

Wirtschaftspolitisches Abendessen

Strukturwandel:

„Die Zukunft der Region
ist die Region der Zukunft“

Bodo Hombach

Meine Damen und Herren,

hier sitzt mir viel Sachverstand und Erfahrung gegenüber. Wirtschaftsförderung heute? Die Themen dazu sind Ihnen geläufig. Von Flächenbewirtschaftungsstrategien, interkommunalem Gewerbesteuerausgleich bis Clusteranalysen und –strategien.

Als ich die Einladungsliste las, fürchtete ich, dass es mir wie einem Verleger geht, der in China über Medien redete: ... Diese Anekdote im Kopf habe ich grundsätzliche politische und strategische Aspekte gewählt. Auf die Diskussion mit Ihnen freue ich mich.

Regionen taugen heute mehr als zuvor – oder auch wieder – als Marke. Eine regionale Marke kann Emotionen wecken, hat Ausstrahlung und schafft Identifikationen nach innen und außen. Markenbildner suchen Emotionsträger. Eine Marke muss stimmig sein. Eine Regional-Marke auch. Man muss ihr Nutzen unterstellen. Sie darf sich nicht abquälen mit dem Auftrag einer Imagekorrektur. Das, was an Gutem da ist, gilt es zu verstärken und zu entwickeln. Ein Alleinstellungsmerkmal ist allemal hilfreich.

Marken, auch Regional-Marken, leben von der Vermittlung eines Vorstellungsbildes. Ein solches Bild braucht Wurzeln in der Historie und Übereinstimmung mit der Realität. Lamentieren und Jammern schadet. Im Ruhrgebiet sagt man: „Keiner liebt dich, wieso ich?“

So viel „Wandel“ war nie. Alte Gewissheiten wurden fragwürdig. Klassische Milieus zerbröseln. Lager und Blöcke verstehen ihr eigenes Etikett nicht mehr. Menschenschwärme hüpfen wie Korke auf der Oberfläche rasch wechselnder Moden und Stimmungen. Sie glauben, das sei der „Ernst des Lebens“. Statt **eines** Freundes hat man 500 auf Facebook. Die kann man mit Klick beginnen und beenden. Ein panischer Glücksanspruch (alles und sofort) kollidiert mit breiter Abstiegsangst. Wir erleben das „Ende der Normalität“ (Gabor Steingart). Wer das frühere Leben beschreibt, tut es als Nachruf.

Vor drei Wochen hatte ich an der Bonner Akademie für Forschung und Lehre praktischer Politik den erfahrenen Meinungsforscher Klaus-Peter Schöppner von Emnid zu Gast. Der berichtete aus seiner 30jährigen Forschertätigkeit. Er habe in allen Untersuchungen die Frage mitlaufen lassen, was die Menschen von der Zukunft erwarten. 27 Jahre lang hätte cirka ein Drittel erwartet, dass alles schlechter würde. Seit drei Jahren seien es kontinuierlich mehr als 80 %. Die kluge ZEIT titelte kürzlich: „Wir haben eine schlechte Nachricht: Es geht uns gut.“ Sie wies Themenfeld für Themenfeld nach, dass die Lage besser ist, als ihr Ruf.

Der Alltag ist unübersichtlich. Seine **Komplexität überfordert**. Das ruft in unserem Lande die „schrecklichen Vereinfacher“ noch nicht durchschlagend auf den Plan. Ideologen und Demagogen wollen die Welt aus einem Punkte erklären. Aber Apokalyptiker haben auch schon Konjunktur. Sie verkünden mit mehr Energie die nahe Katastrophe als nötig wäre, sie zu verhindern. Parteien glauben, Polarisierung sei „in“. Die parteipolitischen Mitten entleeren sich zu den Rändern. Das Volk ist verunsichert wie schon lange nicht mehr

Wir Deutschen lieben Murphys Gesetz. Alles was schief gehen kann, wird schief gehen. Keine Flasche öffnen, es könnte ein Geist drin sein.

