

# Het Ruhrgebied, Een regio bekend kleur

**Master Thesis Januari 2006**  
**Constantijn de Lange**

## Voorwoord

Het Ruhrgebied was altijd al een fascinatie van mij en ook aanleiding om geografie te gaan studeren. Het eindresultaat overziend moet ik zeggen dat het een erg breed verhaal is geworden. Er wordt aandacht geschonken aan de ontwikkeling, de actoren, de herstructurering en natuurlijk de imagocampagnes van het Ruhrgebied.

De eerste opzet was om een eigen imago-onderzoek op te starten in het Ruhrgebied. Uiteindelijk is het een onderzoek geworden waar vooral gebruik is gemaakt van secundaire bronnen. Naast de verwerking van secundaire bronnen, was ook de aanwezigheid in het Ruhrgebied noodzakelijk om beter te begrijpen wat er veranderd is. Van mei 2005 tot juli 2005 ben ik op literatuuronderzoek geweest in het Ruhrgebied. Deze periode is niet alleen gebruikt om literatuur te verzamelen, maar ook om de regio te verkennen. Terwijl ik al bekend was met deze regio stelde dit verblijf mij in staat om met de verschillende organisaties te spreken die bezig zijn met herstructurering en imago-verandering. Ook is deelgenomen aan bijvoorbeeld, de nacht van de industriecultuur of een bezoek aan de RAG om een impressie te krijgen van herstructureringsprojecten in het Ruhrgebied. Daarnaast zijn er met verschillende personen gesprekken gevoerd in het Ruhrgebied om deze regio beter te leren kennen. Ik ben eigenlijk overal zeer hartelijk ontvangen en erg blij dat iedereen zich de moeite heeft genomen om voor mij afspraken te regelen, aan mensen door te verwijzen en waar nodig nog van literatuur te voorzien. Mijn dank daarvoor.

Deze master thesis heeft naast de andere onderzoeksvragen die erin beantwoord worden nog een ander doel: het enthousiast maken van mensen voor het Ruhrgebied. Ik hoop dat ik daar de lezer ook enigszins in kan overtuigen.

Haren, 2005

## Samenvatting

De industriële geschiedenis van het Ruhrgebied begint omstreeks 1830. Door de aanwezigheid van steenkool en de grote vraag naar staal ontwikkelt zich het Ruhrgebied tot één van de grootste industriegebieden van Europa. De steenkolen crisis van 1957 en de staalcrisis van 1974 zorgen voor een enorme behoefte aan herstructurering. Met de teloorgang is een proces van meer dan dertig jaar in werking gezet om het imago van het Ruhrgebied te veranderen.

De herstructurering en de imagocampagnes worden besproken aan de hand van drie organisaties: de Kommunalverband Ruhr, Initiativkreis Ruhrgebiet en Pro Ruhrgebiet. Alle drie organisaties trachten de herstructurering te bevorderen en helpen actief bij de imagoverbetering. De KVR is een publiekrechtelijk orgaan en wordt gefinancierd door de gemeenten in het Ruhrgebied. De leden zijn de verschillende gemeenten in het Ruhrgebied. De andere twee zijn initiatieven van het bedrijfsleven. Pro Ruhrgebiet is aan het begin van de tachtiger jaren opgericht. De leden zijn afkomstig uit het midden- en kleinbedrijf. De Initiativkreis Ruhrgebiet is in 1989 opgericht. Bijna alle grote ondernemingen zijn lid hiervan en veel politieke, culturele en sport persoonlijkheden.

De herstructurering valt op te splitsen in een fysieke verandering van het Ruhrgebied en de organisatorische aspecten van de herstructurering. Daar waar de fysieke verandering is geslaagd is de organisatie van de herstructurering niet zo geweest als gehoopt. De organisatie heeft een ontwikkeling doorgemaakt. Het begon in de zestiger jaren met topdown organisatie naar nu een bottomup organisatie. Één van vele voorbeelden van de fysieke verandering is het IBA Landschaftspark project.

In de zeventiger jaren lanceerde de KVR haar eerste imagocampagne “Schöne Grüße aus Russland. Treffen Sie Ihre Vorurteile.” De reacties waren erg wisselend. Daarna volgden nog 4 campagnes waarvan “Das Ruhrgebiet - Ein starkes Stück Deutschland” en “Der Pott kocht” het succesvolst waren. Naar aanleiding van deze campagnes zijn effectmetingen gehouden die op wisselend succes duiden.

# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>1</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>3</b>
<b>H.1 Inleiding</b> .....	<b>5</b>
<b>H.2 Theorie</b> .....	<b>8</b>
2.1 verklaringstheorieën voor de neergang en de daaruit voortkomende problemen in oud-industriële regio's .....	8
2.2 Vestigingsplaats theorieën en factoren bij locatiekeuze van ondernemers .....	10
2.2.1 Neoklassieke theorie .....	10
2.2.2 Behaviourale theorie .....	10
2.2.3 Institutionele theorie .....	10
2.2.4 Evolutionaire benadering .....	11
2.3 Citymarketing als probleemoplossing voor oud-industriële regio's .....	12
<b>H.3 Het Ruhrgebied</b> .....	<b>14</b>
3.1 Wat en waar is het Ruhrgebied? .....	14
3.2 Ontstaansgeschiedenis van het Ruhrgebied .....	15
3.2.1 Van het begin van de industrialisatie tot 1870 .....	15
3.2.3. Van “Gründerkrise” tot 1957 .....	17
3.2.3. Van crisis tot crisis .....	20
3.3 Verklaring voor de algehele crisis in het Ruhrgebied .....	22
<b>H.4 De organisaties in het Ruhrgebied</b> .....	<b>26</b>
4.1 De Kommunalverband Ruhrgebiet (de KVR) .....	26
4.1.1 Geschiedenis van de SVR, KVR en tegenwoordig RVR .....	26
4.1.2 Taken van de KVR .....	27
4.1.3 De imagocampagnes en PR activiteiten van de Kommunalverband Ruhrgebiet ....	29
4.2 De Initiativkreis Ruhrgebiet (IR) .....	31
4.2.1 Geschiedenis IR .....	31
4.2.2 Doelen van de Initiativkreis Ruhrgebiet .....	31
4.3 Pro Ruhrgebiet .....	34
4.3.1 De organisatie Pro Ruhrgebiet .....	34
4.3.2 Doelen van Pro Ruhrgebiet .....	34
4.4 De vergelijking .....	35
<b>H.5 De Herstructurering van het Ruhrgebied</b> .....	<b>36</b>
5.1 “Der Strukturwandel” een proces dat geografisch zijn sporen heeft achtergelaten .....	36
5.2 De herstructurering .....	37
5.2.1 De eerste fase: geïntegreerde herstructurering voor het Ruhrgebied .....	37
5.2.2 De tweede fase: centraal beleid voor het Ruhrgebied .....	38
5.2.3 De derde fase: regionaal beleid voor herstructurering .....	39
5.2.4 De vierde fase: het voor zichzelf opkomende Ruhrgebied .....	39
5.3 De fysieke verandering van het Ruhrgebied .....	40
5.4 De herstructurering van ThyssenKrupp en de Ruhrkohle Aktiengesellschaft(RAG) ....	41

5.5 De evaluatie.....	43
<b>H.6 Het imago van het Ruhrgebied .....</b>	<b>44</b>
6.1 De noodzaak voor de imagocampagnes .....	44
6.2 Het Dach-Säulen modell .....	45
6.3 Imagocampagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” .....	46
6.3.1 Doelstellingen en doelgroepen van de Campagne .....	46
6.3.2 De Campagne .....	47
6.3.3 De effectmeting .....	48
6.3.4 Evaluatie Campagne.....	48
6.4 Imagocampagne “The Ruhr, The European event” .....	50
6.4.1 Doelstellingen en doelgroepen van de Campagne .....	50
6.3.3 Evaluatie Campagne.....	51
6.5 De “Angebotscampagne” .....	52
6.6 Imagocampagne “Der Pott kocht”.....	52
6.6.1 Doelstellingen en doelgroepen van de Campagne .....	53
6.6.2 De campagne .....	54
6.6.3. De effectmeting .....	55
6.6.4 De evaluatie.....	56
6.7 De toekomst.....	57
<b>H.7 Conclusie .....</b>	<b>59</b>
<b>Bijlagen.....</b>	<b>64</b>
Bijlage 1: Afbeelding van het hogescholen en universiteiten landschap uit de campagne “Das Ruhrgebiet. Ein starckes Stück Deutschland.” .....	64
Bijlage 2: Krantenadvertentie RAG in de Süddeutsche Zeitung van 10 Juni 2005. ....	65
Bijlage 3: Afbeelding uit de campagne “Das Ruhrgebiet. Ein starckes Stück Deutschland.” Van 1985 tot 1990. ....	66
Bijlage 4: Afbeeldingen uit de campagne “Das Ruhrgebiet. Ein starckes Stück Deutschland.” van 1990 tot 1995. ....	68
Bijlage 5: Afbeeldingen advertentiecampagne “Der Pott Kocht” van 1998 tot er met 2000. .....	69
Bijlage 6: Gasometer Advertentie “Der Pott Kocht.” .....	71
Bijlage 7: Dirigent advertentie “Der Pott kocht.” .....	72

## H.1 Inleiding

Wat is er gebeurd met het Ruhrgebied dat vroeger bastion van de mijnindustrie en staalindustrie was? Met de teloorgang van deze industrieën ging ook de betekenis van de vestigingsplaats Ruhrgebied verloren. Toch was het niet het einde van het Ruhrgebied. In deze master thesis zal vooral ingegaan worden op de verandering van het Ruhrgebied en de gevolgen voor de (startende) ondernemer. De meeste imagocampagnes hadden als doel om de ondernemer enthousiast te maken voor het Ruhrgebied. Ook de herstructurering heeft grote gevolgen gehad voor de ondernemer. Het is juist nu de tijd om te kijken hoe het Ruhrgebied is veranderd en welke perspectieven het Ruhrgebied biedt.

### Probleemstelling

In de jaren vijftig was het Ruhrgebied onlosmakelijk verbonden aan de kolen- en staalindustrie (Noll, 1989). Één op de drie werknemers was direct betrokken bij de mijnbouw of de productie van staal. Wanneer de mensen worden meegeteld die indirect afhankelijk waren van deze industrieën was de verhouding zelfs één op twee (Slotboom, 2001).

Aan het begin van de tachtiger jaren was hier niks meer van over. De deïndustrialisatie was al meer dan tien jaar daarvoor ingezet en de politiek had te kampen met massawerkloosheid, onbruikbare toekomstplannen en een regio die voor altijd door de kolen- en staalindustrie was veranderd. Jarenlang hadden steden zich rondom de kolen- en staalindustrie ontwikkeld en was er rekening gehouden met de mogelijke uitbreiding van deze industriële complexen (Dürr e.a., 1993). In de jaren zestig ontwikkelde de deelstaat Nordrhein-Westfalen eerste herstructureringsplannen en toekomstplannen voor het Ruhrgebied.

Geen enkele stad had rekening gehouden met het leven na de teloorgang van de kolen- en staalindustrie. Het imago van het Ruhrgebied was aan het begin van de jaren zeventig dermate slecht dat het zijn aantrekkingskracht verloor voor bedrijven. De vestigingsplaats Ruhrgebied had zijn aantrekkelijkheid verloren in de tijd van de overgang van een secundaire naar tertiaire economie. De overgang van een industriële samenleving naar een meer dienstverlenende samenleving stelde ook geheel andere eisen aan de vestigingsplaats Ruhrgebied. Begin jaren zeventig was het Ruhrgebied hier niet op voorbereid. In de daaropvolgende jaren is getracht met vele herstructureringsplannen en imagocampagnes hieraan iets te veranderen. In de economische geografie is er veel aandacht voor de vestigingsplaats van bedrijven, maar ook voor imago problemen en de gevolgen daarvan.

De vestigingsplaatsvoorkeur van ondernemers is van oudsher één van de belangrijkste thema's in de economische geografie. De neoklassieke theorie zag de ondernemer als een rationeel wezen die zonder emotie de beste locatiebeslissing zou nemen. Echter nieuwe theorieën wijken hiervan af. In de loop der jaren is er steeds meer aandacht voor het feit dat de mens of in dit geval de ondernemer helemaal geen rationele beslissingen neemt. De behaviourale theorie gaat uit van de 'satisficing' ondernemer die op zoek gaat naar een zo goed mogelijke locatie met de beperkte beschikbaarheid van informatie die een mens heeft (Louter, 2003). De ondernemer neemt allang geen keuzes meer op basis van harde feiten, maar de softere waarden zijn van steeds groter belang bij vestigingskeuzes van ondernemers. Waar in de neoklassieke theorie helemaal geen ruimte wordt gelaten voor het imago is in de daarop volgende theorieën als de behaviourale en institutionele theorie voldoende ruimte hiervoor gelaten (Louter, 2003). Om het imago van een stad of regio aan te passen wordt meestal citymarketing gebruikt. Een marketing instrument dat opkomt tegelijkertijd met de deïndustrialisatie van vele steden in west Europa halverwege de zeventigerjaren (Hall, 2002). Ook in de economische geografie is er steeds meer aandacht voor de softere kanten van een vestigingsplaats. De relatie van ondernemer / vestigingsplaats wordt steeds meer beïnvloed

door zogenaamde ‘softe’ waarden in plaats van puur (bedrijfs)economische ‘rationele’ waarden. Florida (2002) gaat nog verder en stelt dat de creativiteit van een stad of regio de aantrekkelijkheid voor een ondernemer als vestigingsplaats bepaald.

#### Doelstelling

De doelstelling van deze master thesis is om inzicht te verkrijgen in de mate waarin het imago is veranderd en welke gevolgen dit heeft voor de vestigingsplaats Ruhrgebied. Om dit te doen zal allereerst een goed overzicht worden geven van de herstructureringsprocessen en de gevolgen en successen hiervan. Daarnaast zullen de verschillende imagocampagnes van het Ruhrgebied besproken worden. Ook zal getracht worden om de verschillende instanties die met imago bezig zijn in kaart te brengen en te beoordelen in welke mate deze bijdragen aan een herstructurering in het Ruhrgebied.

Als hoofd onderzoeksvraag voor dit onderzoek geldt:

“Hebben de herstructurering en de vele imagocampagnes daadwerkelijk de aantrekkelijkheid van de vestigingsplaats Ruhrgebied vergroot voor (startende)ondernemers”

Deze vraag kan worden uiteengelegd in de volgende vier subvragen:

1. Hoe is het tot een crisis gekomen in het Ruhrgebied?
2. Welke organisaties bestaan er in Ruhrgebied die bezig zijn met de verbetering van het imago en het ontwikkelen van herstructureringsplannen en wat zijn de doelstellingen van deze organisaties?
3. Hoe heeft de herstructurering van het Ruhrgebied eruit gezien en hoe valt deze te waarderen?
4. Welke imagocampagnes en imago-projecten zijn er geweest en wat waren de reacties hierop?

De bedoeling was om een eigen imago-onderzoek uit te voeren. Dit bleek echter al snel niet haalbaar. Om toch voldoende informatie te verkrijgen is een literatuuronderzoek uitgevoerd in het Ruhrgebied. De beschikbare publicaties in Nederlandse bibliotheken waren meestal te oud en ook onvolledig. Het onderzoek is uitgevoerd in een tweetal universiteitsbibliotheken en de bibliotheek van de Regionalverband Ruhr. Vooral de bibliotheek van de Regionalverband Ruhr was erg belangrijk voor deze master thesis. De Regionalverband Ruhr verzamelt alle literatuur, krantenartikelen of wat er ook maar beschikbaar is over het Ruhrgebied. Het voordeel is, dat zo ook krantenartikelen konden worden gebruikt die de sfeer kunnen aangeven waarin het Ruhrgebied zich in de verschillende fasen bevond.

