

Die große Koalition



Wohin geht der Trend für Nordrhein-Westfalen und das Ruhrgebiet? Wir trafen zwei Männer, die es wissen: **NRW-Wirtschaftsminister Garrelt Duin** und **Haniel-Chef Stephan Gemkow** im Gespräch über rauchende Schloten, ungenutzte Potenziale und Mittagessen in Holland

Von **Sonja Hausmanns** / Fotografie: **Michael Hudler**

Herr Duin, von Ihrem Bürofenster zeigen Sie Besuchern gerne das „schöne Industrieland NRW“. Denken Sie, NRW sollte sich weiterhin auf diese Branche konzentrieren?

[Garrelt Duin] Die Industrie wird sich verändern, aber ich hoffe sehr, dass wir einen großen Wertschöpfungsanteil behalten. Das muss aber nicht immer der Schornstein mit viel Ausstoß sein. Wenn man sich die Industrie heute anschaut, fallen die Firmen in den grünen Tälern kaum auf. Zwar gibt es große Produktionshallen, aber eben keine Kühltürme nebensan. Im Bereich von Automobilzulieferern und Automatisierung sind wir schon richtig gut. Smart Production, das können wir, und das ist Teil von Industrie. Diesen harten Kern müssen wir uns erhalten.

Wie ist Ihre Einschätzung dazu, Herr Gemkow? Immerhin hat sich Haniel vergleichsweise früh von der Montanindustrie verabschiedet, was sich rückblickend als richtig erwiesen hat.

[Stephan Gemkow] Wandel ist seit 258 Jahren Teil unserer DNA. Es fing an mit Handel, dann kam die Montanindustrie, und schließlich haben wir uns wieder stark auf den Handel konzentriert. Jetzt kommt wieder eine neue Phase, in der

wir sagen: Wir müssen unser Portfolio diversifizieren in eher Nicht-Handelsunternehmen. Uns interessieren zum Beispiel leichte Produktion und technische Dienstleistungen – das kann alles sein, von Verkehrsinfrastruktur-Unternehmen über Gesundheitslogistik bis zum Maschinenbau. Eines ist klar: In fünf Jahren wird Haniel ganz anders aussehen als vor fünf Jahren.

„Wir müssen unsere Innovationskraft stärken“

Stephan Gemkow

[GD] Aber wenn Sie das bei Haniel nicht immer schon so gemacht hätten, dann gäbe es das Unternehmen wohl nicht mehr. Märkte müssen in Bewegung bleiben, das haben wir bei der Montanindustrie gesehen. Irgendwann hat sich der Markt durch Fusionen auf wenige Unternehmen konzentriert, andere sind verschwunden. Und diejenigen, die jetzt noch da sind, sind durchaus erfolgreich. Aber wir wissen um die Schwierigkeiten auf diesem Markt.

Ist das nicht ein generelles Problem des Ruhrgebiets – die gesamte Wirtschaft konzentrierte sich stets nur auf eine Branche?

[GD] Ja, aber wem will man das zu welchem Zeitpunkt zum Vorwurf machen? Wenn man einen Bodenschatz hat, der im Rahmen der Wertschöpfungskette Menschen im ganzen Ballungsraum in Lohn und Brot bringt und den sozialen Aufstieg ermöglicht, dann kann man das weder den Unternehmern noch den Beschäftigten vorwerfen. Heute ist man schlauer und weiß, es hätte frühzeitig darum gehen müssen, neue Felder zu erobern, anstatt Leben künstlich zu verlängern.

[SG] Ich stelle mir auch die Frage, was Politik bei solchen Strukturbrüchen wirklich leisten kann. Denn Sie sind auf Mehrheiten angewiesen im Parlament, aber auch bei den Wählern. Und derjenige, der vorausläuft und auf drohende Brüche aufmerksam macht, der hat nicht die Mehrheit – das zeichnet ihn ja gerade aus. Auch, wenn Politik versucht, vorauszuweichen und zum Beispiel über Subventionen bestimmte Themen zu treiben, ist das mit großen Risiken verbunden. Insofern ist das schon eine spannende Aufgabe. ➤

Was wird NRW in Zukunft sein?

