

Angelika Müller, Dieter Rehfeld  
unter Mitarbeit von  
Noemí Fernández Sánchez  
Dagmar Grote Westrick  
Jürgen Nordhause-Janzen  
Fikret Öz  
Wolfgang Stolte

## **Innovationsschwerpunkte in Gelsenkirchen**

Wirtschaftliche Wachstumsfelder und  
Strategien für ihre weitere Entwicklung

Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2002-02

ISSN 1430-8738

Gelsenkirchen 2002

Herausgeber:

Institut Arbeit und Technik

Munscheidstraße 14

45886 Gelsenkirchen

Telefon +49-209-1707-0

Telefax: +49-209-1707-110

E-Mail: [name@iatge.de](mailto:name@iatge.de)

WWW: <http://iat-info.iatge.de>

## **Zusammenfassung**

Das Projekt über Innovationsschwerpunkte in Gelsenkirchen fand im Auftrag der Gelsenkirchener Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung und Unternehmen im Zeitraum 2001/2002 statt. Ausgehend von der Überzeugung, dass Regionen sich im Rahmen der Globalisierung auf bestimmte Kompetenzen konzentrieren müssen, um den vor Ort ansässigen Unternehmen ein innovatives Umfeld bieten zu können, bestand die Aufgabe des Projektes darin, auf der Grundlage von Innovationsschwerpunkten, die als Motoren für die künftige wirtschaftliche Entwicklung dieses Standorts wirken können, ein neues wirtschaftliches Profil der Stadt Gelsenkirchen zu erarbeiten. In enger und kontinuierlicher Abstimmung mit den Auftraggebern ist, basierend auf Recherchen und Interviews mit innovativen Unternehmen und Institutionen, als Innovationsschwerpunkt in Gelsenkirchen die Solarenergie herausgearbeitet worden. Mit der Wasserwirtschaft, der Metallverarbeitung sowie der Chemischen Industrie sind darüber hinaus Kompetenzen in Gelsenkirchen vorhanden, die für die weitere wirtschaftliche Entwicklung der Stadt ein großes Potential beinhalten. Grundlegend für das Projekt und seine Durchführung war die von allen Beteiligten getragene Ansicht, dass Standortpflege nicht allein eine Angelegenheit der Strukturpolitik ist, sondern langfristig nur im Zusammenspiel wirtschaftlicher und politischer Akteure erfolgreich sein kann. Entsprechend wurden die Ergebnisse des Projektes im Rahmen von Strategiegesprächen und Workshops mit Unternehmen und regionalen Akteuren diskutiert und für die Umsetzung gebündelt.

## **Abstract**

The project about new innovation systems in Gelsenkirchen is based on the assumption that within the framework of international economies single regions need a profile in specific areas of competence. This enables them to offer an innovative milieu to resident business and to be attractive for new investors. Innovation systems work as the motor for economic development of all location and are crucial for the future economic profile of Gelsenkirchen. The project was carried out in continuous co-operation with the clients in administration and industry. On the basis of statistical analysis and personal interviews with innovative companies and related institutions, the Solar-Energy could be identified as an innovation system. Further important competencies can be seen in the Water Industry, the Chemical Industry and the Metal Processing Industry. The project was committed to a vision that industrial development in the long run can only be successful when the business community and politicians work together. Correspondingly, the project results were discussed in the framework of strategy dialogues and workshops with companies and regional authorities, and then bundled for implementation.

## **INHALT**

<b>Vorbemerkung</b> .....	3
<b>Die Vorgehensweise</b> .....	5
<b>Kompetenzen und Innovationsschwerpunkte</b> .....	11
<b>Energie/Solarenergie</b> .....	11
Generelle Trends .....	11
Kompetenzen in Gelsenkirchen .....	12
Handlungspotenziale und -strategien .....	13
<b>Chemische Industrie</b> .....	15
Generelle Trends .....	15
Kompetenzen in Gelsenkirchen .....	16
Handlungspotenziale und -strategien .....	17
<b>Wasser</b> .....	18
Generelle Trends .....	18
Kompetenzen in Gelsenkirchen .....	20
Handlungspotenziale und -strategien .....	20
<b>Metallwirtschaft</b> .....	22
Generelle Trends .....	22
Kompetenzen in Gelsenkirchen .....	23
Handlungspotenziale und -strategien .....	24
<b>Innovations- und Beschäftigungspotenziale jenseits spezifischer Kompetenzen</b> .....	26
<b>Unternehmensnahe wissensbasierte Dienstleistungen</b> .....	26
<b>Gesundheitswirtschaft</b> .....	28
<b>Der Nährboden für die Entwicklung von Kompetenzen und Innovationen</b> .....	29
<b>Lebensqualität</b> .....	29
<b>Wirtschaftsförderungskompetenz</b> .....	30
<b>Fazit und Ausblick</b> .....	32

## Vorbemerkung

Im Frühjahr 2001 wurde das Institut Arbeit und Technik vom Referat für Stadtentwicklung und Wirtschaftsförderung beauftragt, das Projekt „Innovationsschwerpunkte in Gelsenkirchen“ durchzuführen.

Die Aufgabe des Projektes bestand darin, in Gelsenkirchen **wirtschaftliche Kompetenzen** herauszuarbeiten, die langfristig als **Innovationsschwerpunkte** und damit als Motoren für die wirtschaftliche Entwicklung Gelsenkirchens dienen können und **Strategien für die Unterstützung dieser Zielsetzung** aufzuzeigen.

Was bedeuten Kompetenzen in diesem Zusammenhang? Sie bezeichnen am Standort vorhandene Fähigkeiten und Potentiale, die für die Entwicklung bestimmter wirtschaftlicher Felder förderlich sind. Dazu gehören etwa **technische Kompetenzen**, aber auch **Kompetenzen von Beschäftigten**, **betriebswirtschaftliche Kompetenzen** ebenso wie **Kompetenzen in vor- und nachgelagerten Bereichen**. Sind diese Kompetenzen an einem Standort konzentriert und projektbezogen miteinander vernetzt, kann von einem Kompetenzfeld gesprochen werden.

Eine räumliche Konzentration derartiger Kompetenzen kann allerdings auch die Basis für die Entwicklung von Innovationsschwerpunkten liefern. Unter **Innovationsschwerpunkten** verstehen wir einen Produktions- und Dienstleistungszusammenhang für ein bestimmtes Produkt oder auch eine Produktgruppe, der sich im Idealfall durch vier Merkmale auszeichnet:

- ↳ Es ist eine **kritische Masse** von Tätigkeiten innerhalb der Produktionskette vorhanden. Im besten Fall hat der Standort eine zentrale Bedeutung für dieses Produkt oder auch für einen Teilbereich der Produktionskette.
- ↳ Es ist eine **hohe Differenzierung** der für das Produkt/die Produktgruppe wichtigen Funktionen vorhanden, also Forschung und Entwicklung, Produktion, Dienstleistungen, Bildungsangebote usw..
- ↳ Es sind **Leitunternehmen** vorhanden, die durch ihre Größe und Nachfragekraft, aufgrund ihrer internationalen Bedeutung oder andere Merkmale eine Schlüsselrolle innerhalb des Schwerpunkts einnehmen und die zudem innovative Strategien verfolgen.
- ↳ Die Unternehmen sollten etwa durch **Kooperationen** oder **Informationsaustausch** in einen regionalen Zusammenhang eingebunden sein oder zumindest ein Interesse aufweisen, ein innovatives Umfeld zusammen mit anderen regionalen Akteuren aufzubauen oder weiter zu entwickeln.

**Kompetenzfelder und Innovationsschwerpunkte** bilden das **Profil eines Standortes**, sie machen den Standort für die ansässigen Unternehmen sowie für Neuansiedlungen attraktiv. Innovationsschwerpunkte bilden darüber hinaus die Grundlage für eine **innovative regionale wirtschaftliche Dynamik**.

Ausschlaggebend für die Erteilung des Projektauftrags waren im wesentlichen zwei Entwicklungen: zum einen lastet auf den Städten des nördlichen Ruhrgebiets ein besonders großer Druck hinsichtlich des fortdauernden Strukturwandels, der bisher kaum aufgefangen werden konnte. Zum anderen wird es im Rahmen eines zunehmenden Standortwettbewerbs für Städte immer wichtiger, ein eigenes Profil zu entwickeln. Denn noch immer ist es so, dass auch für global agierende Unternehmen die Nähe zu Leitmärkten und spezialisierten Zulieferern und Dienstleistern, Kontakte zu Hochschulen und Forschungseinrichtungen sowie die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte für Standortentscheidungen wichtig sind. Denn die Anforderungen an Unternehmen, um im Wettbewerb bestehen zu können sind so hoch und differenziert, dass immer weniger Unternehmen dies für sich alleine bewältigen können. Umso mehr spielt die Einbindung in ein innovatives regionales Umfeld eine wichtige Rolle.

Für die kommunale und regionale Wirtschaftsförderung haben sich die Anforderungen durch den anhaltenden wirtschafts- und beschäftigungspolitischen Druck in den vergangenen Jahren erheblich erweitert. Standen lange Zeit Aufgaben wie die Bereitstellung, Vermittlung, Belegung von Gewerbeflächen, die Beratung und Information von Unternehmen oder die Entwicklung der Gewerbe- und Industrieflächen im Mittelpunkt, so werden künftige strategische Aufgaben, die auf eine umfassende Standortentwicklung abzielen eine immer größere Rolle spielen. Die wachsende Konkurrenz zwischen den Regionen wie auch die immer enger werdenden kommunalen Haushalte verlangen eine strategische Ausrichtung auf solche Handlungsfelder, die für die künftige Entwicklung einer Stadt oder Region von besonderer Bedeutung sind.

Das Projekt „Innovationsschwerpunkte in Gelsenkirchen“ war an einer derartigen strategischen Ausrichtung orientiert. Die Ergebnisse sollen Orientierung darüber geben, wo Prioritäten gesetzt werden sollten und notwendige Maßnahmen strategisch gebündelt werden können. So ist eine zielgerichtete Bestandspflege wie auch Ansiedlungspolitik möglich. Eine derartige Zielsetzung kann nicht durch eine wissenschaftliche Herangehensweise allein erreicht werden, es bedarf vielmehr der ständigen Rückkopplung der Ergebnisse mit den für eine effektive Wirtschaftsförderung wichtigen Akteuren.

Von daher war es für das Projekt entscheidend, dass sich eine große Zahl von Unternehmen aus Gelsenkirchen auch finanziell an diesem Projekt beteiligt haben und im Rahmen eines Steuerungskreis kontinuierlich an der Diskussion und Vorbereitung der einzelnen Arbeitsschritte des Projektes mitgewirkt haben.

Folgende Unternehmen waren in dem Steuerungskreis vertreten:

- Baron Spiegel GmbH
- CNS GmbH
- Delfon Kommunikationstechnologie GmbH
- E.ON Engineering GmbH
- ELE Emscher Lippe Energie GmbH
- ET Electrotechnology GmbH
- Fachhochschule Gelsenkirchen
- Flabeg Holding GmbH
- Gelsen-Net Kommunikationsgesellschaft GmbH
- Gelsenwasser AG
- Institut für Moderation und Management imm
- INAP Institut für Angewandte Photovoltaik GmbH
- LOOK UP GmbH & Co. KG
- RAG Informatik GmbH
- Rehrmann Print und Medien GmbH
- Shell Solar Deutschland GmbH
- Sparkasse Gelsenkirchen
- VEBA Öl AG
- Volksbank Gelsenkirchen-Buer
- Wissenschaftspark Betriebsgesellschaft mbH

Weiterhin war für die Ergebnisse dieses Projektes wesentlich, dass sich rund 50 Unternehmen in Gelsenkirchen die Zeit genommen haben, ausführlich und offen mit uns über das Unternehmen und den Standort Gelsenkirchen zu sprechen. Einige von diesen Gesprächspartnern haben uns auch im weiteren Verlauf des Projekts immer wieder durch zusätzlich Gespräche, Informationen und Hinweise unterstützt. Ihnen allen sei an dieser Stelle herzlich gedankt. Ohne sie wäre das Projekt in dieser Form nicht möglich gewesen.

## **Die Vorgehensweise**

Grundlegendes Merkmal des Projektes war der ständige Austausch mit der Wirtschaftsförderung sowie mit den Unternehmen des Steuerungskreises. Diesem Vorgehen liegt die Überzeugung zugrunde, dass eine erfolgreiche Standortentwicklung nur gemeinsam mit Unternehmen, der Wirtschaftsförderung sowie weiteren wirtschaftspolitischen Akteuren erfolgen kann.