Daar geen eigen onderzoek is uitgevoerd naar het imago van het Ruhrgebied is het moeilijk om een verandering te meten. Dit probleem is opgelost door gebruik te maken van metingen die zijn uitgevoerd door de Ruhruniversiteit Bochum en de Kommunalverband Ruhr. Daar het niet mogelijk was om datasets te verkrijgen zal volledig afgegaan moeten worden op interpretaties en berekeningen die door deze beide organisaties zijn uitgevoerd.

De opzet van de thesis zal als volgt zijn. Eerst zal de theorie besproken worden, die noodzakelijk is om de hoofdvraag en de bijbehorende subvragen te beantwoorden. Daarna zal de ontwikkeling en de crisis besproken worden in het Ruhrgebied in de zeventiger jaren. Ook zal worden nagegaan hoe deze crisis tot stand is gekomen en welke theoretische verklaringen

toepasbaar zouden kunnen zijn op het Ruhrgebied. In hoofdstuk vier zullen drie organisaties besproken worden die de herstructurering en de imagoverandering hebben bevorderd. De keuze is gevallen op die organisaties die voor het gehele Ruhrgebied staan. Vervolgd zal worden met de herstructurering in hoofdstuk vijf. Niet alleen de fysieke verandering van het Ruhrgebied wordt beschreven, maar ook is er aandacht voor de organisatie van de herstructurering. In het laatste hoofdstuk zullen de imagocampagnes worden besproken en geëvalueerd die vanaf 1985 hebben plaatsgevonden in het Ruhrgebied. Tot slot zal een conclusie volgen die antwoord zal geven op de hoofdonderzoeksvraag.



## H.2 Theorie

De vestigingsplaats van ondernemers heeft in de geschiedenis van de economische geografie veel verschillende benaderingswijzen gekend. De visie van de wetenschap op de rationele mens en dat de ondernemer perfecte beslissingen nam, heeft plaats gemaakt voor een visie waarin de ondernemer minder rationeel is en openstaat voor gevoelens en emoties, die bij locatie beslissingen steeds belangrijker zijn. Ook probeert iedere stad met citymarketing programma's zich te onderscheiden van zijn omgeving en in te spelen op de gevoelens en emoties van de ondernemer om zo de locatiebeslissingen te beïnvloeden. Waar het vroeger voldoende was om goede infrastructuur te bieden, zijn tegenwoordig rangplaatsen op de creativiteitsindex van Florida belangrijker geworden. Ook is de beoordeling van een ondernemer van een vestigingsplaats in zijn geheel niet objectief te noemen. De beoordeling is steeds subjectiever en gebaseerd op eigen welbevinden in plaats van de objectieve waarden. De zogenaamde softe waarden hebben de harde vaststaande waarden ingehaald.

De evolutionaire theorie, gebaseerd op het aanpassingsvermogen van bedrijven op nieuwe omstandigheden, speelt hierop in. Niet alles is voorspelbaar. In een gecalculeerde samenleving wordt het toeval steeds belangrijker, niet alles valt te voorspellen en veel economische verschijnselen zijn gebaseerd op toeval. Al deze factoren zijn van toepassing op het Ruhrgebied. Om vragen te beantwoorden over het Ruhrgebied zal in dit hoofdstuk een overzicht worden gegeven voor de verklaring in de literatuur van de neergang en de opkomst van nieuwe industriegebieden, de omgang van steden met citymarketing en erfgoed. Allereerst zal begonnen worden met de vestigingsplaats en de huidige factoren, die van invloed zijn op een ondernemer, om zich ergens te vestigen.

### **2.1 verklaringstheorieën voor de neergang en de daaruit voortkomende problemen in oud-industriële regio's**

Om te verklaren waarom de (oud)industriële gebieden minder groei vertonen ten opzichte van andere gebieden zijn meerdere theorieën ontwikkeld. Een veel gebruikte theorie is de innovatietheorie van Schumpeter. De innovatietheorie probeert een brug te slaan tussen enerzijds de behaviourale benadering en de structuurbenadering (Atzema e.a., 2002). De theorie is gebaseerd op een productiviteitsstijging, die bereikt wordt door nieuwe productiestructuren en efficiëntere productiefactoren. Door middel van innovaties worden deze efficiëntere productiefactoren mogelijk gemaakt. Schumpeter onderscheidt vijf vormen van innovaties:

- Procesinnovatie
- Productinnovatie
- Organisatie-innovatie
- Marktinnovatie
- Grondstofinnovatie

De ontwikkeling van innovatie kost geld en verschaft de ondernemer een tijdelijk marktmonopolie totdat andere ondernemers de achterstand hebben ingehaald. Schumpeter verklaarde de economische groei vooral door subjectieve waarden als creativiteit en de innovatieve ondernemer, die ervoor zorgen dat nieuwe economische groei zich ontwikkelt.

De opkomst in de tachtigerjaren van neo-Schumpeterianen, betekende ook de verdere ontwikkeling van de theorie. Het is de tijd waar veel voormalige industriegebieden in een ontwikkelingscrisis terecht zijn gekomen. Volgens deze neo-Schumpeterianen is deze doorontwikkelde visie het antwoord hierop (Hopster,2005). Het is een productlevenscyclus van industriële sectoren. Schumpeter en ook zijn volgers zagen een economische crisis als noodzaak om nieuwe innovatie te krijgen, die voor een zogenaamde opswing zou zorgen. Het enige verschil is, dat de neo-Schumpeterianen zeggen, dat innovatie altijd plaatsvindt, echter ten tijde van een crisis zich dit proces versnelt. Een crisis is een stimulans voor het herstel van een economie. Het proberen uit te stellen van een crisis kan dus zeer nadelige gevolgen hebben en kan nieuwe ontwikkelingen voor lange tijd blokkeren, zoals in het Ruhrgebied is gebeurd. Daar was sprake van uitstel bij noodzakelijke aanpassingen van soms meer dan 100 jaar. Meer dan honderd jaar werd stevast grond gereserveerd voor de grote lokale ondernemingen. Door de “Bodemsperre” werd het andere ondernemers onmogelijk gemaakt om zich te vestigen in het Ruhrgebied.

De andere toepassing is de toepassing van het product levenscyclus model op de ontwikkeling van de regionale economie. Marshall erkende dat het product levenscyclus model niet toepasbaar was op de ontwikkeling van een regio. Marshall (1987) ontwikkelde een schema met zes curven voor de verschillende ontwikkelingen van een regio. Het carrier model is speciaal ontworpen voor voormalige industriële regio's. Deze regio's werden meestal gedomineerd door een industrieel complex, waardoor geen ruimte was voor een andere ontwikkeling (Hassink,1990).

Een huidige, graag gebruikte theorie om het verschil in groei en succes van een stad(regio) te verklaren is die van Richard Florida. Deze is van mening dat de mate van aanwezige creativiteit van een stad voor de inwoners en de ondernemers de toekomst van een gebied bepaalt (Florida, 2002). De verklaring van Schumpeter en Marshall voor de teloorgang van oud industriële regio's is te economisch en legt de nadruk te zeer bij de technologische ontwikkeling en verliest daarbij de bredere maatschappelijke context uit het oog (Hassink, 1990). Ook de theorie van Richard Florida heeft weinig aandacht voor de sociale problemen die gepaard gaan met de economische degradatie van een regio. De teloorgang van oud-industriële regio's gaat gepaard met de overgang van het fordisme naar het post fordisme. De regio's waren hier niet op voorbereid en de aanpassing aan het nieuwe systeem kost tijd. Ook is de levenscyclus van een bepaalde economische, politieke of culturele fase niet altijd even lang en te voorspellen. Immers verschilt het aanpassingsvermogen per regio en wordt deze bepaald door factoren die bij ontbreken niet snel gecreëerd kunnen worden. Daar waar oud-industriële regio's de overgang van fordisme naar een moderne, meer op de zakelijke dienstverlening gerichte samenleving eindelijk hebben afgerond, zal het soms nog jaren duren om ook de tweede stap te zetten, die naar een postmoderne samenleving leidt. Oud-industriële regio's hebben al moeilijkheden genoeg om de overgang te maken naar het post-fordisme, verdere stappen zullen haast onmogelijk zijn. De meeste mensen zijn niet in staat snel grote veranderingen te verwerken, op de korte termijn wel maar op de lange termijn zal dat nog maar de vraag blijven. Een verandering van een “organisatie structuur” in de samenleving brengt de nodige onzekerheid met zich mee en zal door veel mensen moeilijk geaccepteerd kunnen worden.

## **2.2 Vestigingsplaats theorieën en factoren bij locatiekeuze van ondernemers**

De beweegreden van een ondernemer om zich ergens te vestigen is een van de meest belangrijke thema's, zoals ook al eerder gezegd was. In een master thesis die kijkt of de vestigingsplaats Ruhrgebied voor (startende)ondernemers veranderd is door middel van de grootschalige herstructurering en de vele verschillende imago campagnes is een overzicht van de vele verschillende theorieën noodzakelijk. In de economische geografie zijn vier hoofdstromingen te onderscheiden. De neoklassieke theorie met de "economic man". De behaviourale theorie, institutionele theorie en evolutionaire theorie. De vier hoofdstromingen markeren de overgang van de alwetende mens naar de mens die steeds meer van toeval afhankelijk is. Allang zijn beslissingen van ondernemers niet meer te voorspellen. In huidige visies op ondernemers spelen steeds meer subjectieve keuzes een belangrijke rol in plaats van de simpele, rationele economische motieven.

### *2.2.1 Neoklassieke theorie*

De neoklassieke theorie presenteert de economic man. Het is een uitwerking van de klassieke theorie en vertoont graduele verschillen met de klassieke theorie (Atzema e.a., 2002). Atzema duidt aan dat de neoklassieke theorie op 5 punten verschilt van de klassieke theorie. Allereerst heeft de neoklassieke aandacht voor de markt en wie deze markt in handen heeft. Het tweede verschil is dat niet alleen de markt uit de volledige mededinging bestaat, maar dat ook vele andere markten de aandacht krijgen als het monopolie of oligopolie. Ook is de aandacht van de kostenminimalisering naar de winstmaximalisering verschoven. De laatste twee punten zijn dat de neoklassieke theorie rekening houdt met schaalvoordelen en factorsubstitutie. In de neoklassieke theorie is geen aandacht voor de omgeving waar de ondernemer zich wil vestigen. Het imago speelt nog geen enkele rol bij de vestigingsplaatskeuze (Atzema e.a., 2002).

### *2.2.2 Behaviourale theorie*

De behaviourale theorie stapt af van de gedachte dat de ondernemer de "economic man" is. De ondernemer is de "homo psychologicus". De "homo psychologicus" is de uitvinding van Simon (1960), hij zag dat de ondernemer niet in staat was rationele beslissingen te nemen. De mens neemt zo rationeel mogelijke beslissingen binnen zijn mogelijkheden, de zogenaamde "bounded rationality." Het is de bedoeling om zo rationeel mogelijk te handelen binnen de beperkte mogelijkheid die een mens heeft om informatie te verzamelen en te verwerken. Interessant daarbij is dat de verwerking, vooral in de huidige tijd, waar over alles een ruime hoeveelheid informatie beschikbaar is, tot voordeel kan zijn (Louter, 2003). Het verzamelen van alle informatie en het interpreteren daarvan kost tijd en geld, iets wat ondernemers niet hebben. Het is voor het eerst dat indrukken een rol gaan spelen bij locatiebeslissingen van ondernemers. In sommige visies speelde het imago van een plaats nog steeds geen rol. In andere interpretaties van een dergelijke visie wel.

### *2.2.3 Institutionele theorie*

Het economisch handelen wordt bepaald door de verschillende instituties die actief zijn op een bepaalde markt. De groep instituties is in te delen in twee groepen. Aan de ene kant de formele instituties (wetten en regels die het handelen beperken) en aan de andere kant de informele instituties (normen en waarden die ons handelen beïnvloeden) (Atzema e.a., 2002). De institutionele theorie verlegt de aandacht van transportkosten en locatiefactoren naar de communicatie tussen de verschillende actoren, waardoor een vloeiender proces zou moeten ontstaan. Op drie manieren wordt deze toegepast in de huidige economische geografie. Één daarvan is de transactiekostenbenadering, waar de nadruk ligt op de mate van de transacties

tussen ondernemingen. Het ontbreken van transactiekosten zou betekenen dat er geen contact is tussen ondernemingen en dat een onderneming overbodig zou zijn.

*Transactiekosten vormen een essentiële voorwaarde voor de ondernemingsgewijze productie. Wanneer er geen transactiekosten zouden zijn, zou de rationale voor het bestaan van ondernemingen wegvallen. Er is dan immers geen organisatie (onderneming) nodig die op het nakomen van allerlei afspraken toeziet (Atzema e.a., 2002).*

Allen Scott (1988) heeft aan de hand van de transactiekosten de theorie van de “new industrial spaces” ontworpen. De ontwikkeling van nieuwe industriegebieden en het succes van bijvoorbeeld Silicon Valley valt te verklaren uit de nabijheid van veel van dezelfde bedrijven en de daardoor ontstane verlaging van de transactiekosten. Natuurlijk moet hierbij gezegd worden dat de gedachte dat bedrijven bij elkaar in de buurt gaan zitten al eerder was ontwikkeld. Marshall (1920) had als reactie en als oplossing tegen de massaindustrie de theorie van het “industrial district” ontwikkeld. Het enige verschil is dat deze theorie vooral de nabijheid van bedrijven verklaarde en het niet over transactiekosten had. De transactiekostentheorie zegt niks over de vestigingsplaats van een bedrijf, maar meer iets over de bedrijfsorganisatie.

De “embeddedness” benadering legt de nadruk niet op de kosten die contacten tussen bedrijven met zich meebrengen, maar vooral op de partnerschappen die onderlinge relaties met zich meebrengen. Er zijn drie voordelen van goede onderlinge relaties. Ten eerste verkleinen goede vertrouwensrelaties opportunistisch gedrag. Sociale relaties zijn een must voor kleine bedrijven, omdat het deze ontbreekt aan financiële middelen om nieuwe producten te ontwikkelen. Goede sociale contacten maken het makkelijker nieuwe producten te ontwerpen, te produceren en ook geschiktere afzetmarkten te vinden. Door goede contacten neemt de flexibiliteit toe, wat weer gunstige gevolgen heeft voor het algehele economische beeld van een regio (Atzema e.a., 2002).

Het is duidelijk dat de rol van imago een belangrijke rol speelt in dit gehele proces. De mogelijkheid om goede contacten op te doen, wordt bepaald door de ondernemingsstructuur in een bepaald gebied. In vele industriegebieden ontbreekt het vaak aan dit soort innovatieve contacten. De uitstraling bij het creëren van dit soort contacten is erg belangrijk. Zo zijn technologieparken als ontmoetingsplek voor bedrijven erg geschikt.

De evolutionaire benadering wordt in een aparte paragraaf behandeld. Atzema (2002) behandelt de evolutionaire theorie als onderdeel van een institutionele benadering. In het rapport van bureau Louter wordt het als apart onderdeel behandeld, zoals ook in dit theoriehoofdstuk.

#### *2.2.4 Evolutionaire benadering*

Wie het heeft over de evolutionaire theorie heeft zal niet om de drie kernbegrippen heen kunnen. Innovatie, aanpassing en selectie zijn de drie centrale woorden. De nadruk ligt niet meer op de kwantitatieve groei, maar op de kwalitatieve variatie. De groei die bereikt wordt is gebaseerd op technologische toepassingen en internationalisering van markten (Atzema e.a., 2002).

De mate waarin het regionale bedrijfsleven erin slaagt om nieuwe technologieën te ontwikkelen en nieuwe producten te produceren, bepaalt het voortbestaan van deze regionale economie. Er zijn twee uitwerkingen. De ene theorie is van Schumpeter die al in paragraaf 3.1

is besproken, de andere theorie is die van de urbanisatievoordelen van Jacobs (1984). Urbanisatievoordelen zijn voordelen die ontstaan in een gebied waar een cluster is gevormd van bedrijven uit verschillende sectoren, anders dan bij de lokalisatievoordelen, waar sprake is van bedrijven uit dezelfde sector. De nabijheid van al deze bedrijven zal innovatie bevorderen en ook nog andere voordelen opleveren. Een cluster van zeer gedifferentieerde samenstelling zal dan ook snel als broedplaats dienen voor nieuwe bedrijven, die door de omgeving en de knowhow uit het eigen bedrijf medewerkers zal stimuleren zelf een nieuw bedrijf op te starten.

