Beispiel für Strukturwandel im Ruhrgebiet?

Heuskel: Wenn wir im Bergbau Arbeitsplätze abbauen müssen, weil die internationale Wettbewerbsfähigkeit fehlt, stellt sich gesellschaftspolitisch die Frage: Wo lassen sich die Menschen einsetzen? Können wir die alle zu Biotechnologie-Mitunternehmern machen? Sicher nicht. Die große Chance der Region liegt eigentlich in der konzentrierten Nachfrage, die hier versammelt ist. Sie umfaßt den gesamten dienstleistenden Sektor mit Stadien und Arenen, Entertainment und Events, Messen und Flughäfen. Im Dienstleistungssektor, der eigene Nachfrage, aber auch Exportnachfrage generiert, sehe ich einen großen Hebel für den Strukturwandel.



Jochen Melchior: „Olympia wäre der Durchbruch.“

Herr Minister Schwanhold, reicht das für die 200 000 neuen Arbeitsplätze, die Sie im Ruhrgebiet schaffen wollen?

Schwanhold: Darüber mag man trefflich streiten. Aber wenn wir uns keine Ziele setzen, werden wir sie auch nicht erreichen. Natürlich können wir einige Fakten nicht wegreden. Wir haben mancherorts eine ähnlich hohe Arbeitslosigkeit wie in Ostdeutschland. Aber der Umstrukturierungsprozeß, den wir auf den Weg ge-

bracht haben, hat ein Potential von 200 000 Arbeitsplätzen – garantiert, wenn uns die Weltkonjunktur ein wenig hilft und wenn wir mehr Vertrauen in unsere eigene Stärke haben.

Die Konjunktur pfuscht Ihnen derzeit eher ins Handwerk. Die Städte sind pleite. Die 6 Milliarden Mark Strukturhilfe, die bis 2006 im Rahmen des Ziel-2-Programms bereitgestellt werden, könnten nicht mal das Haushaltsdefizit der Revierkommunen ausgleichen. Darüber hinaus wird die zunehmende Abwanderung den Kommunen einen unglaublichen Kaufkraftverlust bescheren.

Schwanhold: Wer seine Kraft nur daraus schöpfen will, daß er die Weltmärkte bedient und auf die Weltkonjunktur hofft, sieht nur einen Teil der ökonomischen Wahrheit. Viele mittelständische Unternehmen aus Nordrhein-Westfalen haben im Schatten der Großkonzerne eine ungeheuer gute Entwicklung erlebt, aber nie – oder zu spät – darüber nachgedacht, wie sie überleben, wenn sich die Großunternehmen verstärkt am Weltmarkt orientieren. Ein anderer Punkt ist: Keine Region ist ohne Binnennachfrage lebensfähig. Da ist die Psychologie zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht gut: stimmt! Dabei haben wir faszinierende Städte.

Hat die Wirtschaft ein Politikproblem? Etwa wenn eine Kommune sich freut, wenn sie der anderen fünf Arbeitsplätze abjagen kann?

Heuskel: Ich habe nicht den Eindruck, daß die Konkurrenz der Kommunen notwendige Entwicklungen behindert. Konkurrenz ist auch belebend. Ein Wettbewerb zwischen Eon und RWE um die Marktführerschaft im europäischen Strommarkt ist etwas Positives. Und wenn sich die Städte ein Stück weit als Konkurrenz verstehen, schadet es der Sache nicht. Ich sehe die Konkurrenz-Probleme eher, wenn es um das Image der Region geht.

Das klingt, als hätte das Ruhrgebiet im Grunde keine wirtschaftlichen, sondern nur Marketing-Probleme.

Hartmann: Die Dinge sind eigentlich auf einem ganz guten Wege. Es fehlt aber am Selbstbewußtsein, das nach außen hin auch zu vertreten. Das große Problem ist, daß es keine Geschichte vor der Kohle gibt, auf die die Menschen hier wieder zurückkommen könnten. Deshalb ist der Blick nach vorne ja hier so offen und zwingend. Im Grunde tritt das Marketing an die Stelle eines Geschichtsbewußtseins.

Was ist denn der richtige Ansatz? Wie müßte das zukunftsweisende Marketing fürs Ruhrgebiet aussehen?

Melchior: Ich würde die Stärken des Ruhrgebietes herausstellen. Die Stärken der Menschen, die Erfolge bei Industrieansiedlungen, die gute Infrastruktur, die Flughäfen, die Autobahnnetze. Und ich würde Düsseldorf stärker einbeziehen, das Ruhrgebiet kann davon nur profitieren. Düsseldorf hat einen Flughafen, in den gerade 650 Millionen Mark investiert wurden, da braucht das Ruhrgebiet keinen zweiten. Wir haben den Fehler ge-

macht, immer vom Ruhrgebiet zu reden. Ich rede von einer Rhein-Ruhr-Region.