„Schrittmacher für die Wirtschaft in Europa“

Garrelt Duin

[GD] Wir haben im Fall Opel Bochum zum ersten Mal sehr konsequent auf leere Protestrituale verzichtet. Weil wir ganz klar gesagt haben: Wir demonstrieren nicht bis zum letzten Tag mit euch für den Erhalt der Automobilproduktion, weil wir sehen, dass es sie nicht mehr geben wird. Und deswegen kümmern wir uns von Anfang an um eine alternative Entwicklung dieses Standorts. Darauf konzentrieren wir unsere ganze Kraft. Das ist ein Kulturwechsel: Nur mitdemonstrieren bis zum letzten Tag, das reicht nicht.

[SG] So etwas wird gelernt, und das macht die nächste Entscheidung in diese Richtung einfacher. Das ist im Unternehmen nicht anders. Wenn wir Arbeitsplätze zur Disposition stellen müssen oder Teilunternehmen verkaufen, geht für die Mitarbeiter erst einmal die Welt unter. Gerade haben wir Celesio verkauft. Zum Glück hat das Unternehmen damit eine Wachstumsperspektive erhalten, die wir so nicht hätten bieten können. Deshalb haben das alle – Aufsichtsrat, Betriebsrat und Mitarbeiter – mit hoher Motivation mitgetragen und den Prozess begleitet. Aber der Mensch an sich ist nun mal eher auf Beharren und Sichern aus. Das muss man verstehen und berücksichtigen, das ist Teil von Führung.

„Herz der deutschen Wirtschaft“

Stephan Gemkow



Garrelt Duin (46) spielte als Kind gerne in den Rathausfluren seiner Heimatstadt Leer, wo sein Vater als Gemeindedirektor arbeitete. 2000 bis 2005 war der Rechtsanwalt Mitglied des Europäischen Parlaments, bis er 2005 für die SPD in den Deutschen Bundestag gewählt wurde. Er war wirtschaftspolitischer Sprecher der SPD-Bundestagsfraktion, bis er 2012 zum Minister für Wirtschaft, Energie, Industrie, Mittelstand und Handwerk für Nordrhein-Westfalen ernannt wurde. Duin macht sich stark für einen Kostenausgleich der Energiewende und will Familienunternehmen als Markenzeichen für NRW etablieren.



Stephan Gemkow (54) wuchs in Lübeck auf und sieht sich in der Tradition des Hanseatischen Kaufmanns. Er begann als Unternehmensberater, wechselte aber 1990 zur Lufthansa. Dort blieb er 22 Jahre – zuletzt als Finanzvorstand. Seit August 2012 arbeitet er als Vorstandsvorsitzender von Haniel und senkte die Schulden innerhalb von nur zwei Jahren drastisch. Mit dem Verkauf von Celesio stieß Gemkow auch den Umbau des Haniel-Portfolios an.

Neben der Industrie soll in NRW die Kreativwirtschaft zum zweiten Standbein werden. Gibt es nicht andere Branchen, die profitabler wären?

[GD] Erstens kennen wir das Potenzial noch gar nicht abschließend. Zweitens erleben wir, dass auch die Kreativwirtschaft Teil eines Wertschöpfungsnetzwerks ist: Wo produziert wird, siedelt sich über kurz oder lang auch eine anschließende Dienstleistung an, wie Logistik oder Ähnliches. Und die muss natürlich aus dem Bereich der Kreativwirtschaft ergänzt werden, um daraus ein perfektes Produkt oder eine perfekte Dienstleistung zu machen.

Ist denn NRW auf solche Unternehmen und ihre Bedürfnisse vorbereitet?