Imago is steeds belangrijker in de evolutionaire theorie. Immers de aantrekkingskracht wordt bepaald door het imago van een regio. Staat het bekend als innovatieve regio, dan zullen ook bedrijven in de buurt willen zitten die niet werkzaam zijn in dezelfde sector.

### **2.3 Citymarketing als probleemoplossing voor oud-industriële regio's**

Citymarketing is als product niet zo bijzonder meer. Al in de negentiende eeuw waren de eerste campagnes om plaatsen te promoten. Echter de deïndustrialisatie die geheel Europa betrof en de herstructurering van vele oude industriegebieden maakten plaatspromotie tot een interessant middel, om gebieden een nieuw imago op te leggen of het nieuwe imago bekend te maken bij het grote publiek (Hall, 2002).

Het imago van een plaats is dat wat mensen denken over een plaats en hoeft niet te corresponderen met de werkelijkheid (Pellenburg, 1991). Daar waar vroeger voor een ondernemer in een industrieregio meestal de nabijheid van grondstoffen of halffabrikaten van belang was, is bij de tegenwoordige keuze van vestigingsplaatsen steeds meer het gewenste imago van belang. Bedrijven zoeken naar vestigingsplaatsen die aansluiten bij het bedrijvenprofiel en de uitstraling die past bij een dergelijk bedrijf. Het imago waar voormalige industriesteden mee te kampen hebben is in grote mate over de gehele wereld gelijk. Smerig, fabrieken, geen plek die aanspreekt.

Bij oude industriesteden bestaan twee verschillende mogelijkheden om imagocampagnes te voeren. Met het verleden naar het heden oftewel industrieel erfgoed als onderdeel van marketing campagnes of het verleden geheel weglaten en een nieuw imago ontwikkelen (Ashworth, e.a., 2000). Deze eerste optie is vooral voor toeristen erg interessant en heeft in de geromantiseerde aard waarmee industriecultuur vaak gepresenteerd wordt grote aantrekkingskracht. Deze aantrekkingskracht zal dan ook bij ondernemers aanslaan, die zich in de buurt daarvan willen vestigen. Een goed voorbeeld hiervan is de Hamburger Speicherstadt. Deze voormalige pakhuizen hadden altijd al enige vorm van aantrekkingskracht van toeristen. Het behoud van dit stukje erfgoed en de ontwikkeling van de braakliggende terreinen eromheen heeft tot een geheel nieuw stukje Hamburg geleid. Het in de toekomst nog te bouwen theater, dat een landmark functie zal krijgen, zoals dit al het geval is in Melbourne, moet het project in 2010 afronden. Ook in Nederland krijgt industrieel erfgoed steeds meer aandacht. Veel oude zuivelfabrieken worden omgebouwd tot exclusieve kantorenparken of appartementencomplexen. Ook ontwikkelt Enschede momenteel meerdere projecten met industrieel erfgoed om de textielindustrie, die Enschede groot heeft gemaakt niet in zijn geheel te vergeten. Vaak wordt bij deze projecten een blik over de grens niet geschuwd. Het Ruhrgebied heeft een ruime ervaring met industrieel erfgoed en de omgang daarmee.

De andere mogelijkheid waar ook door veel industriesteden gebruik van wordt gemaakt is het geheel weglaten van het verleden om zo de weg vrij te maken voor een schoner en mooier

imago dan dat waar het bekend om stond, namelijk de vervuilde industriestad. Dit nieuwe imago moet mensen meer aanspreken en verleiden om deze stad te bezoeken of er te gaan wonen.

De ontwikkeling van deze imagocampagnes heeft ook negatieve aspecten. Het romantiseren van het verleden kan tot gevolg hebben dat de mens uit het oog verliest dat de omstandigheden waarin mensen woonden en werkten niet waren zoals wij het in de huidige maatschappij gewend zijn (Ashwort e.a., 2000). Het verleden zal met een regio meereizen en heeft een regio medebepalend veranderd. Hoe mooi ook de oude steenkolenmijnen in Limburg, het Ruhrgebied of Engeland zijn, hoe prachtig de musea zijn, het bewustzijn moet aanwezig blijven dat de arbeidsomstandigheden van deze arbeiders niet goed waren en dat ook hieraan herinnerd dient te worden. Ook moet niet alleen gewezen worden op de arbeidsomstandigheden, maar ook de vaak miserabele woonomstandigheden, de milieuproblematiek en ga zo maar door.

Een ander nadeel van industrieel erfgoed uit ons geheugen weg te halen kan zijn, dat een regio iets wordt ontnomen waar het niet mee om kan gaan. Mensen vergeten niet altijd even snel en vooral bij het ontbreken van perspectieven wordt graag teruggегrepen naar het verleden. Dit kan de verklaring zijn voor de "Ostalgie" beweging in de voormalige DDR. Na de val van de muur in 1989 hebben veel steden symbolen van de voormalige DDR weggehaald zonder de mensen deze te laten te verwerken en afscheid te nemen van het verleden. De huidige werkloosheid laat mensen alleen aan de goede kanten terug denken van de DDR, waar iedereen een baan en een opleiding zou krijgen. Vergeten is de Stasi en de muur, die voor veel mensen juist symbolen waren voor de vervolging. Daarom is het juist belangrijk niet alles in een keer weg te halen, maar stukje bij beetje het imago aan te passen.

In het geval dat het imago wordt aangepast omdat hetzij het huidige niet wenselijk is of omdat de werkelijkheid anders is, dient niet alleen de korte termijn van belang te zijn. Imagocampagnes zijn voor de lange termijn en dienen nadat een bepaald doel bereikt is niet te stoppen. Er zijn dan twee mogelijkheden. Hetzij het huidige imago behouden en onderhouden. De andere mogelijkheid is het imago steeds weer aan de wensen van de toekomst aan te passen (Ward, 2000).

### H.3 Het Ruhrgebied

In dit hoofdstuk zal de geschiedenis en het begrip Ruhrgebied uitgelegd worden. Daarnaast zal getracht worden om een verklaring te vinden voor de teloorgang van het Ruhrgebied.

#### 3.1 Wat en waar is het Ruhrgebied?

Het Ruhrgebied is gesitueerd in de deelstaat Nordrhein-Westfalen in Duitsland. Meer dan 5,5 miljoen mensen wonen in de verschillende steden, waarvan de bekendste Dortmund, Essen, Oberhausen, Gelsenkirchen en Duisburg zijn (KVR, 2005). Het is één van Europa's dichtst bevolkte gebieden. Het Ruhrgebied is niet een politiek district of een historisch gebied, het is ontstaan als een economische regio, waar de verschillende steden dezelfde kenmerken hadden aan het begin van de achttiende eeuw. De aanwezigheid van steenkool en ijzererts hebben het Ruhrgebied gevormd tot wat het nu is. De grenzen van het Ruhrgebied zijn vooral fysieke grenzen (Kampher, 1993). Aan de westkant markeert de Rijn de grens, aan de oostkant het Sauerland. De noordkant wordt begrenst door het stroomdal van de rivier de Lippe en aan de zuidkant het stroomdal van de rivier de Ruhr. Tussen het stroomdal van de Lippe en de Ruhr loopt ook nog de Emscher.



*Figuur 3.1: kaartje van het Ruhrgebied (KVR,2000)*

Het Ruhrgebied valt in te delen in vier verschillende zones, die allen een verschillende ontwikkeling hebben doorgemaakt (Hospers, 2005). De Ruhrzone in het zuiden met de volgende steden: Hagen, Hattingen, Schwerte, Wetter en Witten. In het Noorden de Lippe zone (Dorsten, Hamm, Lünen, Marl en Wesel) en in het midden de Emscherzone (Bottrop, Gelsenkirchen, Herne en Oberhausen). Het hart van het Ruhrgebied is de Hellwegzone (Hospers, 2005). De Hellweg is een oude handelsweg, die door de belangrijkste steden van het Ruhrgebied liep. De Hellweg was al bekend in de tijd van de Hanzesteden. De steden, die liggen aan de Hellweg, waren ook de belangrijkste industriesteden in het Ruhrgebied en behoren nu nog steeds tot de belangrijkste steden van het Ruhrgebied. Tot de Hellwegzone behoren de steden Bochum, Duisburg, Dortmund, Essen en Unna. Bochum is bekend geworden door de Opel autofabrieken en de Ruhruniversiteit, de eerste universiteit in het Ruhrgebied opgericht in 1965. Duisburg had tientallen jaren de grootste binnenhaven van de wereld (ThyssenKrupp, 2005). Deze ontwikkeling kwam, doordat via deze haven ertsen en kolen aan- en afgevoerd werden. Enkele jaren geleden is in Duisburg de modernste hoogoven ter wereld in gebruik genomen. Dortmund was traditioneel een bierstad (KVR, 1985). Echter met de opkomst van de mijnen en de verwerking van staal werd Dortmund snel een stad met veel hoogovens en mijnen en het centrum van de staalindustrie in het Ruhrgebied.

Tegenwoordig is Dortmund de verzekeringsstad van Duitsland en één van de steden in Europa met de meeste oppervlakte groen per inwoner. Van de tientallen brouwerijen die Dortmund had zijn enkele grote overgebleven en de laatste hoogoven is als exportproduct aan China verkocht. Essen heeft in de volksmond de naam “Verwaltungsstadt” gekregen. Dit komt omdat hier de Emschergenossenschaft, de Kommunalverband Ruhr, de Lippe Verband en nog vele andere overheidsorganen zijn gevestigd. In de nabijheid van deze organen zijn vele organisaties, die op één of andere manier met deze organen te doen hebben, gevestigd. Daarnaast hebben de grote ondernemingen uit het Ruhrgebied vaak hun hoofdkantoor in Essen. Van de 100 grootste bedrijven zijn 21 in het Ruhrgebied gevestigd en daarvan in Essen de meeste (KVR, 2003).

**Die zehn umsatzstärksten Unternehmen des Ruhrgebiets**

**im Bundesranking:**

Name	Hauptsitz	Platz
RWE AG	Essen	7
Tengelmann Gruppe	Mülheim an der Ruhr	18
Franz Haniel & Cie	Duisburg	20
Aldi Gruppe	Mülheim an der Ruhr	21
RWE Energy AG	Dortmund	22
Karstadt-Quelle AG	Essen	31
RAG AG	Essen	37
Ruhrgas AG	Essen	38
Thyssen Krupp Steel AG	Duisburg	39
Hochtief AG	Essen	41

Quelle: Die Welt, Die Top 500 der deutschen Unternehmen, 2003

*Figuur 3.2: tabel met hoofdkantoren van grootste bedrijven in het Ruhrgebied (KVR,2003)*

### **3.2 Ontstaansgeschiedenis van het Ruhrgebied**

#### *3.2.1 Van het begin van de industrialisatie tot 1870*

De gedachte, dat het Ruhrgebied altijd bestond en staat voor het gebied tussen de Lippe en Ruhr dat aan de zijkant wordt afgebakend door de Rhein en het Sauerland, is niet geheel correct. Het Ruhrgebied heeft pas de naam gekregen toen de grootschalige ontwikkeling van de industrie begon. Later krijgt het Ruhrgebied onder invloed van haar inwoners liefkozende namen als “Der Pott”, “Kohlenpott” en “Das Revier” (Janosa, 1998).

De opkomst van het Ruhrgebied hangt samen met de komst van nieuwe technologieën voor het Ruhrgebied. Deze technologieën maakten het mogelijk een mergellaag te doorbreken. Daardoor was het voor het eerst mogelijk om steenkool te delven op grootschalige wijze in het Ruhrgebied. Bijna 100 jaar nadat de Engelsen begonnen te experimenteren met hoogovens die als brandstof steenkool gebruikten, werd in het jaar 1832 de mergellaag doorbroken in het Ruhrgebied en kon het Ruhrgebied nu ook steenkool als brandstof voor hoogovens gebruiken. Voor deze tijd waren hoogovens altijd te vinden in bosrijke omgeving waar houtskool als brandstof gebruikt werd, echter sinds de mogelijkheid van het duurzaam delven van steenkool, waren hoogovens ook te vinden in het Ruhrgebied. De eerst hoogoven, die steenkool gestookt was, werd in 1848 gebouwd in Mülheim. Dit was de “Friedrich-Wilhems-Hütte”(Kamphern, 1993).

Het waren echter niet alleen de technologische ontwikkelingen, die deze nieuwe ontwikkelingen mogelijk maakten. Aan het einde van de achttiende eeuw voerde de staat Preussen de “Gewerbefreiheit” in. Vanaf dat moment was het voor iedere burger in Preussen mogelijk, om een eigen bedrijf te starten in een willekeurige sector. Daarnaast had de staat Preussen in 1837 vele handelsverdragen met de omliggende buurlanden gesloten, die het



mogelijk maakten om de snel groeiende productie ook buiten de eigen landsgrenzen af te zetten. De belangrijkste ontwikkeling voor de toch erg kapitaalintensieve staal en steenkolen industrie was, dat het vanaf 1842 mogelijk was zogenaamde “Aktiengesellschaften” op te richten (Noll, e.a., 1989). Niet één ondernemer, maar een groep van investeerders kon samen een hoogoven bouwen en exploiteren. Dit had een explosieve groei van het aantal hoogovens tot gevolg. Ook de mijnbouw profiteerde hiervan. Immers nam de vraag naar steenkool ook toe door het steeds stijgende aantal hoogovens in het Ruhrgebied.

Een vergeten punt in de geschiedenis van de ontwikkeling van het Ruhrgebied is, dat de mogelijkheid bestond voor het Ruhrgebied in de beginjaren vele technieken, die in het buitenland waren ontwikkeld, te gebruiken. Vooral de Engelsen die als eerste land een industrialisering kenden, mede voortkomend uit de ontwikkeling van de stoommachine door James Watt in 1769, waren in de beginjaren van de industrialisering van het Ruhrgebied leverancier van nieuwe technologieën. Het heeft tientallen jaren geduurd, voordat de eerste stoommachines zelf werden geproduceerd in het Ruhrgebied (Dürr e.a., 1993).

Met de ontwikkeling van de steenkolengestookte hoogovens werd al in 1735 in Engeland geëxperimenteerd. Pas in 1848 vindt deze techniek zijn toepassing in het Ruhrgebied. Hetzelfde geldt ook voor de zogenaamde “Puddel” metaal verwerkingstechniek. Henry Cort ontwikkelde deze techniek in 1784 in Engeland en Friedrich Harkort introduceerde deze techniek in 1826 in het Ruhrgebied (Noll, e.a., 1989). Dit zijn maar een paar voorbeelden. Echter in de beginjaren van de ontwikkeling waren juist deze buitenlandse ontwikkelingen succesfactoren voor het Ruhrgebied. Zonder deze ontwikkeling was de opmars van armoedige landbouwregio naar Preussens belangrijkste industrieregio niet mogelijk.

Daarnaast waren halverwege de negentiende eeuw ook nieuwe managementstructuren noodzakelijk om bedrijven, die binnen enkele jaren duizenden werknemers hadden, nog bestuurbaar te houden. Aan het einde van de negentiende eeuw waren er al meerdere bedrijven in het Ruhrgebied, die bijna 10.000 werknemers hadden (Noll, 1989). De patriarchale aristocratische managementstijl zou niet verdwijnen. Wel waren ondernemers zich ervan bewust, dat het belangrijk was, om arbeiders door het aanbieden van veel sociale voorzieningen te binden aan de onderneming. Dat dit gebeurde was echter niet alleen uit vrije wil van de ondernemer, maar kwam ook mede door de sociale wetgeving in Preussen. Het Tayloristische principe, dat massaproductie mogelijk maakte, eiste ook de nodige discipline van de arbeider (Noll, e.a., 1989).