Der amerikanische Kontrapunkt: „Es scheint unmöglich, also packen wir’s mit voller Kraft an!“ ist uns wenig geläufig.

Dabei kann man alles auch anders sehen.

Wer es gern spannend hat und keine Experimente scheut, lebt in goldenen Zeiten. Blockaden lösen sich auf. Holzwege und Sackgassen werden sichtbar. Das „www“ ist kein dreimaliger Weheruf. Es eröffnet Chancen der Transparenz und Teilhabe.

Innovatives Denken ist erlaubt, sogar erwünscht.

Was wird in 50 Jahren sein? – Jetzt werden die Weichen gestellt.

Die Republik hat **gute Ausgangsdaten**. Wir haben die De-Industrialisierung nicht mitgemacht. Ein starker Mittelstand stabilisiert die Schwankungen. Die Innovationsbereitschaft und Patent-Statistik rangiert oben auf der Hit-Liste. Regionale Wirtschaftsförderung kann und soll Strukturschwächen beheben.

Heute reicht es nicht mehr, ein paar Brachen zu roden, Kabel, Rohre und verkehrstechnische Bypässe zu legen. Es genügt auch nicht mehr, im Kanzleramt eine paar Flaschen Rotwein zu leeren, das Großprojekt zu verabreden und der Politik den Rest zu überlassen.

Gründerparadiese entstehen nicht am Reißbrett. Sie gedeihen nicht wie holländische Tomaten in einer Nährlösung unter Treibhausbedingungen. Wo sie nicht einwurzeln am definierten Standort mit gewachsenen Traditionen und einheimischen Ressourcen, hat auch eine gute Geschäftsidee wenige Chancen. Sie lockt möglicherweise Anlage suchendes Kapital für einen kurzen Umsatz-Peak. Einen Schnupfen holt sie sich bei konjunktureller Zugluft.

Wachstum im Sinn von „mehr desselben“ ist eine gefährdete Aktie. Eine pffiffige Idee der Konkurrenz oder ein Image-Einbruch durch Fehlverhalten des Managements oder eine Verpackerin mit ungewaschenen Händen wird ihren Kurs versenken.

Sinnvolles Wachstum ist unverzichtbar, Größenwahn ist gefährlich. Die spektakulärsten Pleiten der letzten Jahre waren Unternehmen, die ihre vernünftige Größe überschritten hatten. Exponentiell wachsende Komplexität ist am Ende nicht mehr zu beherrschen. - Auch die Finanzkrise war am Anfang eine Art Heißhunger – ohne die Folgen zu bedenken: Gefäßverengungen, Bluthochdruck und Infarkt.

Ich lebe im Ruhrgebiet. Dort schlug das Herz der „Industriellen Revolution“. Es befeuerte den Stoffwechsel für ganz Europa, setzte große Energien, Materialien und Menschenmengen in Bewegung. 150 Jahre lang war hier viel Zukunft in der Gegenwart.

Auch die Probleme waren ihrer Zeit voraus. Die Soziale Frage stellte sich früh und scharf. Kontraste suchten nach Ausgleich. Der rasche Abbau des Bodenschatzes war auch Raubbau und hinterließ schmerzende Wunden. Wer weiß das schon: Der Bergbau senkte den Boden. Ohne ständige Drainage – bis in alle Ewigkeit – wäre das Revier ein einziger See.

Wirtschaftsförderung und Strukturwandel. Seit dem Ende des schwarzen Goldrausches ist das unser Thema. Es gibt Erfolge. Der Großraum Essen z. B. hat sich zur „Boomtown“ gemausert. Das wird demnächst eine wichtige Studie nachweisen. In einem Magazin von Autorität werden wir das lesen. Es gibt aber auch Schwachstellen. Ein Süd-Nordgefälle. Die A40 als Sozialäquator im Revier. Eine lästige Kleinteiligkeit der Gemeindelandschaft. Defizite bei der Wohnlichkeit, die hochqualifizierte Fachkräfte nicht davon überzeugt, hier ihr einziges Leben zu verbringen.