Zur Entwicklung eines Gesamtbildes sind wir in drei Schritten vorgegangen. Im ersten Schritt wurde auf der Basis statistischer Analysen, Internetrecherchen sowie Auswertungen von Geschäfts- und Forschungsberichten eine erste Bestandsaufnahme der in Gelsenkirchen vorhandenen Kompetenzen sowie bereits laufender Aktivitäten gemacht. Da die räumlichen Grenzen der einzelnen Kompetenzfelder und Innovationsschwerpunkte sehr unterschiedlich ausfallen können, ist zusätzlich eine Betrachtung über die kommunalen Grenzen hinaus unerlässlich. In diesem Fall betrifft dies in erster Linie den Emscher-Lippe-Raum.

Auf dieser Grundlage wurden Suchräume ausgewählt, die im Projekt einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollten. Das Ergebnis führte zu insgesamt sieben Suchräumen:

**Energie:** Im Bereich Solarenergie laufen seit Mitte der 90er Jahre Aktivitäten, um sich als Solarstadt zu profilieren. Dieses Vorhaben ist eingebettet in eine Vielzahl von Aktivitäten im Bereich der Erneuerbaren Energien sowohl in der Region als auch in NRW, innerhalb derer sich Gelsenkirchen positionieren muss.

**Chemie/Glas/Kunststoff:** Dieser Bereich ist für Gelsenkirchen mittlerweile der wichtigste Wirtschaftszweig und sollte daher nach innovativen Feldern untersucht werden. Hier war gleichzeitig die Einbindung in die Chem-Site-Initiative mit zu berücksichtigen.

**Wasserwirtschaft:** Der Wasser- und Abwassermarkt ist im Umbruch und bietet Ansatzpunkte für eine Neuorientierung. Zudem ist der größte deutsche Wasserversorger in Gelsenkirchen ansässig, sodass sich die Frage nach den Gesamtkompetenzen am Standort und deren weitere Entwicklung stellte.

**Metallverarbeitung:** Hierbei handelt es sich um eine traditionell in Gelsenkirchen etablierte Branche, bei der sich die Frage stellte, ob sich neue Produkte und Dienstleistungen auf der Basis des breiten Erfahrungswissens entwickeln lassen und wie dies zu fördern sei.

**Lebensqualität/Freizeit/Gesundheit:** Dieser Komplex stellt einen zentralen weichen Standortfaktor dar, bildet aber ebenso einen Bereich für die Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. In Gelsenkirchen wurde z.B. die Gesundheitswirtschaft als wichtig genannt.

**Medien/IuK/unternehmensbezogene Dienstleistungen:** Diesem Komplex kommt im Rahmen einer unternehmensnahen Infrastruktur ebenfalls eine große Bedeutung zu, die zudem immer weiter zunimmt. Dies betrifft im Besonderen die Informations- und Kommunikationstechnologien, deren Bedeutung in nahezu allen Branchen wächst und deren Entwicklung auch weiterhin von einer hohen Dynamik geprägt ist.

**Labor/Analyse:** Dieser Bereich wurde als Querschnittsbereich in die Untersuchung mit aufgenommen, da er für viele der untersuchten Branchen eine Rolle spielt.

In der zweiten Projektphase wurden Gespräche mit rund fünfzig in Gelsenkirchen ansässigen Unternehmen geführt, die als Leitunternehmen in den jeweiligen Suchräumen identifiziert worden waren. Ansprechpartner waren die Geschäftsführer bzw. deren Vertreter. Darüber hinaus wurde mit weiteren wirtschaftspolitischen Akteuren gesprochen.

Die folgende Übersicht fasst die Ergebnisse zusammen, die wir nach der zweiten Projektphase erzielt haben:

### Synopse der Ergebnisse

	Charakteristik/ sektoraler Schwerpunkt	Akteure/ Differenzierung	räumlicher Rahmen	Stellung im über- regionalen Bereich	Interne/ regionale Vernetzungs-/ Kommunikations- strukturen	Innovations- potential	Beschäftigungs- potential	Zusammenfassende Charakterisierung
<b>Kunststoff/ Chemie/ Glas</b>	Petro- und Grundstoff- chemie	Dominanz von Großunter- nehmen	nördliches Ruhrgebiet	stark	teilweise eng, in den Randberei- chen gering	gering, u.U. in ausgelagerten Bereichen	bestenfalls stabil	<b>Kompetenz- feld</b>
<b>Energie/ Solar- energie</b>	Solarenergie bzw. Photovoltaik	differenziert, Lücken in der Produktions- kette	Gelsen- kirchen (Solar) im Emscher- Lippe- Raum	gute Start- position	Kooperation und Konkurrenz	hoch	direkt mittel, indirekt hoch	<b>Potential für Innovations- schwer- punkt</b>
<b>Labor/ Analyse</b>	heterogen	spezialisierte Unternehmen	Ruhrgebiet	durch- schnittlich	gering	differenziert, in einzelnen Segmenten hoch	gering bis mittel	<b>Quer- schnitts- bereich</b>
<b>Wasser</b>	integrierte Wasserwirt- schaft	Dominanz eines Unterneh- mens	NRW	stark	Kooperation und Konkurrenz	technisch gering, organisato- risch hoch	gering	<b>Kompetenz- feld</b>
<b>Metall- verarbeit- ung</b>	Oberflächen-, Verbindungs- technik, Stahlbau	sehr heterogen	Gelsen- kirchen	ausgeprägt	Neben- einander, teilweise Zusam- menarbeit	unter- schiedlich	gering	<b>Kompetenz- feld</b>
<b>New Economy</b>	IuK- Wirtschaft	breit gestreut	Gelsen- kirchen	unter- durch- schnittlich	z.T. gemeinsame Projekte	hoch	hoch	<b>Quer- schnitts- bereich, weicher Standort- faktor</b>
<b>Lebens- qualität</b>	Arena, weiche Standort- faktoren	breit, aber oft unbekannt	Gelsen- kirchen im nördlichen Ruhrgebiet	unter- durch- schnittlich	gering, z.T. neben- einander	ausbaufähig	mittel	<b>weicher Standort- faktor</b>

Wie diese Auswertung zeigt, sind wir hinsichtlich der Bewertung der einzelnen Suchräume zu unterschiedlichen Ergebnissen gekommen. Als Innovationsschwerpunkt hat sich der Energiebereich mit der **Solarenergie** im Mittelpunkt erwiesen.

Daneben sind die Branchen **Wasserwirtschaft**, **Chemie** und **Metallwirtschaft** am Standort stark vertreten und weisen Kompetenzen auch mit überregionaler Ausstrahlung auf.

Der Suchraum „New Economy“ wurde für die weitere Untersuchung mit der Bezeichnung **„Unternehmensnahe wissensbasierte Dienstleistungen“** belegt, um so – gerade auch im Hinblick auf die Aktivitäten im Bereich Logistik – vorhandene Potentiale breiter erfassen zu können. Ebenso wie der Bereich **„Lebensqualität/Freizeit/Gesundheit“** hat dieser Bereich den Charakter eines sogenannten „weichen Standortfaktors“. D.h. sie spielen weniger als Wachstumsbranchen, sondern vielmehr als Teil der örtlichen Infrastruktur und für das Image des Standortes eine große Rolle. In diesen Bereichen hat Gelsenkirchen zwar keine überregional ausstrahlenden Kompetenzen, für die Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung werden sie aber künftig von wesentlicher Bedeutung sein.

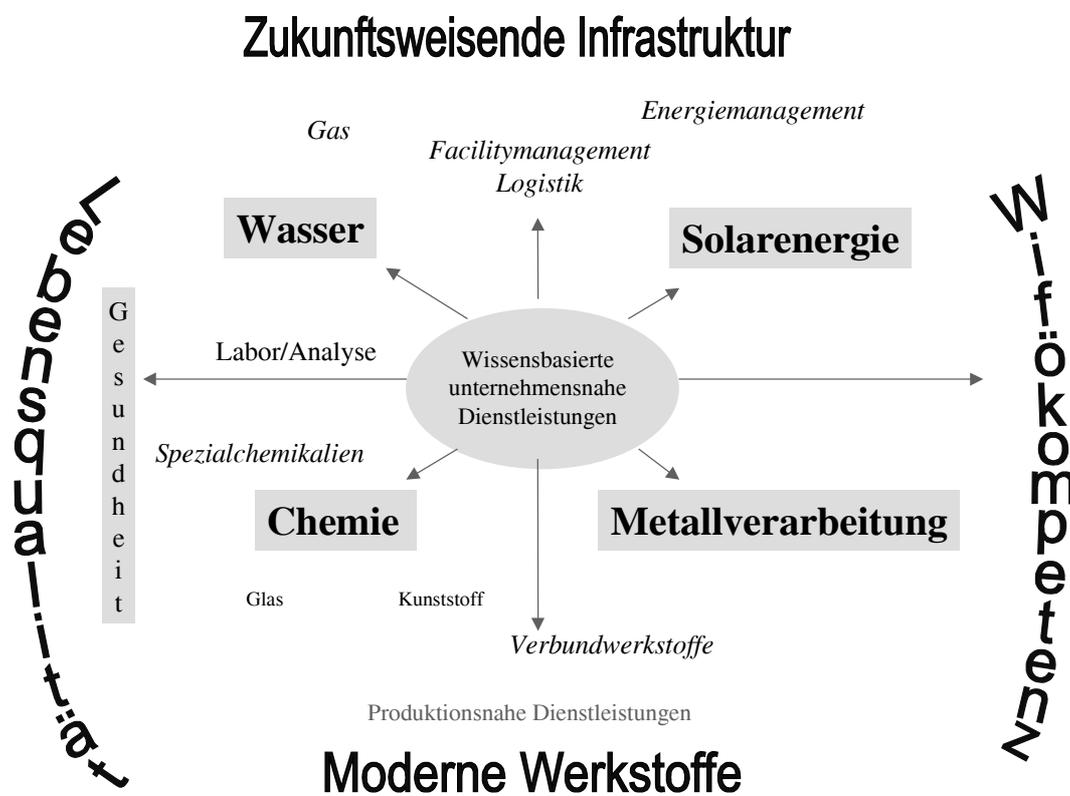
Der Bereich Labor/Analyse ist in Gelsenkirchen nur schwach vertreten und bildete im weiteren Verlauf unserer Untersuchungen keinen Schwerpunkt mehr aus.

Für die weitere Vorgehensweise in unserer Untersuchung haben wir uns die Frage gestellt, wie ein zukünftiges Profil der Stadt Gelsenkirchen – immer als Teil des Ruhrgebiets gedacht – aussehen und entwickelt werden könnte.

Während der Bereich Labor/Analyse aus unserer Untersuchung herausfiel, haben wir das Thema **„Wirtschaftsförderungskompetenz“** zusätzlich aufgenommen, da diese – wie schon einleitend angesprochen – für die Entwicklung eines Standortes eine immer größere Bedeutung spielt.

Auf Basis dieser Überlegungen haben wir für das zukünftige Profil der Stadt die folgende Vorstellung:

## Zukünftiges Profil der Stadt Gelsenkirchen



© IAT 2002

Im Mittelpunkt dieses Profils stehen die vier für Gelsenkirchen herausragenden Kompetenzen Solarenergie, Wasser, Chemie und Metallverarbeitung. Die wissensbasierten Unternehmensnahen Dienstleistungen stehen im Mittelpunkt, weil sie aufgrund ihres Querschnittscharakters für alle Kompetenzfelder wesentlich sind.

Diese Kompetenzen sind von zwei Klammern eingerahmt. Die Klammern „Zukunftsweisende Infrastruktur“ und „Moderne Werkstoffe“ beziehen sich auf die langfristige Perspektive und können als eine Vision für die zukünftige Entwicklung angesehen werden. Sie zeigen mögliche Verbindungen zwischen den Kompetenzfeldern und potentielle langfristige Entwicklungen. Damit sind sie auch ein Hinweis darauf, die Kompetenzfelder nicht zu eng zu sehen, sondern immer auch Entwicklungen aus ihnen heraus zu beachten.