Het positieve beeld, dat mogelijkerwijze uit het bovenstaande zou kunnen ontstaan over de Pruisische staat, moet ontkracht worden. Het ging de Pruisische staat er alleen om, om op lange termijn de macht en de eer van de vorst te verzekeren en ook de belastinginkomsten stabiel te houden. Het algemene belang speelde hier geen belang bij. De overdracht van technologieën en de steeds weer ondersteunende maatregelen om een vaste afzetmarkt te creëren voor de mijnbouw en staalindustrie spreken de zogenaamde nachtwakersstaat tegen, die Preussen zou zijn geweest. Het land Preussen kocht voor ondernemers in het buitenland machines, om deze in eigen land te laten nabouwen. Er werd actief bij de Engelsen gekeken naar nieuwe uitvindingen, tegenwoordig zou dit bedrijfsspionage heten. Engelse ingenieurs werden aangenomen om in het Ruhrgebied nieuwe technieken uit te leggen en te implementeren in het productieproces, later werden deze stuk voor stuk met het vorderende industrialiseringsproces wat het Ruhrgebied doormaakte vervangen voor eigen ingenieurs. Daarnaast werd de Pruisische staat ook medefinancier van veel projecten, zoals de aanleg van de eerste spoorwegen, dit alles bevorderde het snelle industrialisering proces.

De toenemende industrialisering betekende tegelijkertijd voor de meeste inwoners van het Ruhrgebied een sociale degradatie. Om de industrie ook van genoeg arbeiders te kunnen voorzien, schafte de Pruisische staat aan het begin van de achttiende eeuw het feodale systeem af, wat ervoor zorgde dat veel mensen naar de stedelijke gebieden vluchtten. De steden waren op deze plotselinge groei niet voorbereid en halverwege de achttiende eeuw was er sprake van een hoge mate van verpaupering. De Ruhrgebied steden liggen allemaal in het stroomgebied van de Lippe, de Emscher en de Ruhr. De eerste overstromingen, van deze rivieren zorgden dan ook voor onhoudbare situaties in een gebied, waar de volksgezondheid al zo aangetast was. Aan deze situatie kwam aan het einde van de negentiende eeuw pas een einde, met de oprichting van de Emscher-genossenschaft. Tot die tijd werden eenmalige maatregelen getroffen door gemeenten die overstroming moesten voorkomen in de eigen gemeente en geen oog hadden voor het lot van de buurgemeente. Pas met de stichting van de Emscher-genossenschaft ontstond er één centraal afwateringssysteem, dat zijn voltooiing pas na de tweede wereldoorlog kende om overstromingen te voorkomen (Emscher-genossenschaft, 1999).

De slechte hygiëne toestanden waren niet de enige problemen van de snel groeiende stedelijke bevolking. De industrie die de beschikking kreeg over een snel groeiende groep laag opgeleide mensen kon zo door het toegenomen aanbod aan arbeidskracht drastisch de lonen verlagen en de arbeidstijd verlengen. De daarmee toegenomen kostenbesparing, maakt rond 1870 het Ruhrgebied tot één van de grootst aaneengesloten rendabele industriegebieden (Noll, e.a., 1989). De vorm die het Ruhrgebied in die tijd heeft, zal ook eigenlijk de definitieve vorm blijven. Het grondoppervlak dat op dat moment Ruhrgebied wordt genoemd, zal later niet meer uitgebreid worden.

### 3.2.3. Van “Gründerkrise” tot 1957

Deze periode van de “Gründerkrise” tot 1957 is de eigenlijke groeiperiode van het Ruhrgebied. Van 1870 tot aan 1905 groeit het inwonertal in het Ruhrgebied van 723.870 inwoners naar 2.613.897. Het is ook de periode dat de industrie zich verplaatst van de Ruhrzone, waar de industrialisatie begon naar de hellwegzone waar veel groei mogelijkheden waren. Het vroeger nog erg kleinstedelijke karakter van deze regio heeft eind van de negentiende eeuw plaatsgemaakt voor, “Zechensiedlungen”, “Abraumhalden” en fabrieken naast elkaar (Kampher, 1993). Het is ook de periode die het Ruhrgebied haar imago oplegt van “Kohlenpott” en waarin het bekend wordt als vervuilde regio.

Het Ruhrgebied profiteert rond 1870 zeer van de goede economische ontwikkeling in Preussen. De opgeworpen beschermingsmaatregelen voor het Ruhrgebied zorgen ervoor dat er een constante afname van goederen is. De gevolgen hiervan, die voor het eerst 1873 duidelijk zichtbaar worden, worden de “Gründer” crisis genoemd (Dürr, 1993). Het niet toelaten van nieuwe ondernemers bevorderende niet de vooruitgang en de economische dynamiek. De specifieke situatie, die de Pruisische staat had geschapen, om het Ruhrgebied voor buitenlandse concurrentie te beschermen, werd door de ondernemers aan de hand van kartelafspraken nog een keer versterkt. De grote uitbreidingsgebieden die de bestaande ondernemers hadden toegewezen gekregen om groei te realiseren, werden tientallen jaren niet gebruikt, om maar te voorkomen dat nieuwe ondernemers een onderneming zouden opstarten. De angst voor deze concurrentie was enorm groot. Immers door deze concurrentie zouden de lonen stijgen en dit zou desastreuze gevolgen kunnen hebben, doordat men nog steeds niet op volledige kapitaalintensieve productie was overgestapt, maar er nog steeds een grote afhankelijkheid bestond van de goedkope arbeidskracht. Waar in de omliggende gebieden eerste experimenten met een kapitaalintensievere kolenwinning werden uitgetest was in het

Ruhrgebied, Europa's grootste kolenregio, hier nog niks van te merken. Deze politiek van het blokkeren van grond, die als mogelijke uitbreidingszones voor bedrijven waren bedoeld, is eigenlijk ook nu verantwoordelijk voor het nieuwe karakter van het huidige Ruhrgebied.. Bijna 50% van het Ruhrgebied bestaat uit groengebieden (KVR, 2003). Deze konden mede ontstaan, doordat jarenlang bedrijven gigantische braakterreinen, waarop geen andere ontwikkeling mocht en kon plaatsvinden, vrij hebben gehouden. Deze gebieden krijgen pas met het begin van de herstructurering, aan het einde van de twintigste eeuw een nieuwe bestemming.

De hele twintigste eeuw wordt in het Ruhrgebied gekenmerkt door steeds weer conjuncturele slechtere periodes afgewisseld door betere periodes. De zogenaamde "Montanindustrie", de steenkool- en staalindustrie hadden er vooral baat bij dat deze situatie dezelfde zou blijven tegen steeds weer, waar mogelijk gereduceerde loonkosten. Het investeren in nieuwe technieken en innovatie was geheel niet aanwezig (Noll, e.a., 1989). Dit blijkt mede uit het feit dat aan het begin van de twintigste eeuw geen enkele stad een universiteit had in het Ruhrgebied, om zo de opleving van een nieuwe intellectuele klasse te voorkomen. Productinnovatie en op zoek gaan naar nieuwe afzetmogelijkheden heeft de staalindustrie nooit overwogen. Ook de overige ondernemingen waren alleen ten behoeve van de staalindustrie en de mijnbouw. De chemische complexen in het Ruhrgebied waren lange tijd alleen gespecialiseerd in steenkolenchemie (Dürr, 1993). Dit had een zeer eenzijdige ontwikkeling van deze regio tot gevolg. Een ineensstorten van een van beide markten zou desastreuze gevolgen hebben, niet alleen voor de bedrijven die staal produceerden en steenkool dolven, maar ook van al de geagglomereerde bedrijven, die afhankelijk waren van de "Montanindustrie" als opdrachtgever.

De situatie voor de eerste wereldoorlog zag er als volgt uit:

- Tweederde van de mensen was werkzaam in de industriële sector.
- De helft van de arbeidsbevolking was werkzaam in de "Montanindustrie", te weten steenkool, staal en ijzerindustrie.
- Iedere dertien jaar werd de hoeveelheid gedolven steenkool verdubbeld.
- De hoeveelheid gefabriceerd staal werd elke tien jaar verdubbeld.
- De elektra-industrie, werktuigbouwkunde en chemische complexen waren niet in die mate aanwezig als verwacht zou mogen worden van een industriegebied met een grootte als het Ruhrgebied.
- Er was sprake van kartelvorming tussen de grote ondernemingen in het Ruhrgebied, die nieuwkomers geen kansen gaven in het Ruhrgebied.

De innovatie en de toepassing van nieuwe technologieën, die zo noodzakelijk waren om enigszins concurrerend te kunnen zijn met andere steenkoolgebieden werden pas na de eerste wereldoorlog in het Ruhrgebied toegepast. De eerste verandering was, dat de afbouwgebieden veel grootschaliger werden. Niet meer honderden kleine, moeilijk bereikbare mijnen, maar meerdere erg grote mijnen, waar het mogelijk was grote hoeveelheden steenkool tegelijkertijd te delven (Noll, e.a., 1989). Aan het begin van de twintiger jaren was de bergbouw erg innovatief en werkte met de nieuwste technieken, echter de noodzakelijke behoefte aan steenkool bleef uit. Net zoals voor de eerste wereldoorlog had de mijnbouw het verzuimd om nieuwe afzetmarkten aan te boren. De gevolgen waren, dat van 1923 tot 1929 bijna 155.000 arbeidsplaatsen verloren gingen en

ten tijde van de grote economische crisis, 1929 tot 1932 nog een keer 165.000 (Noll, e.a., 1989). Vooral in het zuidelijke Ruhrgebied werden veel mijnen gesloten. De grootste golf van sluitingen vond in 1942 plaats. De nationaal-socialistische politiek had ook geen positieve gevolgen. Daar de oorlogsindustrie de voorrang kreeg, werden ten tijde van de machtsperiode van Hitler ook bijna geen nieuwe mijnen gebouwd.

Voor de staalindustrie was de periode na de eerste wereldoorlog een erg gunstige periode. Het ging de staalindustrie voor de wind. De toenemende mate van industrialisering en de behoefte van steeds meer burgers aan staal zorgden voor een zekere afzet. De productie steeg in de twintiger jaren met 63%, alleen de wereldcrisis van 1929 kon deze groeitrend onderbreken. Na het einde van de crisis in 1932 werd de groei weer sterk voortgezet, dit kwam vooral door de Duitse oorlogsindustrie die voorbereidingen trof voor de oorlog. De groei bedroeg 57% (van der Cammen, 1988).

De tweede wereldoorlog zorgde ervoor dat aan het einde het Ruhrgebied voor grote delen vernietigd was. Vooral de angst voor grote herstelbetalingen, zoals deze na de eerste wereldoorlog moesten plaatsvinden, zorgde allereerst voor weinig bedrijvigheid. Echter met de Marshallhulp en de duidelijkheid, dat deze keer geen herstelbetalingen betaald moesten worden, stond het Ruhrgebied voor haar grootste en succesvolste decennium. Vanaf 1947 ontwikkelde het Ruhrgebied zich als het belangrijkste economische gebied van West-Duitsland. Het “Wirtschaftswunder” was vooral verantwoordelijk voor deze enorme groei. Weliswaar was de techniek in het Ruhrgebied weer verouderd, echter door het ontbreken van alternatieven behield het Ruhrgebied zijn positie in de “Montan” industrieën. Vanaf 1945 tot aan 1950 verdubbelde de hoeveelheid gedolven tonnen steenkool tot 103.329.000 ton (Noll, e.a., 1989). In 1957 ging het het Ruhrgebied en haar inwoners zo goed als nog nooit van te voren.

Het karakter van het Ruhrgebied was weinig veranderd. Daar waar voor de eerste wereldoorlog nog maar de helft van de mensen werkzaam was in de staalindustrie en de steenkolenmijnen, was dit in 1957 tweederde van de beroepsbevolking. De werkloosheid was op een dieptepunt en in het Ruhrgebied had zich een zeer masculiene wereld ontwikkeld (Kamphern, 1993). In vergelijking tot daarvoor namen steeds minder vrouwen deel aan het arbeidsproces. De karakteristieken van het Ruhrgebied zagen er in 1957 als volgt uit:

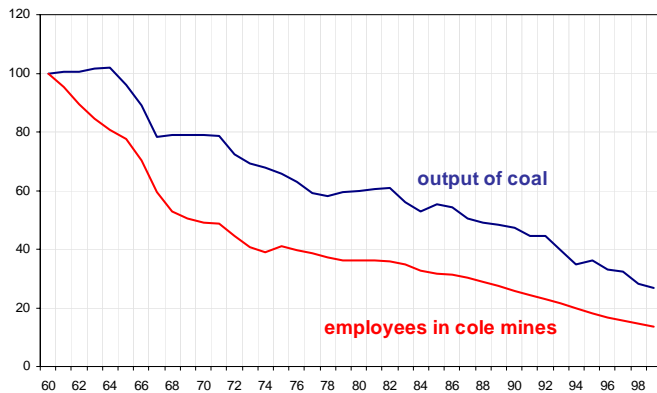
- Een groot deel van de beroepsbevolking was arbeider.
- Een groot deel was werkzaam in de traditionele industrieën die het Ruhrgebied kenmerken: De staalindustrie, ijzerindustrie en de steenkolenmijnen.
- Lage participatiegraad van vrouwen op de arbeidsmarkt.
- Vooral grote bedrijven bepalen het aanzicht van het Ruhrgebied.
- Geen rol weggelegd voor de tertiaire sector.
- Weinig ondernemingen in innovatieve sectoren.

Als je dit vergelijkt met het beeld van voor de eerste wereldoorlog moet gezegd worden, dat zich niet grote veranderingen hadden voorgedaan.

### 3.2.3. Van crisis tot crisis

Het is 1957. Het is de tijd dat de oliewinning voor het eerst in staat is om rendabeler te produceren dan de mijnbouw. Dit komt door nieuwe technieken, maar vooral door de opheffing van het oliekartel. De mijnbouw had weer te weinig aandacht besteed aan innovatie in een periode van voorspoed, de zoektocht naar nieuwe afzetmarkten had wederom niet plaatsgevonden en ook de situatie met de opkomst van olie als de brandstof van de toekomst geheel miskend. Het is dus 1957 een goed jaar voor de mijnbouw, maar tevens het begin van een crisis, waaruit zich de mijnbouw in het Ruhrgebied nooit meer zal kunnen bevrijden. In plaats van aan het begin van de vijftiger jaren nieuwe technieken te ontwikkelen

#### Coal mining in the Ruhr area (Index: 1960 = 100)



Figuur 3.3: geïndexeerde tabel van ontwikkeling steenkool hoeveelheid en arbeiders in het Ruhrgebied. (KVR,2000)

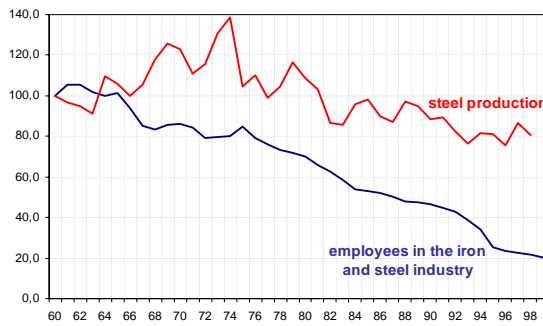
werd steeds weer gebruik gemaakt van de oude technieken. Het is het begin van een periode waar veel arbeiders in de mijnbouw worden ontslagen. De mijnbouw start in de zestiger jaren een schaalvergroting en een verdergaande machinaliserings proces op. Figuur 4.2 geeft geïndexeerd weer hoe de mijnbouw ten gronde is gegaan vanaf het begin van de zestiger jaren tot 2000. De daling gaat nog steeds door en in 2015 zullen nog maar tienduizend mensen werkzaam zijn in de mijnbouw. Opgemerkt dient ook te worden dat de dalende lijn mede komt doordat ondanks de nog steeds aanwezige vraag naar steenkool, de “Ruhrkohle” niet kan concurreren in prijs met die uit de Verenigde Staten, China en Australië. De mijnbouw zou tot 1990 nog verder krimpen. In 1990 was nog maar een kwart van het aantal mensen werkzaam in de mijnbouw in vergelijking tot 1960. Wel was er eindelijk een productiviteitsstijging zichtbaar geworden, dit ging gepaard met de opschuiving van de mijnbouw naar het noorden van het Ruhrgebied (Noll e.a., 1989).