Regionale Wirtschaftsförderung? Ist das Anachronismus? Löst sich die gewachsene ökonomische Topografie nicht in **globale** Märkte und Wirtschaftsräume auf? Ferne Hauptquartiere entscheiden nach eigenen strategischen Gesichtspunkten, ob bei uns ein Werk gebaut oder geschlossen wird. Die Opelaner oder Nokianer in Bochum wissen das. Spielt der ökonomische „Dialekt“ einer Region überhaupt noch eine Rolle? Ich habe Belege für ein klares Ja.

Wachstum in die Breite gerät leicht außer Kontrolle. Kleine Fehler schaukeln sich kaskadenartig auf. Die Dotcom-Blase, der Immobilien-Rausch, Schuldenkrise, Bankenkrise, Finanzkrise, Eurokrise sind Lehrstücke der jüngsten Zeit. Wir lernen: Die globale Ökonomie ändert sich rasant. Die Euphorie lässt nach. Die Köpfe kühlen ab.

- In den Schwellenländern steigen Energie,- Transport- und Arbeitskosten. Sie treten uns als Konkurrenten entgegen.
- Politische Unruhen, technische und Naturkatastrophen bergen ein kaum berechenbares Risikopotenzial.
- Geografische Entfernung und kulturelle Ungleichzeitigkeiten sind stärkere Hindernisse als man dachte.

Niemand will zurück in die Postkutschenzeit. Wir profitieren enorm vom Fall der Handelschranken und immer größeren Wirtschaftsräumen. Grenzüberschreitende Probleme sind nur grenzübergreifend zu lösen. Entwicklung ist aber nicht mehr nur eine Frage von Standort, Rohstoff und Markt. Es gehört dazu ein systemisches und nachhaltiges Denken, - nicht nur aus Mitleid mit den kommenden Generationen. Gerade im Zeitalter globaler Vernetzung hat regionale Aufmerksamkeit einen ganz neuen Charme.

Die Zukunft gehört auch der Region. Und das hat Gründe:

- Eine kulturgeschichtliche Konstante besagt: Unser Lebensraum ist etwa so groß, wie wir ihn mit gebräuchlichen Verkehrsmitteln in quasi einer Stunde durchqueren können. Seine vernünftige Wachstumsgrenze ist die Region. Hier kennt man die Sprache, die Kochrezepte und Gebräuche. Hier funktioniert das persönliche Netzwerk. Hier gibt es die kurzen Wege, angepasste Lösungen und verlustfreie Abläufe.
- Die Märkte haben einen hohen Sättigungsgrad erreicht. Die Produktivität übertrifft alle Fließbandträume des vorigen Jahrhunderts. Die technologische Zukunft liegt nicht mehr in der Herstellung immenser Stückzahlen, sondern in der Fähigkeit zur Innovation.
- Vertrauen entsteht nicht im Weltmaßstab, sondern durch Individualität, Nähe und Verlässlichkeit. Region hat das Zeug, sich zur Brandmark zu entwickeln.
- Enorme Fortschritte der Logistik und der computergesteuerten Fertigungstechnik verändern die Standortfrage. Der frühere Zwang, **ein** Muster möglichst massenhaft zu klonen, lässt nach. Demnächst entstehen mit gleichem Aufwand Millionen Einzelstücke mit unterschiedlichen Eigenschaften.

Bahnbrechende Ideen und Qualität sind nicht an einen Ort gebunden. Regionale Wirtschaft muss nicht zweite Liga spielen. Im Ruhrgebiet werden die besten Ideen oft in kleinen Betrieben erbrütet, in Zusammenarbeit mit der nahen Hochschule. Ich nenne sie gern Unternehmen der flexiblen Spezialisierung. Sie sind Motivations- und Innovationstreiber für Großunternehmen. Diese sind Absatzmarkt vor der Haustür. Eine funktionierende Symbiose.