[GD] Wenn ein Unternehmen aus der Produktion kommt, dann sind wir mit allen Rezepten am Start, das kennen wir. Bei der Kreativwirtschaft ist das natürlich etwas anders. Deshalb schauen wir uns ihre Bedürfnisse ganz genau an. Das sind Mietpreise, kulturelles Angebot, ganz viele Elemente kommen da zusammen. Und dann können wir in NRW etwas bieten, was Berlin eben nicht hat: Wir haben produzierendes Gewerbe, das die Dienstleistungen der Kreativwirtschaft auch nachfragt. Das gibt es in Berlin nur in einem sehr überschaubaren Rahmen.

Allerdings kann Berlin beim Thema Lebensqualität punkten.

[GD] Auch hier spielt der Ansatz, die Kreativwirtschaft in NRW zu fördern, eine wichtige Rolle: Überall, wo ich mir Projekte angeguckt habe – in Dortmund, Herten, Mülheim – war es immer Treibsatz für Lebensqualität, wenn dort Kreative unterwegs sind. Wenn Sie für Haniel gute Leute suchen, dann werden die nicht alle 100 Kilometer entfernt wohnen wollen, sondern in der Nähe. Und dabei kommt es auch auf Lebensqualität an. Ich kenne das von einem Unternehmen in einer Ruhrgebietsstadt: Es kann unternehmerisch alles stimmen, das Gehalt ist verhandelt – und dann kommt die Familie übers Wochenende, sieht sich die Stadt an – und der Deal platzt. Lebensqualität darf man als Kriterium für einen Wirtschaftsstandort absolut nicht unterschätzen.

[SG] Bei Haniel müssen wir zunächst einmal dafür sorgen, dass es unternehmerisch wieder stimmt. Es geht vor allem darum, unsere Innovationskraft zu stärken. Da sind wir durch die Statik der letzten Jahre ein Stück weit eingeschummert. Aber Lebensqualität am Standort ist natürlich auch ein wichtiges Thema. Ich weiß das noch von mir selber. Auf dem Weg zu meinem ersten Besuch in Duisburg saß ich hinten im Auto, und auf einmal ruckelte es nur noch – überall Schlaglöcher und hohes Unkraut. Da habe ich mich schon gefragt, willst du hier arbeiten? Was wir



Blick nach vorne: Stephan Gemkow will das Haniel-Portfolio umbauen – von Verkehrsinfrastruktur über Gesundheitslogistik bis Maschinenbau sei alles interessant



Gut zuhören: Um ungenutzte Potenziale des Ruhrgebiets erfolgreich vermarkten zu können, müssten alle ihre persönlichen Egoismen zurückfahren, fordert Duin. Denn für ausländische Investoren sei es irrelevant, ob sie in Dortmund, Duisburg oder Bottrop agierten.

brauchen, ist eine Lebensqualität, die sich aus der Lage am Wasser, attraktivem, bezahlbarem Wohnraum, kurzen Wegen zum Arbeitsplatz sowie Kunst und Kultur zusammensetzt. Wo wir mit Sicherheit zulegen müssen, ist das Thema Reputation. Es gibt so viele tolle Dinge – selbst in Duisburg, in dieser armen Stadt. Tolle Uni, Klasse Kultur, Sport, Landschaft. Wird das optimal vermarktet? Nein, das kennt kein Mensch! Was es bräuchte, wäre eine gesamtheitliche Vermarktung der Assets, die man als Region hat.

[GD] ... und weniger Egoismen. Auch bei Kommunen ist das ganz wichtig. Sobald wir auch nur mal ein bisschen ins Ruhrgebiet hineingehen und schauen, was wir denn hier noch entwickeln können, heißt es sofort: Das machen wir schon selber. Dieses Kirchturmdenken überwinden wir zwar Schritt für Schritt, aber gerade bei Flächenthemen spielt es immer wieder eine Rolle. Flächen sind ein hohes Gut geworden. Wir wollen nicht nach draußen auf die grüne Wiese, sondern haben viele ehemals genutzte Flächen und wollen die einem neuen Zweck zuführen. Aber das geht nur, indem wir kooperieren: Wenn ein Investor kommt, dann kriegt der das für ihn passende Filetstück – unabhängig davon, ob das in Duisburg, Bottrop, Dortmund oder anderswo

ist. [SG] Gerade für ausländische Unternehmen ist das ohnehin irrelevant. Für die ist das Ruhrgebiet eine Stadt. Und deshalb verstehen sie nicht, warum ein Projekt daran scheitert, dass an jeder Ecke eine andere Legislative etwas zu sagen hat.