De gevolgen van de steenkolen crises zijn korte perioden van werkloosheid voor voormalige mijnwerkers. Veel mijnwerkers vinden banen in de ijzer- en staalindustrie (Noll, e.a., 1989). Ook in de bouw is veel werk. De crisis zorgde ook nog niet voor een verandering in het denken van politici, vakbonden en ondernemers. Spectaculaire ontwikkelingen in het Ruhrgebied waren nog steeds niet zichtbaar. Nog steeds werden grote stukken braakliggend land bezet gehouden door de staalindustrie in de verwachting, dat de crisis in de mijnbouw, maar een tijdelijke zou zijn (KVR, 2005). De enige echte nieuwe ontwikkeling was de oprichting van auto-industrie in Bochum. Opel bouwt de eerste autofabriek in Bochum, later

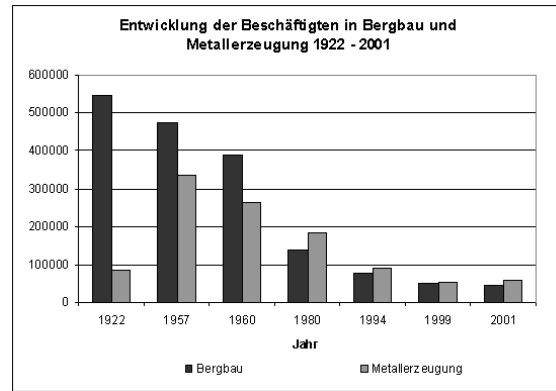
zouden er nog twee volgen. Het is voor sommigen het begin van de herstructurering in het Ruhrgebied. Het is ook de opkomst van de eerste ontwikkeling van nieuwe onderwijsvormen in het Ruhrgebied. Daar waar Adenauer dit nog heeft geprobeerd tegen te houden en ook lange tijd de industrie zelf, die niet aangewezen was op hoogopgeleide medewerkers, was dit nu wel noodzakelijk. Zelfs in die tijd zei Gustav Krupp, een staalbaron: wat wij nodig hebben in het Ruhrgebied zijn spieren geen hersens (Noll, e.a., 1989). Nadat de eerste hogescholen in het Ruhrgebied ontstonden volgde in de zestiger jaren de eerste universiteit in Bochum de Ruhruniversiteit. Later volgen steden als Dortmund, Essen en Duisburg, met eigen universiteiten. Nu vormen zij, met de meestal gelieerde technologiecentra de trots van het Ruhrgebied en maakt het Ruhrgebied reclame met Europas dichtste hogescholen en universiteitslandschap (zie bijlage 1).

De volgende crisis laat echter niet lang op zich wachten. In 1974 raakt de staalindustrie in een diepe crisis verzeild (Kamphernn, 1993). Tot aan het begin van de zeventiger jaren is er sprake van een positieve ontwikkeling van de staalmarkt. Nieuwe afzetmarkten waren gevonden en de afhankelijkheid van afnemers in het binnenland was sterk afgenomen. De staalindustrie was niet conjunctuur ongevoelig, maar toonde een steeds weer stijgende trend tot aan 1974. De algehele wereldcrisis van 1974 stopt deze trend. Allereerst zorgde dit voor een instorten van de afzetmarkt. Daarnaast was er sprake van een structurele verandering van de staalindustrie in het Ruhrgebied. Ook de substitutie van staal door andere materialen (aluminium) verscherpte de crisis alleen. De uiteindelijk gevolgen waren merkbaar voor heel Duitsland, echter de verliezen van arbeidsplaatsen en capaciteit waren boven proportioneel in het Ruhrgebied merkbaar. Het figuur 3.4.1 toont de ontwikkeling vanaf 1960. De crisis van 1974 is goed zichtbaar. Opvallend, maar niet vreemd is dat waar eerst de afname van arbeidsplaatsen in de staalsector gelijkloopt met een capaciteitsafname, deze zich op een gegeven moment stabiliseert. Dit komt mede door de ontwikkeling van nieuwe technologieën. Waar vroeger honderden medewerkers nodig waren om een hoogoven draaiende te houden, zijn de nieuwe hoogovens zo modern, dat nog weinig medewerkers noodzakelijk zijn. Enkele jaren geleden heeft Thyssen-Krupp in Duisburg een nieuwe hoogoven geopend, die de modernste is van Duitsland en waar zoveel staal wordt geproduceerd als in heel Duitsland noodzakelijk is. De gevolgen zijn dat de oudere staalwerken niet meer rendabel zullen zijn en waarschijnlijk in de nabije toekomst uit bedrijf zullen worden genomen of gemoderniseerd worden. Ook de huidige hoge wereldmarktprijs, ontstaan door de nimmer uitputtende vraag naar staal in China, zal waarschijnlijk maar tijdelijk redding bieden. Thyssen-Krupp Duitslands grootste staalproducent, heeft ook een andere toekomst. Het richt zicht tegenwoordig bijna volledig op het maken van speciale stalen voor speciale doeleinden. Vooral op het gebied van de autotechniek hebben zij de modernste stalen ontwikkeld, die makkelijk de concurrentie aan kunnen met aluminium (ThyssenKrupp, 2005).

### Steel and iron industry in the Ruhr Area (Index: 1960=100)



figuur 3.4.1: geïndexeerde ontwikkeling van de geproduceerde hoeveelheid staal en arbeider in het Ruhrgebied



Figuur 3.4.2: absolute aantallen mensen werkzaam in de Mijnbouw en staalindustrie

Figuur 3.4.2 geeft duidelijk het verlies van arbeidsplaatsen weer in de staalindustrie en de mijnbouw, zoals hierboven besproken is. De herstructurering die naar aanleiding van de beide crises en de algehele crisis in het Ruhrgebied op gang kwam en de daaruit voortkomende imago campagnes worden in de latere hoofdstukken 4 en 5 besproken.

### 3.3 Verklaring voor de algehele crisis in het Ruhrgebied

De crisis is een crisis geweest met een lange aanlooptijd. De “Gründerkrise” toonde al dat de structuren in het Ruhrgebied niet in orde waren en dat destijds al de moed had moeten bestaan om bepaalde zaken aan te passen. Dat de beide naoorlogse crises, leiden tot grote herstructureringsmaatregelen, komt mede doordat jarenlang de gevestigde orde niet de vaste structuren wilde doorbreken. Daar waar voor de tweede wereldoorlog, de machthebbers en de ondernemers de veroorzakers waren, wilden na de tweede wereldoorlog vooral de vakbonden en de SPD zo weinig mogelijk schadelijke veranderingen voor de arbeiders. Natuurlijk waren ook de ondernemingen in de eerste tijd niet gebaat bij veranderingen. Ontstaan was een netwerk aan het begin van de tachtiger jaren van subsidies en een wederzijdse afhankelijkheid tussen politiek en ondernemingen (Dürr e.a., 1993).

Hassink (1992, 1989) omschrijft de crisis in het Ruhrgebied als volgt: *“Een regionaal ontwikkelingsstekort kan verklaard worden uit het feit dat de aanpassingsbehoefte groter is dan in de regio voorhanden zijnde aanpassingsvermogen.”*

Aanpassing wordt gestimuleerd door regionaal externe veranderingen. De regio zelf bepaalt de mate waarin een regio zich kan aanpassen. De laatste twee crises zijn altijd samengegaan met een crisis op de wereldmarkt. De mono causale afhankelijkheid van de wereldmarktprijs voor steenkool en staal betekende dat de afhankelijkheid erg groot was, maar dat het de ondernemingen in het Ruhrgebied er aan ontbrak om een instrument te ontwikkelen om deze prijs te beheersen (Hassink, 1989). Dit hoeft niet altijd tot erg negatieve effecten te leiden. Immers een hoge wereldmarktprijs zorgt direct voor een hoogconjunctuur in deze regio en zal ook voor hogere groeicijfers zorgen bij bedrijven die afhankelijk zijn van deze kernindustrieën. De andere kant van het verhaal is, dat een sterke prijsdaling ook steeds voor een erg zware crises zorgt. Het ontbreken van een natuurlijke spreiding over de verschillende sectoren en een daling van de wereldmarktprijs zal dan veel erger zijn, dan voor regio's die een spreiding kennen in verschillende sectoren. Echter deze verklaring is alleen een begin van vele verklaringen en één verklaring valt waarschijnlijk niet aan te wijzen. Niet alleen de conjunctuur gevoelige branches ontwikkelden zich slecht, maar ook relatief conjunctuur

ongevoelige branches kregen geen voet aan de grond in het Ruhrgebied (Noll, e.a., 1989). Ook deze verkeerden in een crisis terwijl in andere gebieden wel degelijk groei behaald werd in deze branches. Dit betekent dat de mono structuur niet alleen verantwoordelijk kan zijn voor de situatie in het Ruhrgebied.

Andere externe factoren, die de crisis alleen vertraagd en verergerd hebben zijn vaak van politieke aard geweest. Allereerst de samenhang tussen politiek en industrie. Niet alleen in de Pruisische tijd was dit al zo, maar ook na wereldoorlog twee werd er veel overlegd in het Ruhrgebied tussen de politiek en de industrie om op één of andere manier banen te beschermen. De mijnen werden gesubsidieerd, de staalindustrie werd beschermd. Een goed voorbeeld van de bescherming van de mijnbouw is de “Kohlenpfennig”, waarmee een minimale afname van “Ruhrkohle” door de energiesector werd gegarandeerd (IR, 1999). Daarnaast had de Europese unie ook nog een royaal subsidieprogramma opgezet. Het loskoppelen van deze banden is erg moeilijk en zal jaren duren. Dit komt mede doordat in het Ruhrgebied zoveel mensen afhankelijk zijn van deze subsidies. Het verliezen van de macht van de SPD in 2004 in de deelstaat Nordrhein-Westfalen na 39 jaar is voor sommigen het begin van een nieuw tijdperk. Laatste ontwikkelingen maken duidelijk dat deze wederzijdse afhankelijkheid tussen politiek en industrie veel groter is als verwacht. Zo heeft de Ruhrkohle Aktiengesellschaft op wens van de politiek, het in nood verkerend Degussa overgenomen. De politiek vreesde dat de overname door een investeringsmaatschappij zou leiden tot een opsplitsing van het bedrijf en daarmee weer duizenden banen verloren zouden gaan. Natuurlijk zijn ook bedrijfseconomische redenen aanleiding geweest voor de overname. Immers de RAG werkt momenteel aan een nieuwe methode om steenkolen te delven. De bedoeling is dat in de toekomst de steenkool ondergronds in een gas omgezet wordt en zo makkelijk opgepompt kan worden. Daarnaast was het om als bedrijf te overleven noodzakelijk om meerdere ontwikkelingsmogelijkheden te hebben. Door de overname is van het in 1969 opgerichte RAG weinig overgebleven van het steenkool delven. Tegenwoordig is de RAG een bedrijf dat in vele sectoren actief is. Om de overnamen te financieren werden twee grote winstgevendende mijnen verkocht in de Verenigde Staten en Australië.

Hassink ziet de politiek als een puur externe factor, echter de concurrentie tussen de steden in het Ruhrgebied en de samenwerking tussen overheden heeft ook steeds meer een lokaal/regionaal karakter. Een goed voorbeeld hiervan is de huidige uitbreidingsfase van het CentrO in Oberhausen. De verschillende gemeenten in het Ruhrgebied en andere shoppingcentra procederen gezamenlijk tegen CentrO en de gemeente Oberhausen, om deze uitbreiding te voorkomen. Ondanks dat de Regionaalverband Ruhr een meer dan 800 pagina tellend werk heeft uitgegeven over toekomstige en huidige samenwerking, blijkt dat stedelijke concurrentie nog steeds een groot probleem is in het Ruhrgebied en dat de Ruhrstad nog ver weg is. Deze concurrentiestrijd tussen de steden is medeverantwoordelijk voor de teloorgang en het ontbreken van nieuwe perspectieven.

Ook de al eerder genoemde subsidiecultuur die ontstaan is in het Ruhrgebied werd als reden gezien voor de crisis (Butzin e.a., 1992). Bedrijven werden altijd wel geholpen door de politiek. Echter daar waar in de jaren tachtig steeds gewaarschuwd werd voor de ontstane subsidiementaliteit onder ondernemers, zou de nieuwe deelstaat regering wel foute maatregelen kunnen nemen die de herstructurering voor nog grotere problemen zou kunnen



stellen. In een samenleving waar ondernemers steeds meer op het imago van de vestigingsplaats letten, zou de dreigende subsidiestop voor de mijnbouw catastrofale gevolgen hebben voor het imago. Daar waar deze industrietak niet staat meer voor mankracht, maar juist de techniek, die over de gehele wereld gewild is en voor een groot deel ontwikkeld wordt in het Ruhrgebied, zou de subsidiestop ook de definitieve teloorgang betekenen. Dit toch wel innovatieve gedeelte van het productieproces zal mede hierdoor dan verloren gaan. Ook moet betwijfeld worden of er sprake is van een daadwerkelijke kostenbesparing, immers de kosten voor sociale voorzieningen zullen niet zoveel verschillen van de salarissen van de mijnwerkers, die al meer dan 5 jaar geen loonsverhoging hebben gehad. Daarnaast heeft de RAG in afstemming op de politieke plannen die rond de eeuwwisseling zijn gemaakt ook gezegd zich hieraan te houden. Dit betekent dat er van de 20.000 mensen die momenteel werkzaam zijn als mijnwerker in 2015 nog maar 10.000 zullen zijn. Voldoende om een rendabele industrietak te hebben, zonder enige vorm van subsidie afhankelijkheid (Gegevens afkomstig RAG). Gedwongen ontslagen zullen niet vallen. Door de demografische samenstelling van de werknemers (veel vijftig plussers) zal een groot gedeelte op termijn met (vervroegd)pensioen gaan. Daarbij komt nog dat een volgende ontslaggolf ook het imago geen goed zal doen. Immers de ontslagen zullen in het noorden van het Ruhrgebied te vinden zijn, in steden als Gelsenkirchen, die nu al met werklozencijfers hebben te kampen van bijna twintig procent. Het laatste cijfer van mei 2005 gaf aan dat 19,3% van de beroepsbevolking werkloos was (KVR, 2005).

De milieuproblemen die kenmerkend zijn voor industrieregio's, waren ook zichtbaar in het Ruhrgebied. Echter mede door de strenge maatregelen die genomen zijn is deze situatie erg veranderd. Tegenwoordig worden deze maatregelen door sommige mensen weer als belemmering gezien. In huidige tijd is het de vraag of dit nog een belemmering mag worden gezien, eerder als redmiddel. De huidige status van een groen stedelijk gebied heeft het Ruhrgebied hieraan te danken.

De interne factoren voor de neergang zijn de grondpolitiek, de milieuproblematiek en natuurlijk het ontbreken van hoger onderwijs tot aan 1965 (Noll, e.a., 1989). De reservering van grote stukken grond voor utopische uitbreidingen van bedrijven werd door steden geduld uit angst voor de verplaatsing naar buurstedes (Kampherr, 1993). Daarnaast waren bedrijven gebaat bij deze zekerheid, hiermee werd onwelkome concurrentie voorkomen.