Der Begriff „zukunftsweisende Infrastruktur“ kann als Klammer für die Kompetenzen Wasser und Solarenergie dienen. Er bezieht sich darauf, dass sich künftig alle Infrastrukturbereiche ändern und wesentlich stärker von intelligenten Nutzungskonzepten als von der harten Infrastruktur getragen werden. Unter der Klammer „Zukunftsweisende Infrastruktur“ könnten sich weitere Aktivitäten aus Bereichen wie Energiemanagement, Facilitymanagement oder der Gaswirtschaft ergänzend verankern. In einem weiteren Rahmen könnten sich hier auch wesentliche Aspekte der Iuk-Wirtschaft und evtl. auch

der Logistikbereich einbinden lassen, beide Bereiche könnten durchaus Impulse aus einem derartigen Zusammenhang ziehen.

Der Begriff „Moderne Werkstoffe und ihre Anwendungen“ kann als Klammer für die Kompetenzen in den Bereichen Petro- bzw. Grundstoffchemie, Metallverarbeitung und evtl. auch Glas gebündelt werden, ergänzend auch die Kunststoffverarbeitung. Ausgehend von diesen Kernkompetenzen sollten langfristig neue Innovationspole in Feldern wie Spezialchemikalien oder Verbundwerkstoffe anvisiert werden.

Die Klammern „Lebensqualität“ und „Wirtschaftsförderungskompetenz“ beziehen sich auf den Nährboden, der vorhanden sein sollte, um die Entwicklung der Kompetenzen effektiv zu unterstützen.

Unter dem Begriff „Lebensqualität“ finden sich die weichen Standortfaktoren wieder, die zur Identitätsbildung nach Innen und Attraktivitätssteigerung nach Außen unerlässlich sind. Dazu gehören überregional ausstrahlende Highlights, noch wichtiger erscheint aber die kontinuierliche Aufwertung des Erscheinungsbildes der Stadt und der Lebensqualität für die Menschen vor Ort, wobei sich Gelsenkirchen durchaus als kulturelles Zentrum im nördlichen Ruhrgebiet profilieren kann.

Unter dem Begriff „Kompetenzen der Wirtschaftsförderung“ sollen die Kompetenzen gebündelt werden, die für eine künftige Standortentwicklung zentral sind. Hierzu gehören die kontinuierliche Kompetenzentwicklung der wirtschaftspolitischen Akteure, die Nutzung der Potentiale der IuK-Technologien, ein integriertes Genehmigungs- und Projektmanagement ebenso wie koordinierende und strategisch bündelnde Aufgaben.

In der dritten Projektphase wurden die Ergebnisse der Expertengespräche den Mitgliedern des Steuerungskreises sowie im Rahmen verschiedener Arbeitsgespräche vorgestellt und diskutiert. Das Ziel dieses Arbeitsschritts bestand darin, die Ergebnisse noch einmal zu überprüfen und die Vorstellung über die zukünftige Entwicklung der Stadt abzustimmen. Vor allem aber sollten möglichst konkrete Strategien und erste Handlungsschritte für deren Umsetzung herausgearbeitet werden.

Die folgende Darstellung beschreibt für die einzelnen Suchräume neben einigen generellen Anmerkungen die jeweils in Gelsenkirchen vorhandenen Potentiale. Am Ende einer jeden Darstellung sind zudem die gemeinsam erarbeiteten Handlungsschritte aufgeführt, die für eine weitere Entwicklung des jeweiligen Bereichs als notwendig erachtet wurden.

## Kompetenzen und Innovationsschwerpunkte

### Energie/Solarenergie

#### Generelle Trends

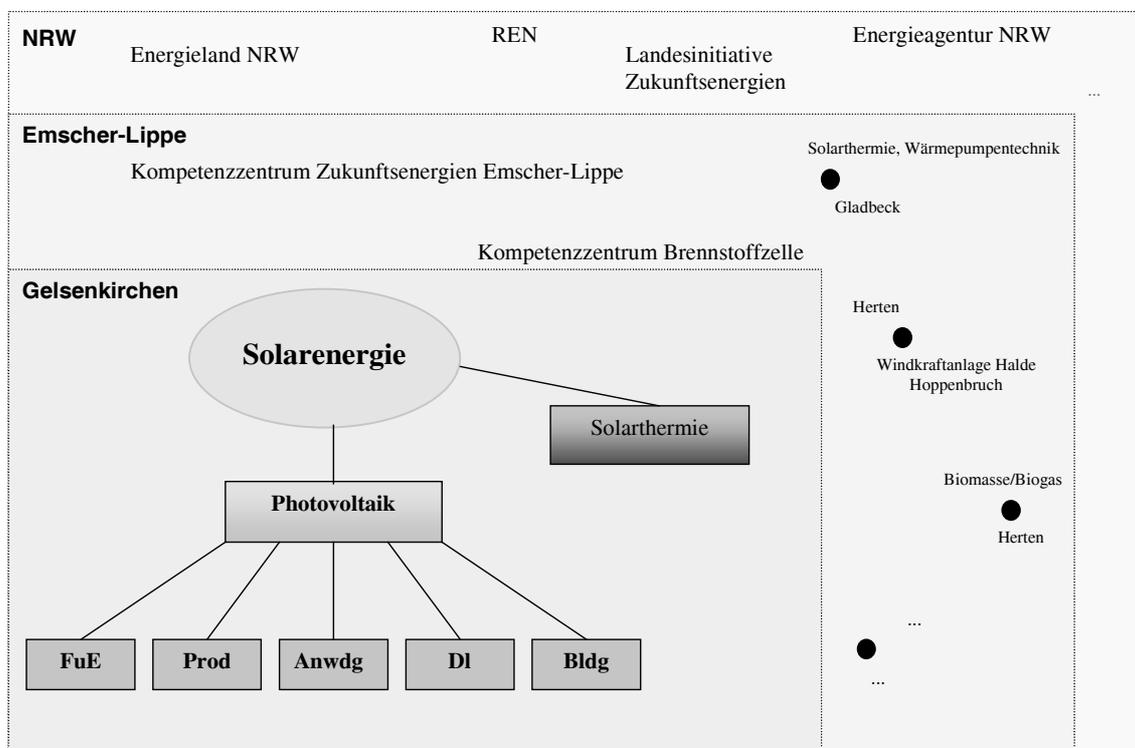
Zur Zeit liegt der Versorgungsbeitrag der erneuerbaren Energien bei rund 6% der Stromerzeugung und etwa 2% beim Primärenergieverbrauch, eine Steigerung wird allerdings nicht angezweifelt. Nach einer von Shell in Auftrag gegebenen Studie z.B. werden die erneuerbaren Energien längerfristig vollkommen wettbewerbsfähig werden und bis zum Jahre 2050 einen Marktanteil von 50% einnehmen können.

Sowohl auf EU- wie auch auf Bundesebene (Erneuerbare Energien Gesetz, 100.000 Dächer Programm) und Landesebene wird die Nutzung Erneuerbarer Energieträger gefördert. In NRW finden unter dem Motto „Energieland NRW“ besonders intensive Maßnahmen der Förderung statt etwa durch die Landesinitiative Zukunftsenergien NRW, die Einrichtung der Energieagentur NRW, die Arbeitsgemeinschaft Solar NRW, sowie das seit 1987 bestehende Förderprogramm REN. NRW nimmt im Bereich der Erneuerbaren Energieträger mit über 1.100 Firmen und über 10.000 direkt oder indirekt im Bereich der regenerativen Energietechnologien Beschäftigten eine führende Position ein. Aus der Bilanz der Energieagentur NRW geht hervor, dass es sich bei den Zukunftsenergien und Energieeffizienztechnologien um ein lukratives Geschäftsfeld handelt, das für das Land NRW auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen wird. Offen ist allerdings, welche Rolle die regenerativen Energieträger künftig konkret einnehmen werden. Hier kann durchaus von einer Innovationskonkurrenz zwischen den einzelnen Energieträgern gesprochen werden, die dann besonders wirksam wird, wenn sich eine wirtschaftliche Entwicklung ohne staatliche Subventionen durchsetzen würde.

#### Kompetenzen in Gelsenkirchen

Seit Mitte der 90er Jahre werden Anstrengungen in Gelsenkirchen unternommen, sich im Bereich Photovoltaik zu etablieren, auch die Solarthermie spielt eine Rolle. Momentan trägt die Photovoltaik erst mit weniger als einem Promille zur Stromerzeugung bei. Doch besonders zur künftigen Elektrifizierung von Entwicklungsländern gilt sie als Schlüsseltechnologie. Um die Anwendung nicht nur in südlichen Ländern zu fördern, ist allerdings eine Steigerung der Effektivität sowie eine Kostenreduzierung der Solarzellen und –module notwendig. Der Bereich Photovoltaik ist daher insgesamt geprägt von einem hohen Maß an Neuentwicklungen und einer hohen Dynamik. Gemeinsam mit den bisherigen Ansiedlungen und weiteren Aktivitäten nimmt u.E. die Solarenergie in Gelsenkirchen damit die Rolle eines Innovationsschwerpunktes ein:

## Die Einbindung des Innovationsschwerpunktes Solarenergie in Landes- und regionale Aktivitäten



© IAT 2002

Es haben sich zahlreiche Unternehmen angesiedelt, die inzwischen nahezu die gesamte Wertschöpfungskette von Forschung und Entwicklung über Produktion, Anwendung und Aus- und Weiterbildung abbilden, wenn auch in einigen Bereichen die Ausstattung weiter verstärkt werden müsste. Darüber hinaus finden sich mit Shell Solar, dem „Solar-dreieck“, dem Sonnensegel „Auf Schalke“ und der Solarsiedlung Bismarck zahlreiche Vorzeigeprojekte in Gelsenkirchen.

Damit bettet sich Gelsenkirchen in die Aktivitäten NRWs sowie der Emscher-Lippe-Region ein. Bundes- und v.a. NRW-weit ergreifen viele Standorte die Chance, Kompetenzen im Bereich der Zukunftsenergien aufzubauen, in NRW sind besonders im Emscher-Lippe-Region zahlreiche Unternehmen, Forschungseinrichtungen und Initiativen entstanden, die in verschiedenen Feldern wie Brennstoffzelle, Biogas, Erdwärme usw. tätig sind. Mit dem Ziel, die vorhandenen Aktivitäten in der Region zu bündeln und ein „Kompetenzzentrum Zukunftsenergien Emscher-Lippe“ aufzubauen, führt die Emscher-Lippe-Agentur seit 2000 ein Projekt durch. In diesem Rahmen kann sich Gelsenkirchen als Solarstadt profilieren.

**Trotz der genannten Aktivitäten und Kompetenzen ist die Solarenergie unserer Ansicht nach nicht ausreichend präsent!** Dies betrifft sowohl die überregionale Ausstrahlung wie auch die Präsenz innerhalb der Stadt. Beides ist jedoch allein deshalb wichtig, um auf diesem umkämpften Markt auch zukünftig bestehen und sich positionieren zu können. Denn überregional haben sich andere Städte – allen voran Freiburg – als Solarstädte profiliert, wobei das Augenmerk allerdings überwiegend auf die Anwendung gerichtet ist. In der flächendeckenden Anwendung ist Gelsenkirchen trotz der vorhandenen Leuchttürme eher im Mittelfeld einzuordnen.