Wie werben Sie denn für den Standort NRW bei Investoren?

[GD] Bei internationalen Unternehmen – um die geht es ja – merken wir, dass es um die Erreichbarkeit des europäischen Marktes geht. Da sind wir gut positioniert. Zweiter Pluspunkt ist die Infrastruktur, die – trotz all der Schlaglöcher – nach wie vor als gut wahrgenommen wird. Drittens: Hochschulen. Denn davon hängt ganz entscheidend die Innovationsfähigkeit des Standorts ab. Auch hier sind wir gut aufgestellt. Und der vierte Pluspunkt von NRW: gute Leute. Unser Ausbildungssystem ist in Europa einzigartig. Unternehmen können darauf bauen, dass sie in NRW nicht nur gute Akademiker bekommen, sondern auch gute Maschinen- oder Anlagenführer. Zum Schluss kommt etwas hinzu, was wir selbst gar nicht immer so wertschätzen. Das ist das Thema Sicherheit in zweierlei Varianten. Zum einen wissen Investoren: Wenn ich hier Verträge mache, dann gilt das. Zum anderen die innere Sicherheit. Man kann hier über die Straße gehen, ▶

ohne dass einem was passiert. Und eigentlich auch zu jeder Tages- und Nachtzeit und in fast jedem Stadtteil. Das gibt es international sonst kaum irgendwo.