Hospers(2005) beschrijft in zijn proefschrift over de theorie van Schumpeter een gelijke neergang van het Ruhrgebied, echter deelt Hospers de herstructurering en ook de aanpak van de crisis in in twee delen. Tot aan 1980 was er sprake van een defensieve strategie, gericht op het behoud van de bestaande structuren. Daarna is deze vervangen door een meer actieve houding, gericht op verandering van structuur. De reden voor deze lange periode van tijd om te veranderen van strategie zoekt Hospers in de zogenaamde "lock-in's". Daar waar in elke andere regio allang duidelijk was dat deze vorm van industrie niet toekomstgericht was, heeft het in het Ruhrgebied meer dan twintig jaar geduurd tot men dit heeft erkend.

Hospers(2005) onderscheidt twee lock-in's, namelijk een economische lock-in en een institutionele lock-in. De economische lock-in komt door de eenzijdige productiestructuur. De eenzijdige structuur van het Ruhrgebied gedurende meer dan 100 jaar zorgde voor het ontbreken van ondernemerschap, innovatie en flexibiliteit. De grote firma's domineerden de regio en alle kleinere bedrijven waren op een of andere wijze afhankelijk van deze. Dit verhinderde dat deze bedrijven op zoek zijn gegaan naar nieuwe afzetmarkten buiten de regio en hun

gehele innovatie ook alleen gericht was op de nabijgelegen industrie. Ook het feit dat er jarenlang weinig mogelijkheden waren om te studeren en zo een betere baan te krijgen heeft hieraan ook bijgedragen.

De tweede lock-in komt voort uit de verscheidene instituties die aanwezig zijn in het Ruhrgebied. De verscheidene instituties, bestaande uit de vakbonden, politiek, ambtenaren en bedrijven waren er alleen in geïnteresseerd de bestaande situatie in stand te houden. Dit staat ook bekend als de “The weakness of strong ties”. Ook heeft deze manier van omgang met het Ruhrgebied een imago opgelegd welke niet overeenkomt met de huidige situatie.

Gezien de geschiedenis van het Ruhrgebied is het verkeerd beide lock-in's alleen toe te schrijven aan één van de vele naoorlogse regeringen. De “Gründer” crisis van 1872 had al aanleiding moeten zijn voor grote herstructureringsmaatregelen. Destijds werden nieuwe ondernemers al geweerd en was het zo onmogelijk om nieuwe productiestructuren te ontwikkelen. De naoorlogse crisis was een crisis met een ruime aanlooptijd en aankondigingstijd. Iedereen die bekend was met de vooroorlogse situatie had kunnen weten dat het niet goed zou kunnen gaan.

De teloorgang van oude industriegebieden in de jaren tachtig van de vorige eeuw werd vooral verklaard vanuit de innovatie theorie van Schumpeter en de lange golf theorieën. Daar waar de lange golf theorie van Kondratieff vooral gericht was op objectieve economische waarden, valt te denken aan de vraag naar kapitaal en aanbod (Hassink, 1989). Schumpeter is in zijn theorie meer gericht op de subjectieve waarden in de economie. De mate van innovatie en creativiteit is bepalend voor een nieuwe groeiperiode na een stagnatiefase. Natuurlijk is de golfbeweging van Kondratieff zichtbaar in het Ruhrgebied en ook de mate van creativiteit en innovatie die ontbrak bij ondernemers in het Ruhrgebied is een verklaring voor de teloorgang. Een theorie is er nooit geweest om de teloorgang van het Ruhrgebied te verklaren. Te vele factoren zijn hiervoor verantwoordelijk en van elke theorie is wel een stukje van toepassing. Gezien de grootte van het Ruhrgebied is dit eigenlijk ook niet vreemd te noemen.

## H.4 De organisaties in het Ruhrgebied

Vele organisaties zijn in het Ruhrgebied betrokken bij de verbetering van het imago en de herstructurering van het Ruhrgebied. Dit is niet een proces van de laatste 40 jaar en een reactie op de crisis in de mijnbouw van 1957 en de staalcrisis uit de zeventiger jaren. Eerdere campagnes hadden andere doelstellingen en uitgangspunten. Zo waren er in de negentiende eeuw verscheidene wervingscampagnes ten behoeve van het Ruhrgebied om arbeiders uit oost Europese gebieden aan te trekken. Vaak werden zulke campagnes gefinancierd door de betrokken ondernemers. Dit waren eigenlijk ook eerste vormen van imagocampagnes voor regio's (Hall, 2003). Ook de oprichting van de Emschergerossenschaft is een voorbeeld van herstructureringsprojecten, verbetering van leefklimaat in het Ruhrgebied en dus ook het imago van het Ruhrgebied. De Emschergerossenschaft en de bouw van een rioleringsstelsel is het eerste project waar sprake is van een publiekprivate samenwerking op grote schaal. In dit hoofdstuk zullen drie organisaties besproken worden die erg betrokken zijn geweest bij de imagocampagnes en de herstructurering van het Ruhrgebied in de laatste 40 jaar. Als eerste de Kommunalverband Ruhrgebiet die de opdracht had de grote door de staat gesubsidieerde imagocampagnes te ontwikkelen, te begeleiden en te evalueren. Als tweede zal besproken worden de Initiativkreis Ruhrgebiet. Dit is een samenwerking van de grote ondernemingen uit het Ruhrgebied en kopstukken uit de maatschappij, die als gezamenlijk doel hebben, het Ruhrgebied te verbeteren. Ten slotte zal de organisatie Pro Ruhrgebiet besproken worden, een organisatie opgericht in de tachtiger jaren door het midden en klein bedrijf.

Het is niet zo dat dit de enige organisaties zijn die zich bezig houden met het imago. Elke stad heeft eigen marketing afdelingen en in veel steden zijn ook zogenaamde "Fördervereine" te vinden. Ook de deelstaat Nordrhein-Westfalen en de Bundesrepubliek werken mee aan campagnes, maar al deze organisaties, net als de steden zelf, dragen deze werkzaamheden over aan de Kommunalverband Ruhrgebiet.

### **4.1 De Kommunalverband Ruhrgebiet (de KVR)**

#### *4.1.1 Geschiedenis van de SVR, KVR en tegenwoordig RVR*

De Kommunalverband Ruhrgebiet komt voort uit de in 1920 opgerichte "Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk." De Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk, kort gezegd de SVR werd op 5 mei 1920 opgericht en is het oudste regionale samenwerkingsverband in Duitsland. De oprichting komt voort uit de snel groeiende bevolking, die zich uit alle delen van Europa heeft gevestigd in het Ruhrgebied. Meer dan 600.000 mensen moesten ondergebracht worden en ook de zware industrie eiste steeds meer ruimte (Rechmann, 1999). Om deze planningsproblemen op te lossen en in goede banen te leiden was een bovengemeentelijk orgaan noodzakelijk. Nog steeds geldt de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk als een mijlpaal in de bovengemeentelijke planningsgeschiedenis van Duitsland, nooit daarvoor had een bovengemeentelijk orgaan dit soort taken, in overleg met de verschillende gemeentes in goede banen geleid (KVR, 1995). Nadat getracht werd de urbanisatie problemen op te lossen, kreeg de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk er al snel vele andere taken bij. Zo moest de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk ervoor zorg dragen, dat er voor deze bevolkingsmassa's voldoende ruimte was om te kunnen recreëren en woonruimte beschikbaar was. Verdere doelstellingen waren de aanleg en planning van een regionaal verkeersnet en de zorg voor het regionale openbaar vervoer.

Na de oorlog gaat het werk van de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk door. Echter vanaf het einde van de zestiger jaren ontwikkelt zich binnen de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk de

gedachte, dat er nieuwe taken bij moeten komen. Het imago van het Ruhrgebied heeft nationaal en internationaal een dieptepunt bereikt. De kolen- en staalcrisis, de vele duizenden werklozen, de milieutoestand en ga zo maar door, hebben niet alleen voor de buitenstaander het Ruhrgebied tot een ongeliefd plekje in Duitsland gemaakt. Ook de inwoners verliezen langzaam hun trots. Het gebied dat voor velen de bijnaam “der Pott of das Revier” heeft is allang niet meer een gebied om trots op te zijn en menig buitenstaander zal je voor gek verklaren dat je daar wilt wonen. Ook het bij ondernemers altijd geliefde Ruhrgebied verliest zijn koppositie stukje bij beetje aan de zuidelijke deelstaten. In 1975 verloor dan ook de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk definitief haar zo belangrijke rol in de ontwikkeling van het Ruhrgebied. Het Ruhrgebied dat altijd door de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk goed vertegenwoordigd was in Düsseldorf, waar de deelstaatregering is gevestigd, moet nu haar taken aan de drie nieuwe regionale overheden, Arnsberg, Düsseldorf en Münster afstaan. Een gebied van meer dan 4000 vierkante kilometer, waar meer dan 5 miljoen mensen wonen, had vanaf dit moment geen eigen regionaal bestuursorgaan meer.

Het uit 1920 stammende “Preussische Sondergesetz des Siedlungsverbands Ruhrkohlebezirk” is verleden tijd. Het duurt vier jaar voordat de Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk een nieuwe wettelijke taak krijgt toegewezen. De Siedlungsverband Ruhrkohlebezirk heet vanaf 1979 de “Kommunalverband Ruhrgebiet (KVR)”. Vanaf dit moment is het tot een samenwerkingverband geworden van de elf zelfstandige steden en gemeenten ( Bochum, Bottrop, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Herne, Mülheim en Oberhausen) uit het Ruhrgebied en de 4 samengestelde gemeenten van het Ruhrgebied ( Ennepe-Ruhr, Recklinghausen, Unna en Wesel).

De KVR heeft een eigen structuur en heeft een algemene vergadering met 45 leden. De samenstelling wordt bepaald door het aantal inwoners van de steden. Per 80.000 inwoners van een stad krijgt men een afgevaardigde, de restzetels worden verdeeld aan steden die bij de verdeling nog een rest aantal van meer dan 40.000 inwoners overhouden, deze mogen dan nog een extra afgevaardigde sturen. De samenstelling verandert elke 5 jaar tegelijk met de gemeenteraadsverkiezingen (KVR, 2005). De algemene vergadering kiest ook de “Verbandsvorsitzenden”, de voorzitter. Deze heeft een zittingsperiode van 8 jaar en zal daarna vervangen moeten worden. De Kommunalverband Ruhrgebiet wordt gefinancierd vanuit de



Figuur 4.1: logo Regionalverband Ruhr.

noodzakelijk is om te spreken over de RVR. Dit komt omdat de imagocampagnes die besproken zullen worden allen door de KVR georganiseerd zijn.

#### 4.1.2 Taken van de KVR

Met de overgang van de SVR naar de Kommunalverband Ruhrgebiet veranderde ook het takenpakket drastisch. Daar waar de KVR vroeger nog allerlei bovenregionale

planningsactiviteiten mocht ondernemen, is dit nu de taak van Arnsberg, Düsseldorf en Münster geworden (Rechmann, 1999). De nieuwe taken zijn (KVR, 1995):

- Het vrij houden van groen- en watergebieden die een bovengemeentelijk belang hebben ten behoeve van de recreatie en natuurontwikkeling. Inmiddels is de KVR eigenaar van meer dan 15.000 hectare aan groengebieden in het Ruhrgebied en staat zij mede garant voor het groene karakter van het Ruhrgebied.
- De ontwikkeling en onderhoud van het landschap van het Ruhrgebied.
- De ontwikkeling en exploitatie van recreatieondernemingen. De KVR participeert vooral in recreatieactiviteiten met een regionaal karakter. De KVR wil hiermee proberen het leefklimaat binnen het Ruhrgebied te verbeteren en zo ook voor buitenstaanders, die interesse hebben om te recreëren in het Ruhrgebied, dit met passend aanbod mogelijk te maken. Deze vorm van ontwikkeling maakt ook onderdeel uit van de grootschalige herstructurering die in de afgelopen veertig jaar heeft plaatsgevonden in het Ruhrgebied.

**Regionale Freizeitanlagen mit RVR-Beteiligung:**

Name	Ort	Größe
Revierpark Gysenberg	Herne	31 ha
Revierpark Nienhausen	Gelsenkirchen	38 ha
Revierpark Vonderort	Oberhausen	32 ha
Revierpark Wischlingen	Dortmund	39 ha
Revierpark Mattlerbusch	Duisburg	40 ha
Maximilianpark Hamm	Hamm	22 ha
Freizeitzentrum Kemnade	Witten	320 ha
Freizeitzentrum Xanten	Xanten	300 ha
Seegesellschaft Haltern	Haltern	17 ha
Freizeitschwerpunkt Glörtalsperre	Breckerfeld	30 ha

Figuur 4.2: tabel van de recreatieondernemingen en de grootte daarvan.

- Cartografie en andere meetactiviteiten. De KVR heeft een eigen cartografische dienst en biedt een breed scala aan cartografisch materiaal aan, daarnaast verricht het voor allerlei organisaties metingen. Voor bedrijven die op zoek zijn naar een vestigingsplaats in het Ruhrgebied is een databestand beschikbaar met gegevens over potentiële vestigingsmogelijkheden met daarbijbehorende informatie, als wie eigenaar is, bereikbaarheid, etc.
- Het alleenrecht op de exploitatie van vuilnisbelten. Ook hiermee trachtte men zo een integraal mogelijk systeem te ontwikkelen, waar niet alleen naar de belangen van de individuele gemeenten wordt gekeken, maar vooral naar dat van alle inwoners van het Ruhrgebied. Hiermee dient ook voorkomen te worden dat gemeenten ongeliefde activiteiten, die veel overlast met zich meebrengen naar plaatsen waar een buurgemeente bijvoorbeeld net een woonwijk ontwikkelt, worden verschoven. Getracht wordt het “NIMBY” verschijnsel te beperken.
- Vele vormen van advies werk voor de verschillende gemeenten.
- Voorlichting en werkzaamheden ten behoeve van de imagoverbetering van het Ruhrgebied.

Daar waar de SVR echt een bolwerk van ambtenaren was geworden met een vast bestaansrecht, was dat voor de KVR nog maar de vraag, bij de oprichting in 1979. Weliswaar heeft de KVR een groot taken pakket maar het ontleent haar bevoegdheid aan de bereidheid van gemeenten om vrijwillig bepaalde taken af te staan aan een hoger orgaan. De tijd heeft geleerd, dat de KVR met haar taken nu niet meer weg valt te denken. Het takenpakket is in al die tijd niet substantieel veranderd, maar daar waar door een eerste imagocampagne het bestaansrecht van de KVR erg twijfelachtig was en de KVR geen groot vertrouwen genoot is het nu een orgaan dat niet weg valt te denken. Het dient als coördinatie en

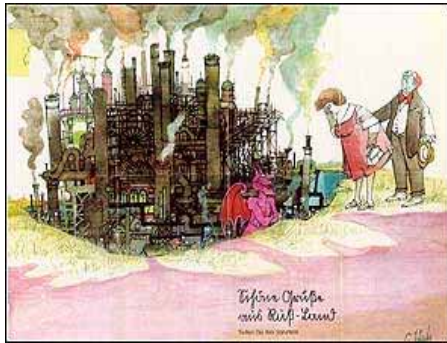
afstemmingsorgaan. De toekomst is nog onzeker voor de KVR. Zal de Ruhrstad er komen of zal het alleen een bovengemeentelijk orgaan blijven. Zal het ooit haar bevoegdheden terugkrijgen en die 5 miljoen mensen mogen vertegenwoordigen in Düsseldorf (zetel deelstaat Nordrhein-Westfalen) en Berlijn (zetel Bundesregierung), waarvoor het oorspronkelijk was opgericht?