Handlungspotenziale und -strategien

*Stärker ist die Stellung Gelsenkirchens als Produktionsstandort im überregionalen Vergleich einzuschätzen. **In Deutschland verfügt unseres Wissens keine Stadt über einen integrierten Innovationsschwerpunkt im Bereich der Solarenergie.** Um diesen Vorteil weiter auszubauen und zu nutzen, sehen wir in folgenden Feldern Handlungsbedarf:*

- 1. Stärkere Vermarktung der Photovoltaik über Messen, Einträge in fachspezifischen Branchenbüchern, Beteiligungen an überregionalen Aktivitäten usw.*
- 2. stärkere Präsenz der Solarenergie innerhalb der Stadt verbunden mit einer Imagekampagne, um Gelsenkirchen als Solarstandort glaubhaft zu machen;*
- 3. Einbindung der Solarenergie in ein integriertes Gesamtkonzept;*
- 4. gezielte Ansiedlungspolitik zur Schließung von Wertschöpfungsketten.*

*Die vorgeschlagenen Handlungsfelder werden in Gelsenkirchen nach und nach aufgegriffen. In diesem Zusammenhang spielt die Teilnahme an der „Solar-City“-Initiative eine wichtige Rolle. Es handelt sich um eine Initiative der International Energy Agency, bei der es darum geht, Ziele und Kriterien einer Solar Stadt zu entwickeln und umzusetzen. Weltweit soll so ein Netzwerk zur Implementierung dieser Idee aufgebaut werden. Auf Bundesebene wird geprüft, in welcher Form eine Beteiligung an diesen Aktivitäten sinnvoll ist und welche Städte sich gegebenenfalls daran beteiligen sollen. Vom Ministerium für Städtebau und Wohnen, Kultur und Sport des Landes NRW wurde Gelsenkirchen ausgewählt, um die Diskussion zur Solarstadt zu konkretisieren. Dazu haben das Ministerium und die Stadt Gelsenkirchen eine Vorstudie in Auftrag gegeben, in der die Entwicklung zu einer Solarstadt in ein Gesamtkonzept – sowohl bezüglich der Energiewirtschaft wie auch i.B. auf die Umfeldbedingungen eingebettet wird.*

### Handlungsfelder für die Entwicklung zur Solarstadt

<i>Stadtplanung, Städtebau</i>	<i>Verkehr</i>	<i>Energieumwandlung</i>	<i>Gebäude, Haushalt, Kleinverbraucher</i>	<i>Industrie, Gewerbe</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leitbild</li> <li>- Brachflächenentwicklung</li> <li>- Innenentwicklung</li> <li>- Dichte</li> <li>- Funktionsmischung</li> <li>- Polyzentralität</li> <li>- Identität, Gestalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verkehrsvermeidung</li> <li>- Vorrang für den Umweltverbund</li> <li>- Optimierung der Schnittstellen</li> <li>- Verkehrs-technische Innovationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effiziente Energieumwandlung</li> <li>- Kraft-Wärme-Kopplung</li> <li>- Nutzung regenerativer Energien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wärmeschutz</li> <li>- Kompaktheit</li> <li>- Orientierung</li> <li>- Verschattung</li> <li>- Solarnutzung</li> <li>- Verbrauchsvermeidung</li> <li>- Qualitative Aspekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verbrauchsvermeidung</li> <li>- Energieeffizienz</li> <li>- Regenerative Energien</li> <li>- Solarforschung + Industrie</li> <li>- Synergieparks</li> </ul>
<b>Umsetzungskonzepte, Verantwortlichkeiten</b>				

leicht geändert nach F. Wouters et al. 2001: „Stadt der 1000 Sonnen. Solarstadt Gelsenkirchen. Vorstudie zur Profilierung der „Solarstadt Gelsenkirchen“, S. 9

*Die Studie greift umfassend die notwendigen Handlungsfelder und Aktivitäten in allen Bereichen auf. Die Ergebnisse unserer Gespräche wurden in den sich entwickelnden Arbeitszusammenhang eingebracht. Es wäre für die Umsetzung wesentlich, wenn sich der Arbeitszusammenhang „Solar City“ als anerkannter organisatorischer Kern etablieren könnte, der auch für die anderen in Gelsenkirchen bzw. im nördlichen Ruhrgebiet laufenden Aktivitäten Kristallisationspunkt für die weitere Entwicklung der Solarenergie bildet.*

**Die Herausforderung besteht nun darin, den genannten Handlungsfeldern konkrete Aktivitäten und Verantwortlichkeiten zuzuordnen. Um als Innovationsschwerpunkt eine wirtschaftliche Dynamik und ein weit über die Region ausstrahlendes Profil zu erreichen, müssen die genannten Vorhaben konsequent umgesetzt werden.**

**Gemeinsam mit Entwicklungen im Bereich der Wasserwirtschaft** wäre so außerdem eine Grundlage vorhanden, die Gelsenkirchen ein insgesamt neues Image geben und so den Standort auch für andere Ansiedlungen attraktiv machen könnte. Denn im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung der Photovoltaik in Gelsenkirchen gilt, dass die Effekte eines solchen Innovationsschwerpunktes weniger in den direkten Beschäftigungseffekten liegen – diese ist einem so hoch technisierten Bereich eher gering – sondern in den Sekundäreffekten. Besonders Gewicht sollte daher künftig darauf gelegt werden, die **Wertschöpfungskette im Umfeld der Photovoltaik** weiter zu vervollständigen. Besonders wichtig erscheinen uns benachbarten Aktivitäten etwa in der **Anlagen- oder Prozesstechnik, der Strömungstechnik und der Nachbearbeitung.**

## Chemische Industrie

### Generelle Trends

Die Chemische Industrie gehört seit Ende des 19. Jahrhunderts zu den Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft. Gemessen am Umsatz steht sie mit mittlerweile deutlich mehr als 200 Mrd. DM an der Spitze der Branchen in Deutschland, rund ein Drittel davon entfällt auf Chemieunternehmen aus NRW. 470.000 Menschen sind in der Chemischen Industrie beschäftigt, rund 132.000 davon in NRW.

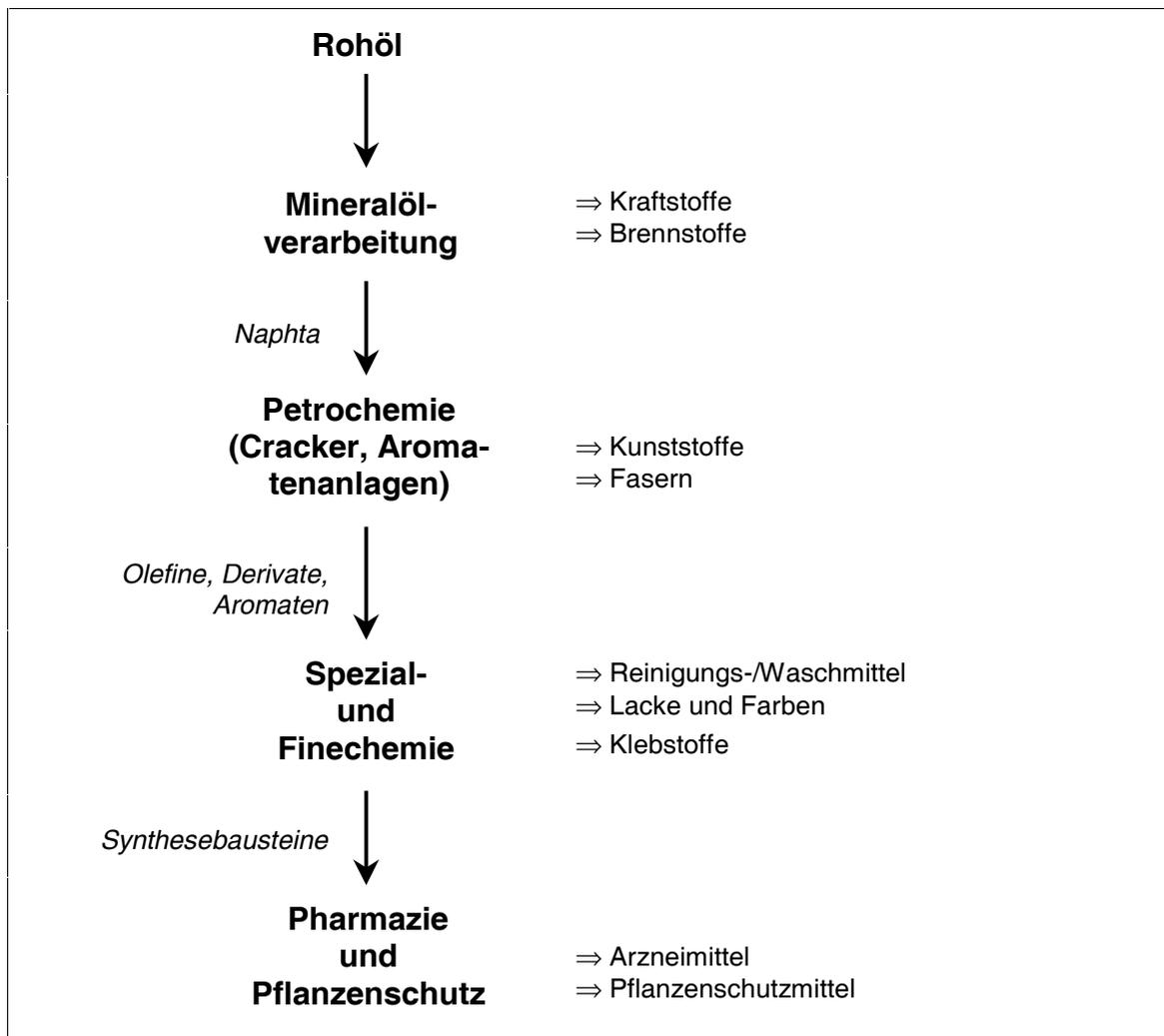
Angesichts der intensiven internen Verflechtungen war die Chemische Industrie bis in die 1990<sup>er</sup> Jahre hinein von hoch integrierten, auf differenzierten Märkten aktiven Chemieunternehmen geprägt. In jüngster Zeit sind die Konzernstrukturen in einem tief greifenden Umbruch. Die Chemieunternehmen definieren ihre Kernfunktionen neu. Die wesentlichen Konsequenz dieser Konzentration auf Kernfunktionen ist ein Trend zur Spezialisierung auf bestimmte Produkte bzw. Produktgruppen sowie zur strategischen Zusammenarbeit von Unternehmen, insbesondere durch die Gründung von Gemeinschaftsunternehmen.

Im Rahmen dieser Neustrukturierung der Branche bestehen die für den Emscher-Lippe-Raum wesentlichen Entwicklungen darin, dass sich die einst petrochemische Basis als Grundstoffchemie neu definiert, wobei dies in einem äußerst prekären Spannungsfeld zwischen globaler Konzentration und regionaler Neuordnung in Form von Chemieparks erfolgt. Weiterhin bedeutsam ist die künftige Entwicklung einer der Sparten mit den höchsten Wachstumserwartungen, die Spezialchemikalien. Diese hat bisher noch keine eindeutigen Konturen gewonnen, da sie in sehr differenzierte und teilweise hoch spezialisierte Marktzusammenhänge aufgesplittert ist.

Wichtig ist, dass sich innerhalb dieser Neuordnung die regionalen Kerne neu positionieren. Die regionale Verbundproduktion verliert keineswegs an Bedeutung, sie wird nur in völlig neuer Weise integriert. Die Verflechtungen, die früher innerhalb eines Konzernstandorts zu finden waren, finden sich nun zwischen den Unternehmen verschiedener Konzerne innerhalb eines Standorts. Derartige sich neu bildende „Multi-company“-Standorte oder Chemieparks sind durch drei Merkmale gekennzeichnet:

- Eine vorhandene Rohstoffanbindung und intensive Standortstoffströme, die eine hohe Versorgungssicherheit bieten und Gefahrguttransporte reduzieren;
- eine ausgebaute chemiespezifische Infrastruktur, wobei die Stärke der jeweiligen Betreibergesellschaften darin liegt, dass sie ein weit über die spezifischen Leistungen (z.B. Analytik, Wartung) hinaus gehendes integratives chemisches Know-how aufweisen sowie
- ein professionelles Industriepark-Management und Standortmarketing.

## Produktionszusammenhänge in der Chemischen Industrie



### Kompetenzen in Gelsenkirchen

**Bei der Emscher-Lippe-Region handelt es sich geographisch um einen zentralen Standort in Nordwesteuropa.** Die damit verbundene Marktnähe stellt deshalb eine Stärke dar, weil bei den verbrauchernahen Produktionsstufen die Transportkosten von Bedeutung sind, ein Aspekt, der besonders für die Ansiedlungen von Unternehmen aus Übersee (vor allem Nordamerika und Südostasien) als Standortfaktor von Bedeutung ist. Diese Stärke wird dadurch unterstützt, dass die Region über eine insgesamt gute Infrastruktur mit einem differenzierten Modal-Split verfügt. Hinzu kommen bereits erschlossene Industrieflächen, die nicht nur mit einer guten Verkehrsanbindung ausgestattet sind, sondern auch über ein umfangreiches Support-Angebot verfügen sowie ein breites Angebot qualifizierter Arbeitskräfte.

Eine gegenüber anderen Standorten besondere Stärke bildet der bestehende **intensive Produktionsverbund** – vor allem bei der Grundstoffchemie – durch den vielfältige industrielle Ausgangsmaterialien für die nachgelagerten Produktionsstufen vorhanden sind, und der in den vergangenen Jahren auch dazu beigetragen hat, Kostennachteile gegenüber anderen Standorten zu kompensieren. Dieser Produktionsverbund verweist auf eine Tradition bei der überbetrieblichen Zusammenarbeit, der in den jüngsten Jahren durch die ChemSite-Initiative eine neue Qualität gewonnen hat. Mit dieser Public-Private-Partnership zur regionalen Zusammenarbeit der chemischen Industrie im Em-scher-Lippe-Raum ist mittlerweile eine gemeinsame Strategie- und Umsetzungskompetenz vorhanden, die vorbildhaft für Umsetzung von Strategien zur Clusterentwicklung ist.