Schwanhold: Schauen Sie sich die Rhein-Ruhr-Region an: Zwischen Köln und Dortmund leben elf Millionen Menschen. In diese Region passen Berlin, Hamburg, Frankfurt, München und Stuttgart kom-



Dieter Heuskel: „Die Chance liegt in der Nachfrage.“

plett hinein. Die Städte heißen nur anders: Castrop-Rauxel, Recklinghausen, Gelsenkirchen, Dortmund. In der Sprache meines Sohnes gesprochen: Nicht alle diese Städte sind „hip“. Hip ist München, hip ist Hamburg. Das ist das Imageproblem.

Melchior: Was dem Ruhrgebiet fehlt, ist die zentrale Steuerung kommunal übergreifender Projekte. Der Metrorapid liefert den Beweis. Oder die gemeinsame Olympiabewerbung von Rhein und Ruhr. Wir müssen erkennen, daß wir nicht eine Kirchturmpolitik brauchen, sondern konkrete gemeinsame Projekte.

Aber wie überwinden Sie Kirchturmdenken? Melchior: Das ist ein reiner Lernprozeß.

Hartmann: Und Projekte wie die Ruhr-Triennale 2003 werden Zeichen dafür setzen.

Das Beispiel Metrorapid zeigt aber, daß der Alltag heute anders aussieht. Da sagt die eine Stadt: Wenn die anderen einen Haltepunkt kriegen, wollen wir auch einen. Plötzlich kostet alles einige Milliarden mehr, und die Zeitplanung haut nicht mehr hin.

Schwanhold: Zum Metrorapid soviel: Er wird kommen, und zwar bis zur Fußball-Weltmeisterschaft 2006. Ich bin ganz sicher, daß die Ergebnisse der Machbarkeitsstudie der Bundesregierung im Januar 2002 positiv für NRW ausfallen. Wir sind jetzt dabei, die Planungen soweit voranzutreiben, daß wir direkt danach eine Entscheidung fällen und die Aufträge vergeben können. Wir können mit dieser neuen Technologie zehn Millionen Fahrgäste im Laufe eines Jahres transportieren. Wenn zehn Millionen Menschen von ihren Autos, die im Durchschnitt mit 1,3 Personen besetzt sind, auf den Metrorapid umsteigen, entspricht das dem Aufnahmevermögen einer vierspurigen Autobahn – die man durch das Ruhrgebiet nicht mehr bauen kann. Im Novem-

ber werden wir außerdem eine Vorstudie zu einer nächsten Machbarkeitsstudie für die Verlängerung der Strecke von Düsseldorf zum Flughafen Köln/Bonn auf den Weg bringen. Das Konzept ist erst komplett, wenn wir die drei Flughäfen des Rhein-Ruhr-Raumes und die Messestandorte miteinander verbinden.

Bei Köln denkt man an Medien. Bei Düsseldorf an Verwaltung. Woran denkt man beim Ruhrgebiet?

Schwanhold: Die Vielfalt ist es. Die Zeche Zollverein, der Tourismus und der High-Tech-Standort und sehr viel mehr.

Vielfalt ist unter Marketing-Gesichtspunkten immer problematisch, weil sich daraus kein Profil entwickeln läßt.

Melchior: Deshalb müssen wir uns ein Profil aufbauen, mit dem wir nach außen gehen. Dieses Branding haben wir noch nicht, da sind wir wieder beim Problem.

Hartmann: Irgendwie ist es schizophoren: Einerseits wollen wir ein Profil für das Ruhrgebiet, also etwas Beschreibbares, ein Branding, mit dem man ein positiveres Image durchsetzt. Andererseits bedeutet Vielfalt auch Lebensqualität, und das ist nun mal nicht so leicht kommunizierbar.

Heuskel: Am ehesten sollte sich das Ruhrgebiet an Berlin orientieren. Ein großer Teil der jungen Leute, die aus dem Ausland zu Boston Consulting kommen, wollen nach Berlin. Sie gehen aber nicht wegen des Namens dahin, sondern wegen der Vitalität, der Kultur, der Liberalität, der Vielfalt. Das ist das Thema: Aufbruch. Das „Aufbruch“-Thema muß im Ruhrgebiet deutlich werden.

Melchior: Der Durchbruch für diese Region wären die Olympischen Spiele, und wir werden alles auf eine Karte setzen, sie hierher zu bekommen.



Matthias Hartmann: „Vielfalt ist Lebensqualität.“

Gehen die nicht am Ruhrgebiet vorbei? In den meisten Medien ist von Stuttgart als Bewerberhauptstadt die Rede, von Leipzig und Düsseldorf – vom Ruhrgebiet kein Wort.

Melchior: Der Initiativkreis Ruhrgebiet wird sicherstellen, daß die Investitionen nicht nur in Düsseldorf ihre Wirkung haben, sondern auch in den Städten des Ruhrgebiets, wo wir es für richtig halten. Ansonsten kann man mit uns nicht rechnen. Wir werden vielleicht 2012 noch nicht in der allerersten Reihe stehen, falls unsere Region die Spiele nicht bekommt. Aber der Weg ist bereits der Erfolg.

Die Fragen stellten Thomas Machoczek und Silke Bruns.