#### *4.1.3 De imagocampagnes en PR activiteiten van de Kommunalverband Ruhrgebiet*

Het is eind zestiger jaren als het bewustzijn groeit bij de SVR dat ook het imago van het Ruhrgebied onderdeel moet gaan worden van het takenpakket van de SVR. Het moest een campagne worden waar niet illusies worden gewekt. Nee, Springorum die de campagne zou ontwikkelen wilde “Zeigen was ist” en dit vooral niet “All zu brav, allzu bieder” doen (Springorum, 1978). Het moest een campagne zijn die toonde wat het Ruhrgebied is. Het eerste grote probleem waar de SVR voor stond was de veertien gemeenten die wederom uit 54 steden bestonden op één lijn te krijgen. Het grote probleem, wat bij de ontwikkeling van de eerste gedachtes de omzetting nog moeilijker maakte, is de eerder beschreven verandering van bestuursmodel van de deelstaat Nordrhein-Westfalen. Dit betekende, dat de SVR en later de KVR zonder enige vorm van bevoegdheid en met de onzekerheid van haar voortbestaan verder moest werken. Dit is de periode van 1975 tot aan 1979, waar meerdere honderd ambtenaren werkten bij een orgaan dat in die periode geen echte functie had. De eerste ontwikkeling van de SVR was de ontwikkeling van een gemeenschappelijke cultuuragenda voor het gehele Ruhrgebied. Dit idee was al eerder door een Essener ondernemer 10 jaar daarvoor ontwikkeld, die in een vroeg stadium had ontdekt dat het Ruhrgebied met haar uitgebreide cultuuraanbod, niet bekend was bij de inwoners (Hakke, 1996). De doelstelling van de eerste campagnes was om te tonen dat het Ruhrgebied niet onderhevig was aan een “intellektuelle Kahlschlaglandschaft”, in de evaluatie van Springorum wordt dit proces goed beschreven. Het is dan ook niet zo vreemd dat de volgende activiteit in 1970 de Ruhr-expo was. Een tentoonstelling waar het Ruhrgebied kon tonen wat het allemaal kan. Daarop volgde de “Wanderausstellung Ruhrgebiet-heute schon Zukunft” die, nadat deze succesvol door Duitsland was getoerd op internationale tournee langs vele Europese hoofdsteden ging.

Om goed te kunnen handelen heeft de SVR allereerst gekeken welke financiële mogelijkheden er zijn voor imagocampagnes om vervolgens in 1972 te kijken, met eigen onderzoek welke doelen nagestreefd werden door de verschillende steden en hoe van deze één campagne te maken was. Vervolgens werd in 1973 ook nog een onderzoek onder de naam “Zielgruppe: Multiplikatoren” uitgevoerd. Deze had als doel om bij journalisten meer te weten te komen over hoe deze over het Ruhrgebied dachten. Dit had als doel om te kijken in welk mate de berichtgeving van de verschillende journalisten zich onderscheidde van het daadwerkelijke Ruhrgebied en de daadwerkelijke situatie (Landwehrmann, 1973).

Al dit onderzoek leidde tot de eerste echte imagocampagne die zijn uitwerking niet zou missen. Onder de naam “Schöne Grüße aus Russland. Treffen Sie Ihre Vorurteile.” (Zie ook figuur 4.3) werd deze campagne gelanceerd. Met een karikatuur van het Ruhrgebied werd getracht de mensen erop te wijzen dat het vroegere Ruhrgebied ergens anders te zoeken was. De afbeelding toont een mogelijk industrieel landschap, dat te vinden is bij een bezoek in Rusland en niet gezocht moet worden in het Ruhrgebied. De campagne is vooral een succes bij intellectuelen en de bijbehorende posters vinden gretig aftrek onder hen. Echter de eerste keer dat de afbeelding in een tijdschrift wordt gepubliceerd, wordt precies het tegendeel bereikt. De campagne wordt door het grote publiek niet begrepen en verworpen. De inwoners van het Ruhrgebied zijn teleurgesteld en in 1979 vragen meerdere steden in een persconferentie de KVR de imagocampagne stop te zetten. Het is een voorlopig abrupt einde van de imagocampagnes. Met een oproep van meerdere burgemeesters dat KVR eindelijk moest ophouden reclame te maken die het imago alleen nog verslechterde werd de KVR opgeroepen te



stoppen (Hakke, 1996).

Figuur 4.3: afbeelding van imago campagne, “Schöne Grüße aus Russland. Treffen Sie Ihre Vorurteile” (RVR, 2005)

Deze campagne mag op één of andere manier een succes genoemd worden, omdat vooral de intellectuelen interesse hadden getoond voor deze campagne en journalisten aangespoord werden door deze campagne te schrijven over de verandering van het Ruhrgebied. Het zijn ook juist deze beide groepen, zo bleek uit onderzoek, die in deze tijd het meest afwijzend stonden tegenover het verhuizen naar het Ruhrgebied. Dat deze campagne juist nu deze mensen had bereikt, mag toch wel de succesvolle kant genoemd worden. De negatieve kant van deze campagne is dat veel inwoners uit het Ruhrgebied deze campagne niet hebben begrepen.

Naast de bestuurlijke impasse waarin de KVR verkeerde na het debakel van de eerste en voorlopig laatste campagne, besloot men ook voorlopig de strategie aan te passen (Hakke, 1996). Allereerst moesten de inwoners van het Ruhrgebied worden voorzien van zelfvertrouwen. Het is niet zo dat de inwoners niet trots zijn op hun Ruhrgebied, dat zij zelf liefkozend Revier noemen, toch dienden zij ook de ambassadeurs te worden van het nieuwe Ruhrgebied. Elke van de meer dan 5 miljoen inwoners moest zich ervan bewust zijn, dat er iets veranderde in het Ruhrgebied. Er moest afgerekend worden met de oude en deels ook nog terechte vooroordelen. De milieuvervuiling, het landschap en het ontbreken van perspectieven moesten doorbroken worden met positieve verhalen van de inwoners zelf. Vooral als deze onderweg waren buiten het Ruhrgebied als ambassadeur voor hun Ruhrgebied.

Om dit te kunnen bereiken werd er vooral aan voorlichting gedaan bij de jeugd. Een team werd gevormd dat met een bus vol infomateriaal lessen ging geven op alle scholen in het Ruhrgebied (Rechmann, 1999). Daarnaast werden journalisten beter begeleid in het Ruhrgebied en werd getracht deze beter van informatie te voorzien, zodat ook toekomstige artikelen van actuelere informatie zouden worden voorzien. Daarnaast richtte de KVR een informatiedienst op, waar iedereen zou kunnen informeren naar bepaalde diensten. Deze informatiedienst had ook als doel de verschillende gemeenten beter te informeren over dat wat in de omliggende gemeenten binnen en buiten het Ruhrgebied plaatsvond. De KVR omschreef de fase van het ontwikkelen van een nieuw zelfvertrouwen en het ontwikkelen van

een nieuwe filosofie ten behoeve van de imagocampagnes als stilte voor de storm. Daarnaast diende de kloof, die ontstaan was door de laatste imagocampagne tussen verschillende gemeenten en de KVR, gedicht te worden. Ook moest de KVR leren zich in haar nieuwe rol te schikken en zich te richten op haar nieuwe takenpakket.

Het is in principe de stilte voor de storm, waar de KVR het Ruhrgebied rustig voorbereidt op nieuwe imagocampagnes. Deze imagocampagnes zullen besproken worden in hoofdstuk 6.

## 4.2 De Initiativkreis Ruhrgebiet (IR)

### 4.2.1 *Geschiedenis IR*

Het is eind 1987 en in Rheinhausen protesteren duizenden mensen tegen de sluiting van Krupp Rheinhausen. Staalwerkers bezetten de Rijnbrug. 84.000 mensen dreigden hun baan te verliezen. De situatie werd zo dramatisch ingeschat, dat de toenmalige Bundeskanzler Helmut Kohl in februari 1988 de “Stahlkonferenz” bijeenriep. Vertegenwoordigers uit de politiek, industrie en vakbonden namen deel aan deze besprekingen die tot doel hadden nieuwe perspectieven te scheppen in een gebied waar meer dan 46% procent van de mensen geen toekomstperspectief zag (IR, 1999). Bij veel inwoners was weinig hoop op een positieve uitkomst van deze conferentie.

Dit is de maatschappelijke context waarin de Initiativkreis Ruhrgebiet werd opgericht. De toenmalige Kardinaal Dr. Franz Hengsbach had de vele topmanagers uitgenodigd voor een informele bijeenkomst in het “Bischofshaus” in Essen na afloop van de “Stahlkonferenz” (IR, 1999). Dit is het begin van de Initiativkreis Ruhrgebiet. Officieel stelt de Initiativkreis Ruhrgebiet zich op 3 december 1988 voor. Op deze persconferentie werd de slogan openbaar gemaakt van de Initiativkreis Ruhrgebiet: “Wir an der Ruhr- gemeinsam nach vorn.”

De eerste tijd is erg onrustig. De Initiativkreis Ruhrgebiet groeit erg snel, maar de moord op één van de medeoprichters door de RAF maakt het dat de beginperiode ook zeer onrustig verloopt van de Initiativkreis Ruhrgebiet.



Figuur 4.4: logo IR (IR, 2005)

### 4.2.2 *Doelen van de Initiativkreis Ruhrgebiet*

Bij de oprichting was meteen duidelijk dat de IR niet in staat zou zijn zelf het imago van het Ruhrgebiet aan te passen. De IR wilde dienen als steen des aanstoets om dingen te veranderen (IR). De IR wilde het mogelijk maken om nieuwe wegen te gaan die normaliter financieel niet haalbaar zouden zijn. Om dit te realiseren heeft de IR meerdere doelstelling/doelgroepen geformuleerd, met daarin verschillende taken en opdrachten, om het Ruhrgebiet weer interessanter te maken. De nadruk bij deze organisatie lag erop de vestigingsplaats Ruhrgebiet te verbeteren voor ondernemers. Dit komt mede doordat veel ondernemers en vooral grote ondernemingen lid zijn van de IR. Het is niet zo dat kleinere ondernemingen geen lid mogen zijn, het is echter zo dat het Ruhrgebiet jarenlang gedomineerd werd door de grote ondernemingen. Vele hoofdkantoren van beursgenoteerde bedrijven hebben hoofdkantoren in het Ruhrgebiet en de meeste multinationals zijn op één of andere manier gebonden aan het Ruhrgebiet. Daarnaast zijn de kleine ondernemers al veel langer georganiseerd in een soortgelijke organisatie, Pro Ruhrgebiet (Rechmann, 1999).

De herstructurering van het Ruhrgebiet net als de imago verbetering is geen apart geformuleerde taak. De doelgroepen en taken zijn echter allemaal wel bedoeld om deze beide zaken te bereiken. Ook bestond er van het begin af aan het bewustzijn dat de herstructurering



nooit afgesloten kan zijn en dat de IR dan ook niet een bepaald tijdsdoel kan hebben, waarbinnen zij haar doelstelling kan bereiken.

De taken van de IR hebben betrekking op (IR, 1999):

1. Cultuur
2. Sport
3. Wetenschap
4. Dialoog
5. Bedrijfsoprichtingen
6. Perspectieven creëren

#### 1. De Cultuur

De taak van de IR was niet om het bestaande kunstaanbod te subsidiëren. Het was de taak om juist dat, wat normaal gezien niet haalbaar was met de huidige subsidie mogelijkheden in het Ruhrgebied, te realiseren. Het “Klavier-Festival Ruhr” is een goed voorbeeld hiervan. De beste pianisten ter wereld en nieuw talent worden elk jaar uitgenodigd om in het gehele Ruhrgebied concerten te geven. Het is niet een festival alleen bedoeld voor de upper class in het Ruhrgebied, maar voor iedereen. Er wordt ook steeds naar nieuwe locaties gezocht. Niet alleen de traditionele concertzalen, maar ook voetbalstadions zoals het Westfalenstadion in Dortmund of imposante plekken uit de industriecultuur dienen als decor voor deze concerten.

#### 2. De Sport

Het is juist de sport die mensen in het Ruhrgebied dichterbij mekaar brengt. Ook de IR zag hierin zijn taak en organiseerde in het begin van zijn bestaan de “Universiade” de olympische spelen voor universiteiten. Sao Paulo was niet in staat deze te organiseren en binnen een paar maanden had de IR de “Universiade” georganiseerd. De gedachte om 2000 de olympische spelen te mogen organiseren was na de succesvol verlopen “Universiade” geboren, maar het Ruhrgebied moest later haar kandidaatspositie voor Duitsland afstaan aan Berlijn. De tweede poging zich kandidaat te stellen voor de spelen van 2012 mislukte wederom. Daarnaast wordt elk jaar, om studenten en bedrijven dichterbij elkaar te brengen, een roeiwedstrijd georganiseerd door de IR. De sport dient als sociaal evenement dat mensen dichterbij mekaar brengt, waar ondernemers en potentiële ondernemers elkaar ontmoeten en dit was daarom mede een reden voor de IR om op dit gebied actief te zijn.

#### 3. De Wetenschap

Jarenlang werd het Ruhrgebied gemeden door aankomende studenten. Zoals Krupp het zei: “Het Ruhrgebied heeft handen nodig, geen hoofden.” Nu is het Ruhrgebied veranderd in een gebied met het dichtste netwerk van hogescholen en universiteiten. Als eerste zag de IR de taak om de wetenschap te stimuleren. Dit gebeurde met participaties in onderzoek, het vergeven van beurzen voor mensen uit het Ruhrgebied om ergens anders te gaan studeren, waar mogelijk in gebieden die op één of andere manier overeenkomsten hebben met het Ruhrgebied om hiervan te leren. Daarnaast werd getracht buitenlandse studenten aan te trekken, om deze als ambassadeur van het nieuwe Ruhrgebied te gebruiken. Daarnaast nodigt de IR elk jaar Nobelprijdragers uit om college te geven. Dit is weer een typisch evenement waar het voor de normale universiteit, aan budget ontbreekt en de IR dit kan financieren.

#### 4. De Dialoog

De dialoog was eigenlijk waar het met allemaal mee begonnen is. Ten tijde van de oprichting ontbrak het de mensen aan perspectieven. Met het programma van de IR was het vooral de bedoeling om voor de jeugd perspectieven te creëren en de jeugd vroegtijdig in contact te brengen met bedrijven uit het Ruhrgebied. Onder het motto “Jugend, Technik und Zukunft” probeert de IR allerlei activiteiten te organiseren die perspectieven creëren voor de jeugd. Ook dit is nog steeds belangrijk. De meeste steden in het Ruhrgebied kampen met werkloosheidspercentages van meer dan 15% en dit geeft aan, dat de toekomst van de huidige jeugd nog steeds een toekomst zal zijn vol van onzekerheden.

### 5. Bedrijfsoprichtingen

Het aantal nieuw opgerichte bedrijven is in het Ruhrgebied erg klein. In Duitsland groeit het aantal nieuwe bedrijven elk jaar met 10%, in het Ruhrgebied is dit slechts 8%. Deze houding zich niet in het Ruhrgebied te vestigen en de angst van inwoners uit het Ruhrgebied om nieuwe bedrijven te starten, komt mede door de jarenlange dominantie van de grote ondernemingen. De zekere arbeidsverhouding en toekomst die een vaste baan bij een grote onderneming met zich meebrengt, staat tegenover de angst van het onzekere bestaan van een ondernemer. De IR heeft de startersbeurs Progress opgericht waar beginnende ondernemers hun plan kunnen laten toetsen. Als het goedgekeurd zal worden zal wel geen financiële injectie volgen, maar mogen ondernemers gedurende een periode van twee jaar gebruik maken van het advies van de aangesloten ondernemingen. Dit heeft het grote voordeel dat een beginnende ondernemer niet dure experts hoeft in te schakelen, geen hoge advocaat of notariaatkosten hoeft te maken, maar juist door gebruik te maken hiervan elk advies kan krijgen tegen nultarief. Daarnaast wordt getracht studenten er met programma's van te overtuigen ondernemer te worden. Volgens de IR heeft het Ruhrgebied een tweede “Gründerfase” nodig. Een tijdperk waar veel nieuwe ondernemers opkomen met nieuwe innovatieve producten. De bovenstaande plannen moeten hier dan ook aan bijdragen.