Innerhalb dieses regionalen Verbunds besteht die zentrale Stärke Gelsenkirchens in dem **Schwerpunkt Petro- und Grundstoffchemie**. Er wird am Standort, der zu den zehn größten Standorten der Grundstoffchemie in Westeuropa zählt, durch zwei große Unternehmen repräsentiert. Hinzu kommen chemiespezifische Dienstleister wie Planungs- und Beratungsbüros sowie einzelne Kunststoffverarbeitende Unternehmen. Das direkte Innovationspotential ist im Kernbereich (Petro-/Grundstoffchemie) gering, da die Prozesse weitgehend ausgereift sind. Denkbar, keineswegs selbstverständlich, sind Impulse, die sich aus Bereichen wie Spezialchemikalien ergeben, möglicherweise auch im Bereich Labor/Analyse.

Entsprechend sieht es mit dem Beschäftigtenpotential aus: die Unternehmen des Kernbereichs waren in der Vergangenheit zu massiven Personalabbaumaßnahmen gezwungen. Auch heute ist die Beschäftigtensituation bestenfalls stagnierend, mittelfristig ist eher mit weiteren Rationalisierungen zu rechnen.

#### Handlungspotenziale und -strategien

*Die Zukunft der Chemischen Industrie in Gelsenkirchen wird von Entscheidungen beeinflusst, die **kurzfristige Handlungsstrategien schwierig** machen. Die noch unklare Situation angesichts des Wechsels der Eigentümer bei den beiden dominierenden Unternehmen in Gelsenkirchen und die schwierige konjunkturelle Lage begrenzen die Möglichkeiten einer kurzfristigen Ansiedlungsstrategie. Erweiterungsinvestitionen sind kurzfristig nur in wenigen Marktsegmenten zu erwarten und die Situation hat zunächst zu einem Aufschub der Planung eines neuen Crackers in Gelsenkirchen geführt. Um so wichtiger erscheint, dass die geplante **Propylen-Pipeline** im nördlichen Ruhrgebiet ebenso wie die anvisierte Erweiterung möglichst zügig realisiert werden, da dies erheblich zur Stärkung der Versorgungssicherheit und der Verbundproduktion auch in Gelsenkirchen beitragen könnte.*

*Sollten sich mittelfristig die Rahmenbedingungen günstig entwickeln, dann wäre zu klären, in wie weit in einer Verbindung mit einer gezielten Akquisitionsstrategie auch eine Erweiterung des Flächenangebots notwendig ist. Da die Stärke der Region in der chemiespezifischen Infrastruktur besteht, macht dies aber nur dann Sinn, wenn die Flächen in direkter Nachbarschaft zu dem bereits vorhandenen Standort liegen.*

***Sollten sich diese Aspekte realisieren lassen, dann dürfte die Petro- bzw. Grundstoffchemie auch langfristig eine bedeutende Rolle für das Profil von Gelsenkirchen haben.** Allerdings sind die Erwartungen an die Beschäftigungsentwicklung nicht zu hoch anzusetzen: im Kernbereich ist allenfalls eine Stabilisierung denkbar. Durch Impulse in nachgelagerten Bereichen (Kunststoff, Neue Werkstoffe, Labor/Analyse) wie auch durch Nutzung der Potenziale von Outsourcing oder auch durch die Gründung von Joint Ventures sind unter günstigen Voraussetzungen Beschäftigungszuwächse erreichbar.*

*Die notwendigen zu ergreifenden Maßnahmen werden weitgehend von der **ChemSite-Initiative** kompetent abgedeckt. Dieser Arbeitszusammenhang sollte noch intensiver als bisher von der Stadt Gelsenkirchen genutzt werden. Insbesondere mit dem Konzept einer „Neuen Chemie“ von der Managementberatung Peter Purwien liegt ein umfassender Vorschlagskatalog vor, der systematisch hinsichtlich seiner Bedeutung für den Chemiestandort Gelsenkirchen zu überprüfen ist. Der dort vorgeschlagene Inkubator ist bereits in Planung. Ergänzend wäre darüber nachzudenken, inwieweit es sinnvoll ist, in die bisherigen Arbeitszusammenhänge wesentlich stärker als bisher die chemiespezifischen Dienstleister einzubinden, die in der Region wie auch in der Stadt Gelsenkirchen zwar vorhanden, aber außerhalb eines Kreises von Spezialisten offenbar kaum bekannt sind.*

## **Wasser**

### Generelle Trends

Traditionell gehörte die Wasserversorgung und -entsorgung zu den Aufgaben eines Staates. Im Zuge der weltweiten Privatisierung und Dezentralisierung stützen sich die Regierungen in diesem Bereich aber zunehmend auf Privatinitiative und Privatkapital. Im Vergleich zu anderen Infrastrukturdienstleistungen wie Telekommunikation, Verkehr, Ausbildung oder Stromversorgung ist die private Beteiligung im Wasserbereich zwar relativ neu, spielt im weltweiten Maßstab aber zunehmend eine größere Rolle.

Die Beteiligung des Privatsektors in der Wasserversorgung und Abwasserentsorgung bildet sowohl in den Entwicklungsländern als auch in den Industrieländern ein neues, für die Privatwirtschaft bislang fast unerschlossenes Geschäftsfeld. **Nach Schätzungen wird der internationale Wassermarkt in Zukunft sogar wichtiger sein als der**

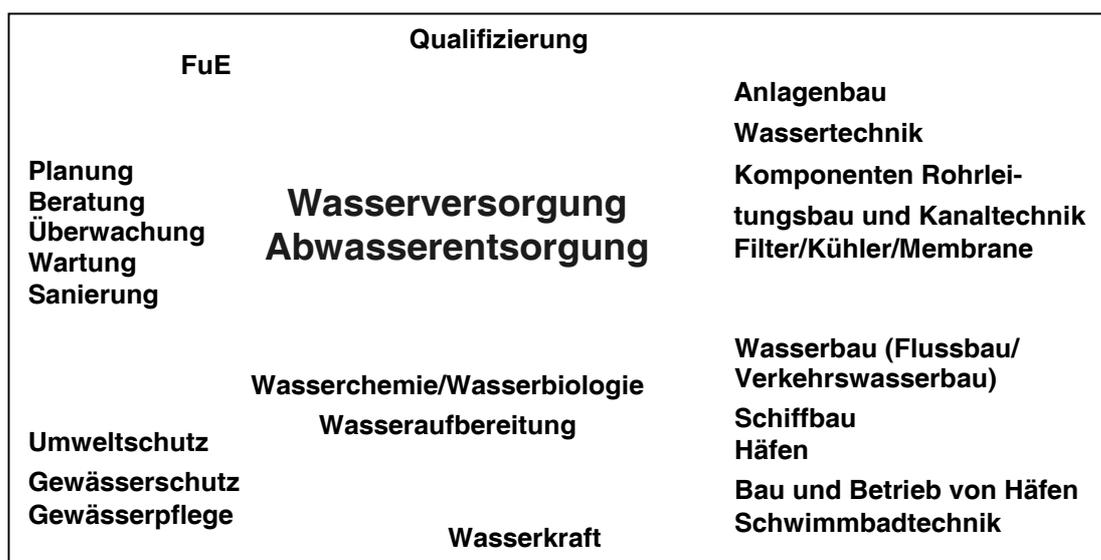
**Energiesektor.** Die deutschen Wasserversorger und Abwasserentsorger haben sich über Jahrzehnte ein großes Know-how zur Lösung der Trinkwasser- und Abwasserprobleme erarbeitet, nicht zuletzt wegen der höheren Umweltstandards. Trotz dieses hohen Wissensniveaus und Know-how gelten die deutschen Firmen als Newcomer und sind auf dem Weltmarkt kaum präsent.

Die Umstrukturierung sowohl im globalen als auch im inländischen Wassermarkt stellt deutsche Unternehmen daher vor große Herausforderungen. Die Zukunft der deutschen Wasserwirtschaft im Inland wird von der Entwicklung abhängen, ob die zersplitterten Organisationseinheiten sich in größeren Verbänden oder Einheiten zusammensetzen, womit sie sich aus organisatorischer und finanzieller Sicht zum konkurrenzfähigen Anbieter entwickeln können oder ob die fachfremden Finanzgrößen wie Stromkonzerne und ausländische Anbieter ihre Aktivitäten weiter ausbauen werden.

In der Vergangenheit wurde die Wettbewerbsfähigkeit im Wasserbereich durch die technische Kompetenz bestimmt. Die Zukunft der Wettbewerbsfähigkeit wird dagegen von den integrierten flexiblen und ökonomischen Systemlösungen und Dienstleistungen abhängen. Gefragt wird daher nach einer Umstrukturierung der deutschen Wasserwirtschaft mit innerbetrieblichen und betriebsübergreifenden Dimensionen, um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

Das vorhandene Innovationspotential konzentriert sich auf die Organisation, z.B. die Vernetzung der verschiedenen Angebote. Von daher ist das direkte Beschäftigungspotential nicht besonders hoch, vor allem auch deshalb, weil das Betreiben von Anlagen wie auch Wartungs- und Sanierungsarbeiten jeweils vor Ort stattfinden.

**Kompetenzen Wasserwirtschaft im Ruhrgebiet**



## Kompetenzen in Gelsenkirchen

Die Kompetenzen in der Wasserwirtschaft in Gelsenkirchen sind nur im Rahmen von NRW insgesamt zu verstehen. In der Region MEO (Mülheim, Essen, Oberhausen) sind differenzierte Kompetenzen vorhanden, Anlagenbauer sind etwa in Düsseldorf und Mülheim, verschiedene, zum Teil spezialisierte Unternehmen der Wassertechnik finden sich im nördlichen Ruhrgebiet usw., so dass insgesamt von einer auch überregional überdurchschnittlichen Kompetenz in diesem Suchraum ausgegangen werden kann.

In Gelsenkirchen ist mit der Gelsenwasser AG der größte deutsche Wasserversorger zu finden. Weiterhin sind Einrichtungen und Unternehmen wie das Institut für unterirdische Infrastruktur, Gelsenkanal und ein Rohrhersteller aus dem Bereich Wasserentsorgung ansässig. **Innerhalb Gelsenkirchens lässt sich damit die Wasserversorgung und –entsorgung als spezifische Kompetenz ausmachen, die in den überregionalen Zusammenhang der Wasserwirtschaft einbringen eingebracht werden können.**

Dabei ist eine Positionierung innerhalb der bestehenden Kooperations- und Arbeitszusammenhänge anzustreben. Hierzu gehört, dass die Landesregierung NRW im Wachstums- und Beschäftigungspakt Ruhr die Wasser- und Abwassertechnik als eines der bestehenden Kompetenzfelder im Ruhrgebiet mit überregionaler Ausstrahlung benannt hat, das noch weiter ausgebaut werden soll. Weiterhin sind das Kompetenznetz Wasser NRW zu berücksichtigen sowie die Initiative German Water, auch wenn deren Vernetzungs- und Strategiepotenzial bisher hinter den einst hohen Erwartungen zurückgeblieben ist.

Schließlich darf nicht übersehen werden, dass sich der Wassermarkt momentan in einem tiefgreifenden Umbruch befindet und die Neupositionierung der Unternehmen auch von einer starken Konkurrenz geprägt ist. In dieser Hinsicht sind auch die wichtigen auf dem Wassermarkt aktiven Unternehmen Konkurrenten. Allerdings haben unsere Gespräche gezeigt, dass jenseits dieser Konkurrenz ein Raum für gemeinsame Projekte und strategische Aktivitäten in Gelsenkirchen vorhanden ist.