„In Nordrhein-Westfalen gibt es eine einzigartige Treue zum Standort“

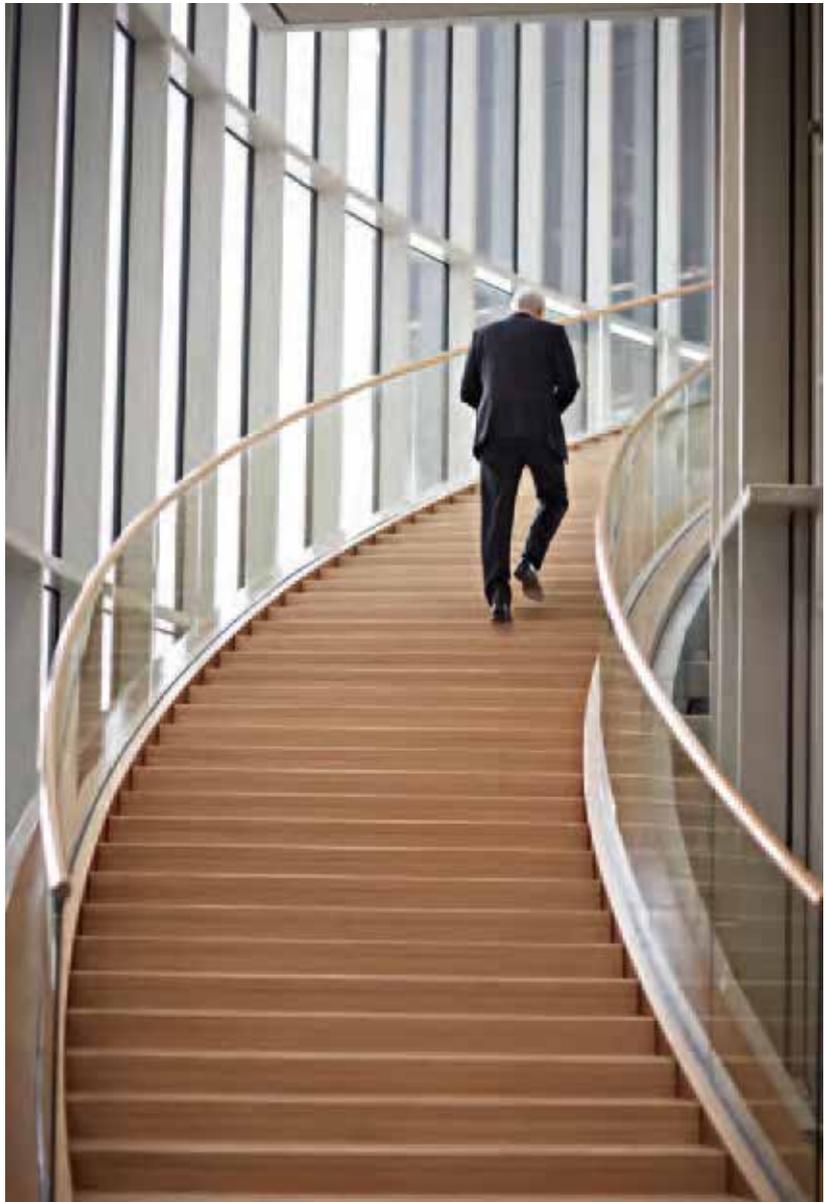
Garrelt Duin

[SG] Was für mich noch eine interessante Frage wäre: Inwiefern kann man eigentlich das Standortmarketing auch über die Grenze tragen? Die Niederlande liegen direkt nebenan, aber man hat trotzdem im Kopf noch eine Grenze, die eigentlich nicht mehr existiert. Ich habe mich kürzlich mit jemandem in den Niederlanden zum Mittagessen verabredet. Auf die Idee wäre ich früher nie gekommen. Aber warum eigentlich nicht, wenn es logistisch am besten passt? Ich glaube, auch mit dieser Nähe kann man noch mehr wuchern. Gerade beim Arbeitnehmermarketing kann das ein guter Punkt sein.

Sie haben viel über internationale Unternehmen gesprochen. Aber mit einem Anteil von 95 Prozent ist NRW das Land der Familienunternehmen. Inwiefern macht das die Wirtschaft hier besonders?

[GD] Familienunternehmen sorgen für Stabilität. Weil dort eben nicht nach jeder Quartalszahl schon wieder eine neue Strategie ausgerufen wird. Was zudem einzigartig ist, ist die Treue zum Standort. Man kann sich darauf verlassen: Die Firma war vor 100 oder 250 Jahren schon hier, und sie wird es auch in Zukunft sein.

Ist Ihnen das manchmal zu viel Verantwortung für ein Unternehmen, Herr Gemkow? Gerade in einer Stadt wie Duisburg?



Es geht aufwärts: Garrelt Duin will Investoren vom Standort NRW überzeugen

[SG] Unsere Hartnäckigkeit beim Verfolgen unternehmerischer Ziele – einer unserer Vorväter hat immerhin 13 Jahre nach Kohle gebuddelt, weil er überzeugt war, es müsse hier welche geben – überträgt sich natürlich auch auf die Standortverantwortung: Man lässt sich nicht so leicht entmutigen, sondern will einen Beitrag leisten. Und wenn man wie Haniel nicht so einen aggressiven Renditefokus hat, sondern sich die Zeit nimmt, langfristige Gewinne zu realisieren, dann fällt es ein Stück weit leichter, diese Standortverantwortung mit wahrzunehmen. Wenn wir ausschließlich kurzfristige Rendite verfolgen würden, säßen wir vermutlich nicht mehr in Duisburg-Ruhrort.

Sie haben Langfristigkeit auch zu Ihrem persönlichen Thema gemacht und wollen bis zur Rente bei Haniel bleiben. Was wünschen Sie sich bis dahin für den Haniel-Standort?

[SG] Ich wünsche mir, dass es gelingt, gemeinsam mit anderen Unternehmen den Standort zu entwickeln. Lebensqualität, Verbesserung der Reputation – das sollten wir in den Griff kriegen. Im Grunde können wir vieles von dem, was Düsseldorf groß gemacht hat, auf kleiner Flamme in Duisburg nachvollziehen. Ich bin nur immer etwas skeptisch, wenn es um einzelne Leuchtturmprojekte geht. Was es braucht, ist eine breite Basis – und die muss von allen Beteiligten getragen werden.