Die Energiewende zeigt: Verbrauchendes Wachstum ist kaum mehr konsensfähig. Intelligentes Wirtschaften setzt nicht allein auf **die eine Lösung** im Großmaßstab. Die Zukunft gehört einer Vielzahl kleiner, angepasster Lösungen, die intelligent zusammenwirken. Ich staune, wie aus alten Rohstoffen und Materialien völlig neue Dinge entstehen.

Die Metropole der Zukunft wuchert nicht nur nach außen. Sie wächst auch nach innen. Sie entwickelt ihre Energie- und Wasserversorgung, humanisiert ihre Wohnquartiere und Verkehrsnetze, ihre Gesundheitsversorgung. Sie sucht nach einer gut austarierten Logistik aller beteiligten Faktoren.

Das begreifen auch die Großen. Gerade äußerten sich Riesen wie RWE oder Evonik mit programmatischer Neuorientierung. Sie punkten nicht mit Bilanzen und Diagrammen, sondern mit Haltung. Sie bieten ein Lebensgefühl und unterfüttern es mit guten Ideen und Argumenten. Das bahnt den Weg zu einer gesellschaftlichen Akzeptanz. Sie können von der Politik nicht mehr erwarten, dass sie das für sie sicherstellt. Im Gegenteil: Die Politik hat sich oft blutige Nasen geholt und die Erfahrung gemacht, dass ihr Einsatz für Wirtschaftsprjekte Stimmen kostet. Auch wenn eine gesellschaftliche Mehrheit sich für ein Projekt ausspricht, endet die Zustimmung abrupt, wenn es den eigenen Gartenzaun berührt. Die Politik surft neuerdings lieber auf der Protest- und Sorgenwelle.

Regionale Ökonomie will nicht de-industrialisieren. Im Gegenteil. Sie will dem industriellen Kern zu einem höheren Bewusstsein von sich selbst verhelfen. Wirtschaftsförderung erfindet nicht, aber sie ermutigt Erfinder. Sie baut keine Fabriken, aber sie schafft einen Rahmen und ein Klima, in dem Betriebe entstehen. Sie erzeugt auch keinen Markt, aber sie findet Mechanismen, welche die Gesellschaft beleben und anziehend machen.

Sie verkämpft sich schon lange nicht mehr in Scheingefechten mit der Ökologie. Im Gegenteil sind sparsamere und ökologisch nachhaltigere Produkte sogar ein Exportschlager geworden. Neuerdings habe ich den Eindruck, in dieser Beziehungspflege ist die Wirtschaft den organisierten Funktionären der Ökologie voraus. Was macht auch ein Missionar, wenn schon alle katholisch sind?

Früher haben die Ökonomen die Ökologen nicht ernst genommen. Ich erinnere noch, wie Helmut Schmidt ökologischen Aktivisten zurief, sie sollten sich lieber um die Pflege der Vögel im Watt sorgen als um wirtschaftliche Fragen. Wir lesen häufig von der Ökonomisierung aller Lebensbereiche. Wir haben aber Lebensbereiche, da können wir von Ökologisierung reden. Viele setzen voraus, dass die Zukunft unseres Wirtschaftssystems stabil und unzerbrechlich ist. Das ist mitnichten so. Unser gegenwärtiger wirtschaftlicher Erfolg ist fragil. Ich erinnere noch, als wir Ende der 1990er Jahre als der „kranke Mann“ Europas tituliert wurden und ich etwas neidisch das sogenannte „Polder-Modell“ in Holland studierte.

Die Akzeptanzkrise ökonomischer Großprojekte ist unser Risiko, das wir ernst nehmen müssen. Betroffenheit vor Ort ist drängend spürbar und weniger abstrakt. Aber regional lässt sich Güterabwägung zur Schaffung von Akzeptanz ökonomisch notwendiger Infrastruktur auch leichter organisieren, als in abstrakten und ideologisierten Debatten. Der gesellschaftliche Diskurs braucht einen Ort, an dem er tatsächlich stattfindet. Darauf muss sich die Politik in und für die Region stärker ausrichten.