## Handlungspotenziale und -strategien

***Vor dem Hintergrund der Umbruchsituationen in diesem Bereich sowie des Zusammenwachsens der beiden Bereiche Wasserversorgung und Abwasserentsorgung, sind am Standort und in der Region gute Voraussetzungen gegeben, um innovative Strategien zu entwickeln und neu entstehende Felder zu besetzen.***

*Ein konkreter Bezugspunkt für die Profilierung der Wasserwirtschaft in Gelsenkirchen könnte in der **Entwicklung der Fläche Hafen Bismarck** bestehen. In Gelsenkirchen*

*Bismarck soll eine etwa 80 ha große Fläche für einen Gewerbe- und Wohnpark genutzt werden. Ein qualitatives Merkmal soll nach Vorstellungen der Stadt das Kompetenzfeld Wasser sein. Das Grundstück hat unter anderem den Vorteil, dass an der A42 die lang geplante Ausfahrt nun (aufgrund der Arena) gebaut wird. Die LEG versucht momentan, Fördermittel zum Ausbau der Fläche zu bekommen. Diese Chancen steigen voraussichtlich, wenn ein gutes Nutzungs-/Planungskonzept vorgelegt werden kann, in dem etwa der Aufbau einer modellhaften Infrastruktur für die Wasserver- und -entsorgung konkretisiert wird.*

*In diesem Zusammenhang sollte auch der Aufbau eines „**Dienstleistungspark Wasser**“ angestrebt werden, in dem für die künftige Entwicklung wichtige Kompetenzen zusammenkommen. Als Nutzer wären solche neu- oder auszugründenden Unternehmen interessant, die unterschiedliche Funktionen im Rahmen eines integrierten Wassermanagements übernehmen könnten, etwa Beratungs- und Ingenieurbüros, Analytikunternehmen oder auch Unternehmen, die geographische Informationssysteme entwickeln, anwenden oder den hierfür notwendigen Dateninput liefern. Ein solches Projekt könnte neben der wirtschaftlichen Entwicklung als Leuchtturmprojekt für Gelsenkirchen imagestärkend wirken.*

*Einen weiteren thematischen Bezugspunkt sollte der **Rohrleitungsbau** bilden. Der Rohrleitungsbau im Abwasserbereich wird in Zukunft eine immer stärkere Rolle spielen, hier ist ein wachsender Markt vorhanden. Während in der Vergangenheit Investitionen in erster Linie in die Klärwerke geflossen sind, tritt hier voraussichtlich ab 2005 eine Verlagerung ein, da die EU bis zum Ende des Jahres 2005 von allen Mitgliedern eine ordnungsgemäße Abwasserentsorgung fordert. Im Bereich des Rohrleitungsbaus besteht zum einen ein „Sanierungsstau“, zum anderen haben sich die Kapazitäten sowohl bei der Wasserversorgung wie auch der Abwasserentsorgung geändert und verlangen neue Konzeptionen (etwa In-Line-Techniken). In diesem Bereich ist unter anderem ein Bedarf nach FuE-Aktivitäten, so z.B. zu Fragen der Qualitätskontrolle und dem Einsatz neuer Werkstoffe vorhanden.*

*Grundlegend für die künftige Entwicklung des Rohrleitungsbaus bleibt die grundsätzliche **Frage nach dem künftigen Wasserbedarf**. Hierzu besteht umfassender Informationsbedarf, aktuelle Studien zu diesem Thema existieren nicht. Vor Ort sind ausreichende Kompetenzen vorhanden, eine solche Studie zu erstellen, eine Finanzierung durch das Umweltministerium könnte beantragt werden. Das Thema würde sich außerdem für eine internationale Tagung anbieten, zum einen zur Erschließung des Themas selbst, zum anderen könnten die in Gelsenkirchen vorhandenen Kompetenzen auf diese Weise nach Außen kommuniziert werden.*

*In unseren Untersuchungen sind wir von Unternehmen mehrfach auf das Problem der **Abwasserentsorgung** angesprochen worden, z.B. von Unternehmen aus dem Solarener-*

*giebereich und der Metallverarbeitenden Industrie. Hier stellt sich die Frage nach Managementkonzepten, Beratung und der Förderung von Kooperationen. Auch hier bietet sich ein Handlungsfeld zur Profilierung der Wasserwirtschaft in Gelsenkirchen.*

*Weiterhin besteht im Bezug auf die **Ausbildung** Handlungsbedarf. Ein Schwerpunkt im Bereich Wasserwirtschaft besteht zur Zeit an der Ruhr-Universität-Bochum in der Fakultät Bauingenieurwesen. Dort wurde der Lehrstuhl für Leitungsbau und Leitungsinstandhaltung (Prof. Stein) ausgebaut. In zwei Jahren wird Prof. Stein jedoch die Hochschule verlassen, seine Stelle wird voraussichtlich nicht wiederbesetzt und der Lehrstuhl aufgelöst. Damit geht der Region eine wichtige Institution verloren. Das IKT bezieht z.B. fast alle Mitarbeiter aus dieser Fakultät. Die FH Gelsenkirchen könnte die entstehende Lücke füllen, zumal hier ein Lehrstuhl zur Entsorgungswirtschaft existiert, der allerdings durch mangelnde Studentenzahlen um seine Existenz kämpft. Eine Integration des Bochumer Bereichs wäre also auch für die FH vorteilhaft.*

## **Metallwirtschaft**

### Generelle Trends

Die Stahl- und Metallverarbeitungsindustrie war in den letzten Jahren tiefgreifenden strukturellen Anpassungen und Umstrukturierungen unterworfen, die zu Umsatzeinbußen und Personalabbau führten. **Trotz dieser starken Veränderungen zählt dieser Industriezweig, gemessen an Umsatz und Beschäftigung, zu den zehn großen Industriezweigen in Deutschland.**

Das Bild dieser traditionellen Branche hat sich in den vergangenen Jahre beachtlich geändert. Ein großer Anteil der Firmen hat sich zu Dienstleistungsunternehmen entwickelt und neue Spezialisierungsbereiche aus traditionellen Sparten der Branche, z.B. Montanhydraulik u.a., sind entstanden. Die Entwicklung hochqualitativer neuer Werkstoffe auf Stahl- und Metallbasis, die Materialforschung und die Mikrotechnik gewinnen als zukunftsrelevante Anwendungsfelder an Bedeutung. Gerade diese Technologiebereiche erfordern eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen und/oder spezialisierten Dienstleistungsanbietern.

**In Deutschland konzentriert sich die Metallindustrie auf NRW.** Mit einem Anteil von 46% an der bundesdeutschen Stahlproduktion kommt nahezu die Hälfte der Stahlerzeugnisse aus diesem Bundesland. Mehr als die Hälfte der Beschäftigungskraft und ca. 57% des Branchenumsatzes in der deutschen Stahlindustrie im Jahr 1998 sind in NRW erzielt worden. Mehr als 40% der 40 umsatzstärksten deutschen Metallerzeuger und -bearbeiter haben ihren Sitz in NRW.

NRW ist vom Abbauprozess in der deutschen Metallindustrie am stärksten betroffen: innerhalb der vergangenen 18 Jahre gingen mehr als zwei Drittel der Arbeitsplätze verloren und im Zeitraum von 1980 bis 1998 büßte die Stahlindustrie des Landes ca. 13 % ihres Umsatzvolumens ein. Die Arbeitsplatzentwicklung ist aber nicht homogen, im Bereich „Oberflächentechnik, Wärmebehandlung und Mechanik“ etwa ist es in diesem Zeitraum zu einem Beschäftigtenzuwachs von 34% gekommen.

## Kompetenzen in Gelsenkirchen

**In Gelsenkirchen hat die Metallindustrie eine lange Tradition**, die Gründung vieler Firmen erfolgte bereits im 19. Jahrhundert. Die Umstrukturierungsprozesse schlagen sich auch hier nieder und zeigen sich u.a. in der Akquisition von innovativen Wachstumsfeldern und neuen Kompetenzen, der Suche nach neuen Märkten und der Tertiärisierung der großen Betriebe. Viele von den ursprünglichen kleinen Firmen gehören seit kurzem zu weltweit operierenden großen internationalen Konzernen, andere befinden sich immer noch im Familienbesitz. Die KMU überwiegen aber immer noch in der Region.

**Trotz des umfassenden Personalabbaus in der Vergangenheit bleibt der Beschäftigungsstand der Branche sehr hoch.** Die Metallindustrie sowie verwandte Bereiche des Maschinenbaus erreichen in Gelsenkirchen über 8.000 Beschäftigte, immer noch fast ein Drittel der Beschäftigten des Verarbeitenden Gewerbes.

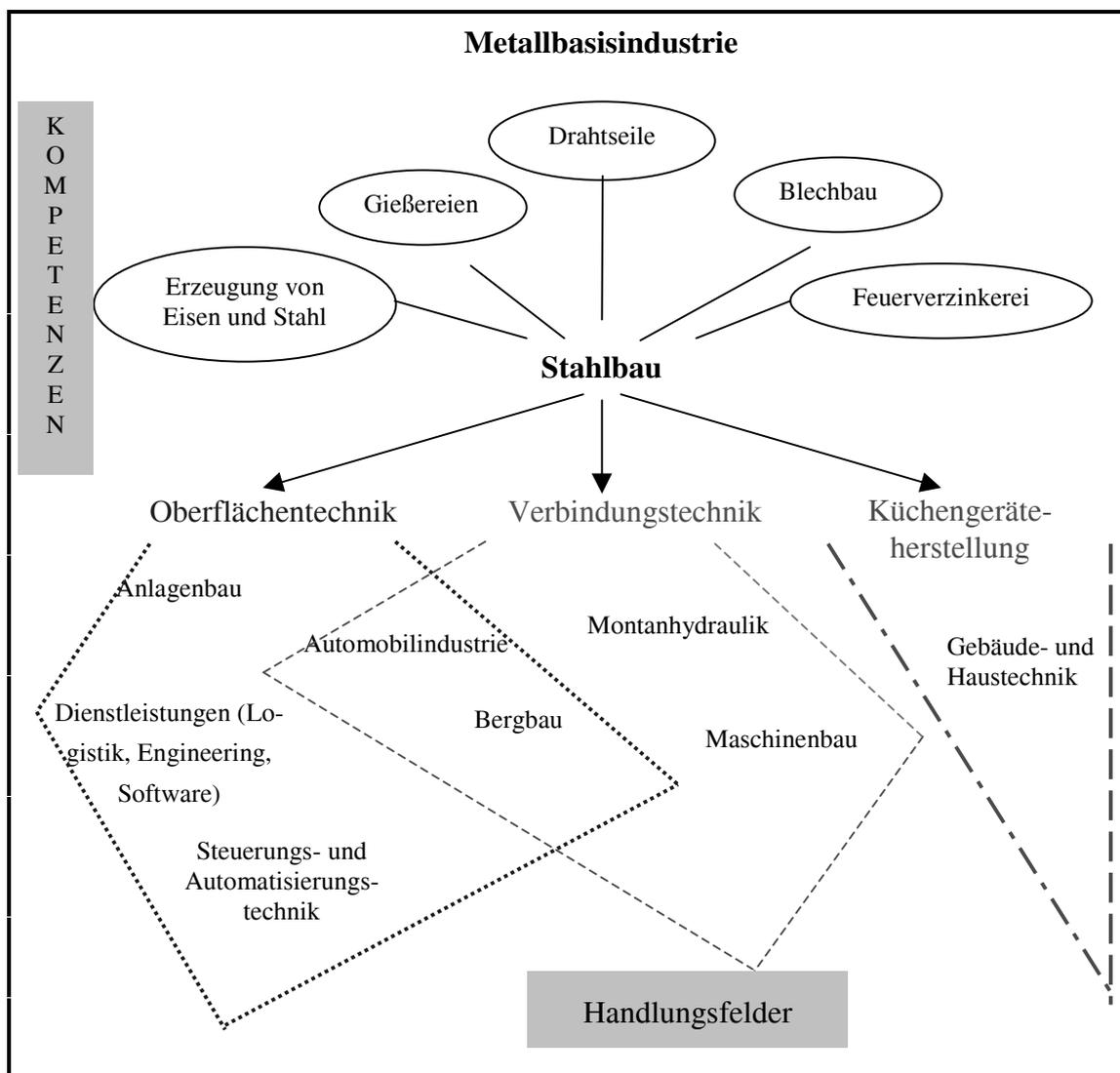
In Gelsenkirchen haben sich folgende Kompetenzen mit überregionaler Bedeutung herauskristallisiert, einige davon durchdringen Bereiche des Maschinenbaus und der Steuerungstechnologien:

- Oberflächentechnik,
- Verbindungstechnik,
- Stahlbau,
- Küchengeräteherstellung.

Die Metallwirtschaft in Gelsenkirchen zeichnet sich insgesamt durch die Besetzung von Nischen auf hohem Niveau aus. Außerdem sind in Gelsenkirchen auch andere Schwerpunkte vorhanden, die über internationale Verflechtungen verfügen, stark exportorientiert arbeiten und z.T. auch marktführend sind. Dies sind neben den genannten Schwerpunkten:

- Bergbau/Bergbautechnik,
- Montanhydraulik,
- Herstellung von Elektroblechen,
- Fertigung von Drahtseilen,
- Automobilzulieferer.

## Die Metallindustrie in Gelsenkirchen



©IAT 2002

### Handlungspotenziale und -strategien

*Sowohl die direkten Verflechtungen zwischen den Unternehmen, die „horizontale“ Kooperation, als auch die Beziehungen innerhalb der Wertschöpfungskette sind gering. Jedoch existieren in seltenen konkreten Einzelfällen intensive Kontakte untereinander, eher überwiegend herrscht jedoch ein kaum verbundenes Nebeneinander.*

*Für die künftige Entwicklung der Kompetenzen in der Metallverarbeitung wäre ein **gemeinsames Leitbild** wünschenswert, um damit verbunden Ziele zu definieren und Aktivitäten daraufhin auszurichten. Bezüglich eines Leitbildes für diese Branche könnte auch überlegt werden, sich nicht auf die Branche zu beschränken, sondern sich alter-*

*nativ auf den Output zu konzentrieren und in dieser Hinsicht Netzwerke zu etablieren. Ein erster Schritt sollte in der Zusammenstellung und Präsentation der in Gelsenkirchen vorhandenen Kompetenzen bestehen, da hier innovative Potenziale vorhanden sind, die selbst innerhalb der Stadt nur wenig bekannt sind.*

*Hiervon ausgehend ist es mit dem Ziel einer innovativen regionalen Kompetenzentwicklung sinnvoll, die ersten Ansätze von **Kooperationsstrukturen** auszubauen. Förderlich dafür ist die Bereitschaft einzelner Unternehmen und weiterer Akteure, sich an der Standortentwicklung aktiv zu beteiligen. In diesem Zusammenhang kann als Modell das Dortmunder Projekt „Kooperation in der Metallindustrie“ dienen, das vor sieben Jahren in Dortmund aufgebaut wurde.*

*Thematische Bezüge für ein derartiges Netzwerk könnten sein:*

- *Kooperationsmodelle bei der Aus- und Weiterbildung, vor allem in neuen Berufsfeldern,*
- *gemeinsame Konzepte zur Professionalisierung produktionsbegleitender Dienstleistungen von der Logistik über Schulung bis zu Wartung,*
- *gemeinsame Aktivitäten zur Wassermanagement oder*
- *gemeinsame Aktivitäten zur Entwicklung und Nutzung neuer Werkstoffe.*

*Im Rahmen eines derartigen Netzwerkes könnte es weiterhin sinnvoll sein, einen **Ansprechpartner bzw. eine Informationsschnittstelle** zu eröffnen, die für die Unternehmen Informationsangebote in den folgenden Feldern liefert:*

- *Technologieförderung- und Transfer,*
- *Fördermittel/ Fördermöglichkeiten,*
- *Qualifizierung für die Zukunft ,*
- *Unternehmensstrategien.*

*Parallel zu diesen Aktivitäten sollte auch ein **Flächenmanagement** zur Förderung von Ansiedlungen sowie zur Antwort der Bedürfnisse der vorhandenen Unternehmen stattfinden. Bei einer Betriebserweiterung sowie einer Neuansiedlung stehen ausreichend Flächen zur Verfügung, u.a. auf dem Gelände des „Schalker Vereins“ oder des ehemaligen Stahlwerks „König“, die z.T. auch mit nutzbaren Hallen besetzt sind. Die Flächen müssen nicht erst aufwendig aufbereitet werden, zumal die Metallindustrie in der Regel keiner besonderen Infrastruktur bedarf.*

## Innovations- und Beschäftigungspotenziale jenseits spezifischer Kompetenzen

### Unternehmensnahe wissensbasierte Dienstleistungen

Unter dem Begriff „Unternehmensnahe wissensbasierte Dienstleistungen“ verstehen wir solche Dienstleistungen, die ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz erfordern und eng mit den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien verbunden sind. Auch wenn einzelne Bereiche nicht als eigenes Kompetenzfeld oder auch Innovationsschwerpunkt in Gelsenkirchen vorhanden sind, so spielt die Ausstattung mit diesen Dienstleistungen für jeden Standort eine große Rolle. Denn gerade die wissensbasierten unternehmensnahen Dienstleistungen werden von Unternehmen bevorzugt von solchen Anbietern bezogen, die in unmittelbarer Standortnähe bzw. unmittelbar vor Ort präsent sind. Von daher **hat die Ausstattung eines Standorts mit diesen Dienstleistungen eine infrastrukturelle Qualität und ist dadurch grundlegend für die weitere Entwicklung der Stadt insgesamt.** Darüber hinaus können spezielle Kenntnisse – im IT-Bereich etwa die Datensicherung – eine überregionale Ausstrahlung erhalten.

In diesem Rahmen spielen die **IuK-Technologien** die wichtigste Rolle, da sie in allen Branchen von steigender Bedeutung sind. Ebenso wichtig wie die direkten Beschäftigungseffekte sind dabei die indirekten Wirkungen, die von den neuen Medien sowie von der Entwicklung in der Informations- und Kommunikationstechnologie ausgehen und die bei der Erneuerung der so genannten „alten Ökonomie“ erheblichen Einfluss entfalten können. Fast alle Branchen dürften aufgrund des Fortschritts bei den Kommunikationstechnologien in den nächsten Jahren ihr Gesicht verändern. Kaum eine Firma, eine Branche oder Region dürfte im künftigen Strukturwandel nachhaltig bestehen können, wenn sie nicht frühzeitig auf diese Herausforderungen reagiert. Für Standorte, die über keine kritische Masse an Unternehmen der IuK-Branche verfügen, ist es daher sinnvoll, die Anwendung dieser Techniken zu fördern.

Im Rahmen ihrer Investitions- und Kostenplanung entschließen sich außerdem immer mehr Unternehmen, ihre **logistischen Aufgaben** an Spezialisten zu vergeben. Durch diesen Impuls erhalten Logistikanbieter eine noch zentralere Stellung in der Wirtschaft. Zudem ergeben sich Wechselbeziehungen zwischen der Leistungsfähigkeit der ansässigen Logistikbranche und der Attraktivität einer Region bzw. eines Landes. Neben guten infrastrukturellen Voraussetzungen kann auch die Anwesenheit von logistischer Kompetenz ausschlaggebend sein für die Wettbewerbsfähigkeit eines Standortes, da sich dadurch die Produktionskosten senken lassen. Die Regionen profitieren somit nicht nur von den hohen Wachstumsraten der Logistikbranche, sondern auch von Spill-over-Effekten.

Um ihr Dienstleistungsangebot zu erweitern und den telefonischen Kundenkontakt neu zu organisieren, gehen Unternehmen verstärkt dazu über, so genannte „**Call Center**“ einzurichten. Sie gelten daher oftmals als ein Hoffnungsträger für Beschäftigungswachstum oder auch als „Vorreiter“ für die künftige Organisation von kundenorientierten Dienstleistungen.

*In Gelsenkirchen ist eine Vielzahl aktiver Unternehmer aus unterschiedlichen Branchen der unternehmensnahen wissensbasierten Dienstleistungen ansässig, die vorhandenen Bedarf weitgehend abdecken (etwa Druckereien). Gerade jedoch im Hinblick auf die IuK-Technologien ist trotz der Aktivitäten einzelner Unternehmen der Standort unzureichend ausgestattet. Unsere Handlungsempfehlungen konzentrieren sich daher auf diesen Bereich, zumal im Logistikbereich bereits erste Schritte angelaufen sind:*

***Erstens** kommt es darauf an, eine auch im Vergleich mit anderen Regionen **durchschnittliche Präsenz von IuK-Unternehmen** in Gelsenkirchen anzustreben. Ein erster Schritt in diese Richtung könnte darin bestehen, die bisherigen Kompetenzen zusammenfassend darzustellen, da sie bisher auch innerhalb der Stadt noch keineswegs allen bekannt sind.*

***Zweitens** erscheint es sinnvoll, gezielt einzelne **gemeinsame Projekte** zu entwickeln und konsequent umzusetzen. Im Umfeld der Druckereien hat es bereits derartige Aktivitäten gegeben. Im Bereich Logistik sind ebenfalls mit der Gründung der Gesellschaft „Last Mile Logistik Netzwerk GmbH“ gemeinsam mit den Städten Herne und Herten erste Schritte getan worden. Mit einem Gesamtinvestitionsvolumen von rund 130 Mio. € haben die drei Städte das Ziel, eine Fläche für Logistikzentren, Produktionsbetriebe, Technologie, Service und Verwaltung zu erschließen. Darüber hinaus wären nach unseren Gesprächen die Datenarchivierung im Gesundheitswesen, die Weiterentwicklung von Anwendungsbereichen für Smart Cards und auch der Bereich der Datensicherheit bzw. der Standardisierung mögliche Handlungsfelder. Graphische Informationssysteme oder E-Learning wäre weitere Felder, über deren Entwicklung in Gelsenkirchen nachzudenken wäre.*

***Drittens** sollten die bisher nicht thematisierten gegenseitigen **Impulse zwischen „old“ und „new Economy“** so weit wie möglich aufgearbeitet werden. Wenn es richtig ist, dass die flächendeckende Umsetzung der IuK-Potentiale oft noch immer in den Anfängen steckt, wenn in vielerlei Hinsicht ambitionierte Umsetzungskonzepte und nicht die Spitzentechnologien den Engpass bilden, dann könnten sich aus gemeinsamen Aktivitäten durchaus interessante Anknüpfungspunkte ergeben. Denkbar wäre hier eine größere Tagung, auf der Unternehmen aus beiden Bereichen präsent sind und die auch überregional ausstrahlen sollte, um die bereits in Gelsenkirchen vorhandenen Kompetenzen zu präsentieren.*

## Gesundheitswirtschaft

In wenigen Wirtschaftsbereichen wurde in den vergangenen Jahren derartig viele Arbeitsplätze geschaffen wie in der Gesundheitswirtschaft. Veränderungen in der gesellschaftlichen Altersstruktur und veränderte Lebensstile, die Nutzung neuer Technologien und neue Organisationskonzepte in einer bisher noch sehr traditionell organisierten Branche, nicht zuletzt die auch künftig anstehenden Reformen im Gesundheitswesen werden dazu beitragen, dass die Gesundheitswirtschaft in den kommenden Jahren unter innovations- und beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten eine zentrale Rolle spielen wird.

Der Gesundheitsbereich könnte sich für Gelsenkirchen zu einem interessanten Wirtschaftsbereich entwickeln, auch wenn momentan keine herausragenden Kompetenzen erkennbar sind. Nach einer NRW Studie wird das zusätzliche Beschäftigtenpotential in der Gesundheitsbranche für Gelsenkirchen mit 2.000 Personen beziffert, bisher bestehen hier ca. 10-12.000 Arbeitsplätze.

Ideen für eine innovative Weiterentwicklung der Gesundheitswirtschaft sind umfangreich vorhanden. In unregelmäßigen Abständen führt der Arbeitskreis Gesundheitswirtschaft Gelsenkirchen eine Gesprächsrunde zu verschiedenen Themen durch. Teilnehmer sind das IAT, die Gesundheitsdezernentin der Stadt Gelsenkirchen, die Wirtschaftsförderung, die Evangelischen Kliniken, die Marienhospitäler Ückendorf und Buer, die Fachhochschule, die IHK, die AWO und ambulante Pflegedienste. Folgende Projekte werden diskutiert:

- ➔ **Arbeitsgruppe Bad Buer:** Ziel ist der Aufbau eines privat finanzierten anspruchsvollem Rehabilitations/Sport- und Rehabilitations-Angebot vorwiegend für Privatzahler unter anderem unter Beteiligung des S04.
- ➔ **Arbeitsgruppe Wohnen:** Ziel ist, ein umsetzungsorientiertes Konzept für den Ausbau des betreuten Wohnens (oder Service Wohnens) in Gelsenkirchen zu erarbeiten, u.a. da Chancen für konkrete Investitionen in betreuten Wohnanlagen gesehen werden.
- ➔ **Arbeitsgruppe ‚Profilierung des Krankenhausstandortes GE‘ (PKG):** Ziel ist die Förderung der Zusammenarbeit der Krankenhäuser auf verschiedenen Gebieten wie etwa Facility Management, Qualifizierung, Gemeinschaftsmarketing oder auch gemeinsame Warenwirtschaft/Logistik.
- ➔ **Arbeitsgruppe ‚Integrierte Versorgung‘:** Themen sind die Notfallversorgung und im speziellen ein Gestaltungsfeld, mit dem sich Gelsenkirchen überregional profilieren kann, z.B. Herzkrankheiten. Beim Thema Herzinfarkt-Vorsorgekampagne gibt es bisher z.B. noch keine Modellregion, die auf diesem Gebiet federführend ist.
- ➔ **Initiative 'Management-Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft':** Ziel ist, die Gesundheits- und Sozialwirt-

schaft in ihrer Umbruchsituation zu unterstützen. Inhalte sollen vor allem Fragen der Organisation, des Managements, der Personalrekrutierung und -entwicklung, des Marketings und der (Informations- und Kommunikations-)Technik sein.