Das Neue entsteht nicht aus transfer-finanzierter Vergangenheit. Es braucht innovative Primärproduktion, die sich an den Leitmotiven der kommenden 50 Jahre orientiert.

Ich schweife ab zum Wesentlichen:

Im Fraunhofer-Institut im Dortmunder Technologiepark begrüßt ein merkwürdiger Spruch den Besucher: „Der leere Raum ist der ideale Raum der Logistik.“ Das Thema der Logistik ist also nicht die Beschaffenheit der Dinge. Das ist Sache der Physik und der Produktion. Logistik interessiert sich für den Zwischenraum: Sie füllt die Leere zwischen Herstellung und Nutzung mit Intelligenz und Sinn. Im Getümmel der Produktionsabläufe und Warenströme ist sie der Augenblick des Verstehens. Die Dinge begegnen sich. Sie erkennen sich, sie reagieren auf einander. Sie verändern sich, nicht physikalisch, sondern in ihrer Kombination. Das Erfolgsgeheimnis dieses dynamischen Ensembles von Gegenständen, Kräften und Funktionen ist die Klugheit, mit der sie zusammenwirken.

Entscheidend ist, dass jederzeit sinnvolle und zielführende Entscheidungen möglich sind. Dazu braucht es Spiel-Raum, der Bewegung erlaubt. Es braucht einen Überfluss von Alternativen, unter denen man wählen kann. Es braucht fein dosierte Kräfte, die verhindern, dass die unvermeidlichen Kollisionen zum Crash führen. Es braucht ein Langzeitgedächtnis, das die gefundenen Lösungen speichert.

Ein besonders guter Weg ist **Kooperation**.

Lange war es üblich, sich heftig und pompös voneinander abzugrenzen. Das Motto war „Wettbewerb statt Kooperation“. Man hockt hinter seiner Mauer, hütet Geheimnisse und versucht, Konkurrenten das Leben schwer zu machen. Wie beim Malefiz-Spiel legt man dem Anderen Steine in den Weg – statt selber anzukommen. Ein dürftiges und kostspieliges Geschäftsmodell.

Regionale Wirtschaftsförderung will Wettbewerb **durch** Kooperation. Die Konkurrenzkosten sind zu hoch. Arbeitsteilung ist – frei nach Goethe – „ehrentoll und bringt Gewinn.“ Bei einem Wettbewerb im Ruhrgebiet bewarben sich 123 Kommunen, Bürgergruppen mit Konzepten, die Zusammenarbeit in den Mittelpunkt stellten. Das Nachdenken über die eigenen Denkblockaden und das Austüfteln intelligenter Lösungen führte zur Entdeckung „erneuerbarer Energien“ der Region.

Das integrative Erfolgsrezept der Bundesrepublik war nicht die Marktwirtschaft, sondern die **Soziale** Marktwirtschaft. Sie schuf eine Grundversorgung an Gerechtigkeit und Aufstiegschancen. Das erzeugte Teilhabe und die Bereitschaft, sie beim Wort zu nehmen. Regionale Wirtschaftsförderung ist soziale Logistik auf höchstem Niveau. Sie entwickelt Systeme, die sich gegenseitig fördern und nicht behindern. Auch hier geht es um die Gestaltung der Zwischenräume, um die Intelligenz der Regeln, um die Dosierung der Leidenschaften und Kräfte und den nachhaltigen Einsatz von Energie.

Dass so etwas auch misslingen kann, erleben wir zurzeit auf den **Großbaustellen** der Republik. Ich nenne nur Stuttgart 21, den Nürburgring, das NRW-Archiv und die Elbphilharmonie. Als Ihr Gast hier in Brandenburg übergehe ich das eine oder andere Thema.

In Köln kursiert eine Postkarte. Sie zeigt die Stadt als Trümmerfeld des 2. Weltkriegs und erklärt dazu: „Köln nach Fertigstellung der U-Bahn“. - Ob das Jahrtausendprojekt der Energiewende gelingt oder am Ego von Gartenzwerge scheitert, steht auch noch dahin.

In den kommenden Dekaden wird die Sache nicht leichter. Das Land wird demografisch schrumpfen. Es wird **kleiner, älter und bunter**. Aber für ein Lamento bin ich totale Fehlbesetzung. Ich bin überzeugt: Gute Beispiele verderben schlechte Gewohnheiten.

Der Initiativkreis Ruhr versteht sich als „Think-Tank Ruhr“. Er formuliert Konzepte nicht ins Blaue hinein, sondern in Tuchfühlung mit Forschung und Wissenschaft, auch mit den Bürgern, die damit leben sollen. Er ist kein Wirtschaftsclub, sondern eine unternehmerische Bürgerinitiative auf breitem Fundament. Er führt Kultur, Städtebau, Bildung, Gewerkschaften, Kirchen und Gesellschaft in Anstoß-Projekten zusammen. Er will nicht nur den Mentalitätswechsel. Er ist schon einer. Wer heute eine permanente Zukunftskommission für das Ruhrgebiet erfinden will, kommt zu spät. - Es gibt sie schon.

Wie gesagt: Die Politik ist kaum noch bereit, sich große Wirtschaftsprojekte zu eigen zu machen und sie offensiv zu vertreten. Das zwingt die Unternehmen, für ihre innovativen Ziele selbst zu werben. Mit möglichst guten Argumenten und frühzeitiger Einbeziehung aller relevanten Kräfte und Gruppen.

Wir leben in einer spannenden Zeit. Man kann sie nur in Gegensätzen beschreiben. Es geht um Klassengesellschaft oder Weltrisikogemeinschaft. Wir erleben Wachstumskrisen, aber auch Wachstumsrekorde, Energiehunger trifft auf Ressourcenknappheit, Profitorientierung auf Nachhaltigkeit, Bildungsferne auf neue Intelligenz. Große Chancen mischen sich mit Ungewissheit und Risiko. Alles wird von Menschen bewegt, aber nichts erscheint schwieriger, als Menschen zu bewegen. Die kann man regional am ehesten erreichen und aktivieren. Identifikation hilft dabei.

Uns sollte es nicht ergehen wie dem Schiffbrüchigen in einem der sogenannten „Inselwitze“. Da saß er mager, mit langem Bart im Sand und starrte trübe in unendliche Weite des Ozeans. Hinter ihm verstellte ein kleiner Hügel den Blick. Er konnte nicht sehen, was der Betrachter sah: Nicht weit entfernt war ein belebter Palmenstrand mit Bikinimädchen, Imbissbuden und Hotels. Er müsste sich nur einmal auf den Hügel steigen, um zu entdecken, wie nahe das Unmögliche ist.

Neulich stellte man mir eine Rätselfrage: „Tagsüber sitzt man drauf, abends putzt man sich damit die Zähne, nachts schläft man drin? Was ist das?“ Ich grübelte. Der Frager erbarmte sich: „Ein Stuhl, eine Zahnbürste, ein Bett.“

Ein kleines Experiment der Selbsterfahrung. Die meisten Probleme entstehen im Kopf, weniger in der Realität. Durch Denk-Grenzen, die wir uns unbewusst gezogen haben. Regionale Wirtschaftsförderung versucht, solche Blockaden aufzulösen. Globalisierung wird zum leeren Konstrukt, wenn sie nicht die vielen Regionen enthält, in denen die Leute leben. Globalisierung und Regionalität sind kein Gegensatz. Regionalität und Globalisierung ergänzen einander. Vielfalt der Regionen ist gut fürs Ganze. Die Regionen der Zukunft revalisieren und kooperieren.

Ich danke Ihnen.