*Die Chancen, sich innerhalb der Gesundheitswirtschaft mit speziellen Angeboten auch überregional zu profilieren sind sehr gut. Notwendig zur Umsetzung der vorhandenen Ideen sind jedoch jeweils ein Umsetzungskonzept und die Schaffung von Verantwortlichkeiten und verbindlichen Strukturen. Denn trotz der teilweise langen Diskussionszeit fehlt es in allen Bereichen an der Umsetzung, so dass die Gefahr besteht, Chancen zur Profilierung in vielen Bereichen zu verpassen und vorhandene Potentiale nicht zu nutzen.*

## **Der Nährboden für die Entwicklung von Kompetenzen und Innovationen**

### **Lebensqualität**

Angesichts der wachsenden Unabhängigkeit wirtschaftlicher Aktivitäten von natürlichen Ressourcen hat die Bedeutung der Lebensqualität einer Stadt als Standortfaktor in den vergangenen Jahren zugenommen, d.h. **weiche Standortfaktoren spielen eine entscheidende Bedeutung bei der Standortsuche**: Ein hohes Niveau an kultureller Ausstattung, ein attraktives Stadtbild, moderne Architektur, hohe Umweltqualität und ein ausgebautenes, komfortables Verkehrsnetz etc. sind hinsichtlich ihrer Bedeutung als Faktoren der Lebensqualität für die Arbeitnehmer/-innen von Unternehmen wichtig. Diese Aspekte gewinnen noch weiter dadurch an Bedeutung, dass Unternehmen immer stärker weltweit aktiv sind. Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner identifizieren Unternehmen häufig mit dem Standort und wie er sich repräsentiert.

Im Bereich Freizeit ist in Gelsenkirchen die **Arena Auf Schalke** hervorzuheben, die zukünftig auch als Veranstaltungsort für Großveranstaltungen genutzt werden soll. Sie könnte über ihre unmittelbare Bedeutung hinaus auch als Innovationskern oder als ein Fokus der Stadtentwicklung wirksam werden. Dies hängt u.a. davon ab, wie sich die konkrete Nutzung der Arena entwickeln wird und welche Infrastrukturen hierfür im Umfeld (Hotel, Gastronomie usw.) etabliert werden. Erste Nutzungskonzepte sind bereits präsentiert worden. Mittelfristig ist außerdem zu überlegen, inwieweit der ehemalige Ruhr-Zoo, der durch die Weiterentwicklung zur **Erlebnisswelt ZOOM** ein Einzugsgebiet von etwa 250 km erreichen soll, ein zweites profilbildendes Kernelement von Gelsenkirchen im Bereich der Freizeit bilden kann.

Wichtig ist jedoch, dass Umfeldbedingungen geschaffen werden, die Gäste zum längeren Verbleib in Gelsenkirchen veranlassen. Nur so kann vermieden werden, dass Besucher etwa der oben genannten Einrichtungen für weitere Aktivitäten in die Nachbarstädte ausweichen. Dazu gehört eine verbesserte Ausstattung mit Gastronomie und eine Steigerung der Aufenthaltsqualität besonders in der Innenstadt. Anknüpfungspunkte können aus den Bereichen Photovoltaik und Wasser kommen, die im Stadtbild ohnehin stärker „vermarktet“ werden sollten oder auch durch eine stärkere Einbindung des kulturellen Potentials:

In Gelsenkirchen sind zahlreiche kulturelle Einrichtungen vorhanden, die z.T. schon sehr lange hier ansässig sind und regional einen hohen Bekanntheitsgrad haben. Unter Einbeziehung dieser Akteure könnten interessante Veranstaltungen mit identitätsbildendem Charakter inszeniert werden, die mindestens weit ins nördliche Ruhrgebiet ausstrahlen. Die Anforderungen an die Stadt liegen dabei auf der gemeinsamen Erstellung von Konzepten sowie der Bereitstellung von Flächen für Aktivitäten, Unterstützung bei der Vermarktung von Aktivitäten usw..

Nicht zuletzt betrifft Lebensqualität aber auch das alltägliche Leben der in der Stadt lebenden und arbeitenden Menschen. Es war im Rahmen dieses Projektes nicht vorgesehen und auch nicht möglich, die zukünftigen Fragen nach den Gefahren für die Lebensqualität des Standorts zu untersuchen. Aber die Sorgen der Unternehmen über den Teufelskreis von Geschäftsschließungen und sinkender Kaufkraft vor allem im Süden Gelsenkirchens oder über die unwirtliche Situation vor allem um den Hauptbahnhof herum war ebenso aus unseren Gesprächen zu entnehmen wie eine geringe Kenntnis der in Gelsenkirchen durchaus vorhandenen gastronomischen und kulturellen Potenziale.

*Gerade in diesem grundlegenden Bereich der Lebensqualität besteht die Gefahr, dass die Haushaltsprobleme der Stadt am ehesten spürbar werden, so dass es gilt, die vorhandenen Ressourcen effektiv zu bündeln. Aus Sicht dieses Projektes wird ein Ansatz darin bestehen, zu fragen, inwieweit die Überlegungen zur Entwicklungen der Kompetenzen gerade auch für die Stadteile genutzt werden können, in denen ein besonderes Gefährdungspotenzial und damit ein besonderer Entwicklungsbedarf besteht. Erste Gespräche sind hierzu geführt werden und sollten zu einem intensiven Arbeits- und Diskussionszusammenhang ausgebaut werden.*

## **Wirtschaftsförderungskompetenz**

Wie bereits in der Vorbemerkung formuliert, steht die Wirtschaftsförderung vor **grundlegend neuen Aufgaben**: es geht darum, die Profilierung eines Standorts und die strategische Entwicklung von Kompetenzen voranzutreiben. Die Voraussetzungen für eine derartige Kompetenzentwicklung in Gelsenkirchen sind in den einzelnen untersuchten

Feldern sehr unterschiedlich. Für die Chemie ist mit der ChemSite-Initiative ein professionelles und kompetentes **Clustermanagement** vorhanden, dies gilt es stärker als bisher für die Stadt zu nutzen. Im Bereich der Solarenergie finden sich verschiedene Netzwerke und organisierende Stellen, so dass die Gefahr eines Nebeneinanders auf Kosten einer strategischen Bündelung besteht. Allerdings findet sich hier die große Chance, dass mit der Solar-City-Initiative ein solches übergreifendes und strategisch handlungsfähiges Clustermanagement aufgebaut werden kann. Im Wasserbereich fehlt ein derartiger organisatorischer Kern bisher, allerdings ist mit dem Institut für unterirdische Infrastruktur ein kompetenter und anerkannter Akteur vorhanden, der diese Aufgabe übernehmen könnte und sollte. Im Metallbereich sind bisher keine Strukturen für ein Clustermanagement vorhanden, Themen und ein organisierender Kern sollten so schnell wie möglich entwickelt werden.

*In allen Feldern sehen wir als Aufgabe der Wirtschaftsförderung, strategische Orientierungen zu geben, Beteiligte anzusprechen und zu aktivieren, wenn nötig, bei vorhandenen Konflikten zu moderieren und für die Umsetzung der für eine Entwicklung von Kompetenzfeldern zentralen Infrastrukturen und Rahmenbedingungen zu sorgen. Hierbei handelt es sich um eine grundsätzlich neue Ausrichtung, die nur dann gelingen kann, wenn die strategische Ausrichtung in den Mittelpunkt gestellt wird und Wirtschaftsförderung nicht mehr in erster Linie auf kurzfristige Anregungen reagieren muss.*

*In Gelsenkirchen laufen drei Projekte, die einen wesentlichen Beitrag zu einer derartigen Neuorientierung geben können:*

- *Das Projekt „**Mittelstandsfreundliche Verwaltung**“ im Rahmen der MOVE-Initiative des Landes NRW,*
- *das von allen wichtigen Akteuren im Emscher-Lippe-Raum getragene Projekt zum **Regionalen Genehmigungsmanagement** und*
- *das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanzierte Projekt über „**Wirtschaftsförderung als wissensbasierte Dienstleistung**“.*

*Diese drei Projekte können dann wirksam werden, wenn sie in ihrem Zusammenspiel gesehen werden: die Professionalisierung etwa des Genehmigungsmanagements kann dazu beitragen, Raum für strategische Aktivitäten zu schaffen, eine strategische Orientierung wiederum kann förderlich sein, um kurzfristige Anforderungen in die langfristige Perspektive der Standortentwicklung einzubinden.*

*Allerdings ist auch zu betonen, dass diese neuen Aufgaben wesentlich personalintensiver sind als die bisherigen Handlungsfelder der Wirtschaftsförderung. Die Entwicklung von Kompetenzfeldern setzt spezielle Kenntnisse und Netzwerke voraus, deren Aufbau und Pflege mit hohem Zeitaufwand verbunden sind. Dies stellt gerade für Gelsenkirchen ein Problem dar, weil bereits heute die personelle Ausstattung der Wirt-*

*schaftsförderung deutlich schlechter ist als der Durchschnitt vergleichbarer Städte. Von daher kann hier nur angeregt werden, trotz der auch mittelfristig äußerst angespannten Haushaltslage der Stadt, die personelle Ausstattung der Wirtschaftsförderung auszuweiten, um die in der Stadt vorhandenen Handlungspotenziale konsequent zu nutzen.*

## **Fazit und Ausblick**

Wirtschaftsförderung in Gelsenkirchen wird auch künftig ein hartes Alltagsgeschäft sein, dass nur dann von Erfolg getragen wird, wenn es zielgerichtet ist und mit einem langen Atem erfolgt. Der „große Wurf“ ist weder in Form von herausragenden Innovationsschwerpunkten noch durch Großansiedlungen zu erwarten, eine Vielzahl kleiner Schritte muss daher konsequent aufeinander aufbauen.

Voraussetzungen hierfür sind in Gelsenkirchen vorhanden. Im Rahmen unseres Projektes sind wir auf eine große Zahl innovativer Unternehmen gestoßen, die allerdings auch innerhalb der Stadt kaum bekannt sind. Noch immer hat sich Gelsenkirchen mit den Schwierigkeiten auseinander zu setzen, dass das alte Image der Montanindustrie die Außen- und auch die Innenwahrnehmung bestimmt, und dass neue Entwicklungen es sehr schwer haben, wahrgenommen zu werden. Von daher haben wir einen deutlichen Schwerpunkt in allen Kompetenzfeldern auf die Präsentation und Kommunikation dieser innovativen Entwicklungen in Gelsenkirchen gelegt, um ein künftiges Profil dieses Standortes glaubwürdig zu vermitteln.

Selbstverständlich ist die Präsentation und Kommunikation der Kompetenzen nur ein Aspekt, die Nutzung von Kooperations- oder Vernetzungspotenzialen, das Sichtbarmachen der Kompetenzen in Form von Leitprojekten, die Erschließung der Gründungs- und Ansiedlungspotentiale in Verbindung mit entsprechenden Nutzungskonzepten und die langfristige Weiterentwicklung der Kompetenzen sind wesentliche weitere Handlungsfelder.

Auch in dieser Beziehung sind gute Voraussetzungen vorhanden, denn im Rahmen unseres Projektes sind wir auf eine Vielzahl innovativer Ideen und motivierter Akteure gestoßen. Die zentrale Herausforderung für die Wirtschaftsförderung in Gelsenkirchen besteht daher nicht in der Entwicklung weiterer Ideen und Konzepte. Die mittelfristig zentrale Herausforderung besteht vielmehr darin, die vorhandenen Ideen konsequent zu bündeln und strategisch umzusetzen.

Das Projekt „Innovationsschwerpunkte in Gelsenkirchen“ sollte einen Impuls hierzu liefern. Wir hoffen, dass wir die Ergebnisse so aufbereitet haben, dass die Wirtschaftsförderung der Stadt zusammen mit den hierfür unverzichtbaren wirtschaftlichen Akteuren darin eine Grundlage für eine strategische Umsetzung sehen kann.