### 6. Perspectieven creëren

Daar waar het Ruhrgebied nu staat is voor het IR geen aanleiding te stoppen. De te verwachten steeds groeiende concurrentie tussen regio's zal ook gevolgen hebben voor het Ruhrgebied. De IR zal ook in de toekomst moeten meewerken om de herstructurering verder te ontwikkelen. Nieuwe taken zullen liggen in dat wat geherstructureerd is, nieuwe impulsen te geven.

De taken van de IR die het 15 jaar geleden had heeft het nu nog steeds, alleen in een veranderd Ruhrgebied. Het heeft in de loop der jaren ook een ontwikkeling doorgemaakt van een organisatie, die zijn oorsprong zag in de herstructurering en het negatieve imago naar één die tegenwoordig probeert nieuwe ideeën te promoten en bekend te maken bij het grote publiek (IR, 1999). Toch moet gezegd worden dat de inhoud van de programma's en het doel is veranderd echter niet op een zo duidelijke wijze dat er echt sprake is van grote verandering. Daarnaast is het nog steeds een organisatie die vooral voor de top van de samenleving activiteiten organiseert. De activiteiten, zij het de pianoconcerten, de lezingen van Nobelprijdraggers zijn allemaal activiteiten die voor bepaalde groepen in de samenleving interessanter zullen zijn dan andere. Toch heeft het ook iets anders getoond, namelijk dat private initiatieven wel degelijk in staat zijn taken van overheden mee te ondersteunen. Nog meer heeft het getoond dat bedrijven geïnteresseerd zijn om te investeren in regio's waar gevestigd zijn en dat ondanks de geglobaliseerde wereld de thuishaven van een bedrijf nog steeds bepaalde gevoelens opwekt.

## 4.3 Pro Ruhrgebiet

### 4.3.1 De organisatie Pro Ruhrgebiet

De organisatie Pro Ruhrgebiet is een organisatie waar vooral het midden en kleinbedrijf bij is aangesloten. Net als de IR is het bezig om de interesse te vergroten voor het Ruhrgebiet. Bij deze organisatie zijn meer dan 350 bedrijven en personen aangesloten. Het is een belangrijke verbinding tussen de publieke en de private hand. Pro Ruhrgebiet werd aan het begin van de tachtiger jaren opgericht. Als algemeen doel heeft de organisatie geformuleerd dat deze een bijdrage wil leveren aan de imago- en vestigingsplaatsverbetering in het Ruhrgebiet. Pro-Ruhrgebiet richt zich hierbij vooral op het middenbedrijf. De vereniging wordt gefinancierd door haar leden.



Om goed contact tussen de leden mogelijk te maken en om elkaar zo beter te leren te kennen wordt om de zoveel tijd door Pro-Ruhrgebiet een contact dag georganiseerd.

Figuur 4.5: logo Pro Ruhrgebiet (Pro Ruhrgebiet, 2005)

### 4.3.2 Doelen van Pro Ruhrgebiet

Net als bij de IR is Pro Ruhrgebiet opgericht met als doel de herstructurering te bevorderen en het imago van het Ruhrgebiet te verbeteren (Pro Ruhrgebiet, 2005). Pro Ruhrgebiet heeft de volgende doelen (Pro Ruhrgebiet, 2005):

1. De bevordering van het imago van de vestigingsplaats Ruhrgebiet.
2. Het ondersteunen en stimuleren van sport en cultuur activiteiten.
3. Het bevorderen van de dialoog tussen wetenschappers en ondernemers.
4. Het bevorderen van de beroepskansen van jonge mensen en de ondersteuning bij het oprichten van nieuwe bedrijven.

1. Vele activiteiten die in het Ruhrgebiet worden georganiseerd worden mede ondersteund door Pro Ruhrgebiet. Het kunnen activiteiten van universiteiten zijn of de KVR. Pro Ruhrgebiet is bij meer dan twintig organisaties aangesloten en werkt met deze samen of ondersteunt deze. Daarnaast verleent Pro Ruhrgebiet elk jaar burgers uit het Ruhrgebiet de titel burger van het Ruhrgebiet, met als doel de levenskwaliteit van het Ruhrgebiet te verbeteren.

2. Pro Ruhrgebiet organiseert en participeert in veel culturele activiteiten. Dit jaar wordt voor de achtste keer het Europese klassieke festival Ruhr georganiseerd. Daarnaast heeft de organisatie Pro Ruhrgebiet zich gestort op de poging om Essen tot cultuurhoofdstad van Europa te maken. De organisatie Pro Ruhrgebiet wil haar invloed gebruiken om de juryleden te overtuigen te kiezen voor het Ruhrgebiet. Daarnaast ondersteunt ze het werk van de Kultur Ruhr GmbH. Op het gebied van de sport organiseert het de Ruhrolympiade sportwedstrijd voor meer dan 9000 scholieren uit het Ruhrgebiet.

3. De dialoog tussen ondernemers bevorderen gebeurt op verscheidene wijzen. Zo kunnen mensen die na hun pensioen nog iets willen doen en speciale ervaring hebben, deze overdragen aan geïnteresseerden. Daarnaast organiseert Pro Ruhrgebiet met enige regelmaat activiteiten waarbij de dialoog wordt gezocht. Ook ondersteunt Pro Ruhrgebiet activiteiten van wetenschappers. Zo ondersteunt ze een project waarbij momenteel getracht wordt het Ruhrgebiet als een hoogwaardig medisch landschap te promoten.

4. Ook Pro Ruhrgebiet heeft een eigen organisatie opgericht (Gründer Support), die jonge ondernemers helpt bij het opstarten van een bedrijf. Er worden verscheidene diensten aangeboden, die vooral gericht zijn op inwoners van het Ruhrgebiet. Om in aanmerking te komen moet het ondernemersplan innovatief zijn en dient het ook gericht te zijn op het creëren van arbeidsplaatsen in het Ruhrgebiet.

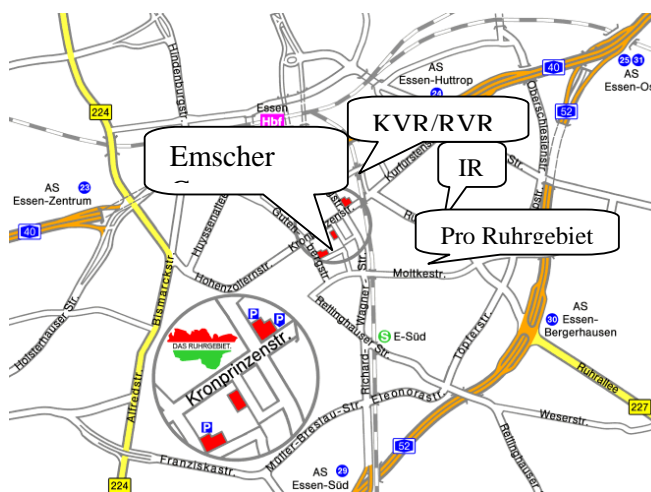
#### 4.4 De vergelijking

Om de drie organisaties te vergelijken, moet eerst vastgesteld worden, dat de KVR een openbaar orgaan is en de andere beide organisaties particulier zijn. Opvallend is dat beide private organisaties toch veel activiteiten hebben die enige overeenkomsten hebben. Beide organiseren iets cultureels, zijn actief op het sportieve vlak en ondersteunen vaak ook dezelfde projecten. Ook hebben beide organisaties zich tot doel gesteld om het aantal nieuw te starten ondernemingen te bevorderen. Het programma van de KVR en de beide particuliere organisaties onderscheiden zich. Dit komt mede omdat de KVR wettelijke taken heeft meegekregen. Één van de wettelijke taken is het recht om imago campagnes voor het Ruhrgebied te organiseren betaald van overheidsgeld. Dit is geen exclusief recht en ook de IR voert nog imago campagnes uit. Dat dit voor problemen kan zorgen bleek in 1991. De campagne van de KVR “Ein starkes Stück Deutschland” verloor haar herkenbaarheid, doordat tegelijkertijd de IR een campagne had opgezet waardoor de burger problemen had te onderscheiden welke campagne van wie afkomstig was. Het is dan ook belangrijk dat activiteiten elkaar niet dwarsbomen en goed naast elkaar kunnen bestaan. Daarvoor is overleg nodig. Ook is het belangrijk dat er geen concurrentiedenken ontstaat, daar dan niet meer het doel op zich belangrijk is, maar het overleven van de institutie belangrijker is geworden.

Opvallend is op te merken dat alle ondernemingen in de buurt van elkaar gevestigd zijn. De KVR is aan de Kronprinsenstrasse in Essen gevestigd. Alle andere organisaties die iets met het Ruhrgebied te maken hebben zijn in de buurt hiervan gevestigd. De Emschergerenossenschaft is er bijvoorbeeld direct tegenover, de IR enkele straten verderop net als de organisatie Pro Ruhrgebiet. Dit kan als positief gezien worden. Immers zo zijn de wegen naar elkaar toe kort, anderzijds dient opgepast te worden voor een institutionele lockin. Ook moet opgelet worden dat nieuwe doelen bereikt worden.

Het gevaar bestaat dat als medewerkers van de ene naar de volgende organisatie opschuiven niet nieuwe wegen worden ingeslagen, maar het proces blijft steken (Pro Ruhrgebiet heeft de voormalige directeur van de KVR nu als voorzitter)

Dit hoeft natuurlijk geen consequenties te hebben, daar deze ook veel ervaring met zich meebrengen en ook beschikken over een groot netwerk.



Figuur 4.6: kaartje ligging organisaties (Bron kaartje KVR,2005)

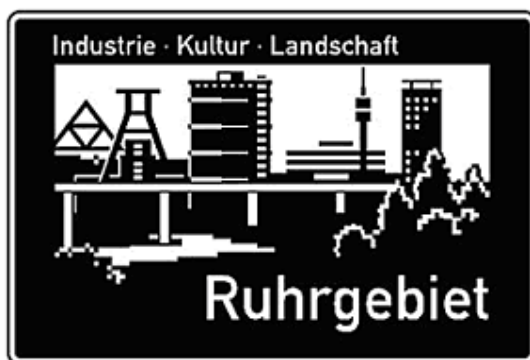
## H.5 De Herstructurering van het Ruhrgebied

De herstructurering van het Ruhrgebied is een nooit afrondbaar proces (IR, 1999). Het is inderdaad zo, dat na meer dan 40 jaar van herstructurering nog steeds niet een definitieve afronding van het proces in zicht is. Vele zaken die als product van de herstructurering moeten worden gezien dreigen nu slachtoffer te worden van deze herstructurering. De oprichting van Opel in Bochum wordt door velen beschouwd als het begin van de gecoördineerde herstructureringspolitiek. Nu dreigt hetzelfde Opel, één van de eerste symbolen van het nieuwe Ruhrgebied ten onder te gaan. Hetzelfde geldt voor Karstadt, één van Duitslands grootste warenhuisketens. De reddingspogingen zijn in gang gezet. Grote demonstraties en solidariteitsacties werden gehouden, waar parallellen kunnen worden getrokken tussen de grote demonstraties uit het verleden tegen de sluiting van de mijnen. Ook moet gedacht worden aan de grote staalwerkers demonstraties in 1987 waar meerdere duizend staalwerkers de “Rheinbrücke” hebben bezet gehouden. Zoals in 1987 de toenmalige Bundeskanzler Kohl iedereen bijeenriep om een reddingspoging te ondernemen, was het dit keer de voormalige Bundeskanzler Schröder, die eenzelfde poging ondernam. In dit hoofdstuk zal het proces besproken worden van herstructurering. Het zal beginnen met de oprichting van Opel en eindigen met de crisis bij Opel en Karstadt en alles wat daartussen is gebeurd.

De gehele organisatie van de herstructurering zal besproken worden in vier fasen die de RVR onderscheidt (RVR, 2005). Ook zullen de fysieke veranderingen van het Ruhrgebied besproken worden. De nadruk zal bij beide liggen op de periode van na 1990. Daarna zal nog de herstructurering besproken worden van de grote bedrijven uit het Ruhrgebied: Thyssenkrupp, het grootste staalbedrijf en de RAG van oorsprong actief in de mijnbouw. Allereerst zullen de gevolgen van de tijd besproken worden voor de herstructurering.

### 5.1 “Der Strukturwandel” een proces dat geografisch zijn sporen heeft achtergelaten

Wie het Ruhrgebied betreedt zal niet om het volgende bordje heen kunnen. Overal waar je het Ruhrgebied betreedt staat dit bordje dat verwijst naar het verleden en hoe daar momenteel



Figuur 5.1: entree bordje van de regio Ruhrgebied (RVR, 2005)

mee om wordt gegaan. Waar vroeger veel van deze beelden weggevaagd zijn, op zoek naar een nieuwe cultuur en een nieuw imago, worden deze nu voor de toekomst bewaard als cultureel erfgoed. Niet voor niks staan delen van het Ruhrgebied op de Unesco werelderfgoedlijst. De Zeche Zollverein is het bekendste voorbeeld. Ook het hele gebied is door de Unesco aangewezen als één van de belangrijkste cultuurgebieden van Duitsland en Europa (IR, 2004).

Op deze erkenning heeft het Ruhrgebied lange tijd moeten wachten. Jarenlang was het het lelijke eendje van Duitsland. De erkenning van de Unesco staat voor de aanpak en de omgang van het Ruhrgebied met het verleden. Overal in het Ruhrgebied zijn industriegebieden aangepakt. Veel bedrijfsgebouwen zijn gesloopt en vervangen door nieuwbouw. Niet overal is er alleen gesloopt, bij sommige gebouwen is getracht deze te bewaren door ze een nieuwe bestemming te geven. Graansilo's in de haven van Duisburg zijn omgebouwd tot luxe kantoren (RVR, 2005). De mijn “Zollverein” is verbouwd tot evenemententerrein (IR, 2004).

Van oude hoogovens in Duisburg is een landschapspark gemaakt. Een nog te realiseren project zal in Hörde, Dortmund in de komende jaren gereed worden. Het vroegere staalwerk is gesloopt en op het terrein zal een groot kunstmatig meer aangelegd worden, met daaromheen voldoende ruimte voor recreatie en wonen. De voormalige staalarbeiderswijk Felicitas in de deelgemeente Hörde zal dan een “Naherholungsgebiet” worden.

De Herstructurering is een proces dat geleidelijk in gang is gezet en ook zijn sporen heeft achtergelaten in het Ruhrgebied. Vooral halverwege de negentiger jaren, voor het begin van de IBA- Emscherpark ontwikkeling was de herstructurering vooral iets voor de steden gelegen aan de Hellwegzone (Butzin e.a., 1992). Deze groei van de steden in de Hellwegzone en de pas laat inzettende herstructurering van de Emscherzone is allereerst een gevolg van de steeds naar het noorden opschuivende mijnbouw, waardoor de herstructurering ook pas later op gang hoefde te komen. Daar waar de Hellwegzone aan het begin van de negentiger jaren de mijnbouw bijna niet meer kende, was deze nog volop aanwezig in de Emscherzone (Noll, 1989). Daarnaast komt dit verschil ook door de politieke benadering door de jaren heen.

Al sinds het begin van de zestiger jaren is de herstructurering op gang gekomen door de bouw van eerste hogescholen en de universiteit van Bochum. De Bondsrepubliek begon aan het einde van de zeventiger jaren ook haar subsidiestructuren te verleggen. Er volgde vooral stimuleringsbeleid in die regio's van het Ruhrgebied waar het goed ging en andere delen van het Ruhrgebied kwamen op een zijspoor terecht. Dit betekent niet dat er geen investeringen plaatsvonden, maar niet die investeringen die noodzakelijk waren om iets nieuws in gang te zetten. Na de “Wende” was het Ruhrgebied nog steeds onderdeel van discussie in Bonn, echter men was ook tot de overtuiging gekomen dat het tijd is taken aan lagere overheden af te staan (Hassink, 1990).

Het proces van de erkenning van industriecultuur is dus zeker iets van de laatste jaren. Daarvoor wilde men met man en macht af van dit verleden, dat nu het uithangbord is geworden van het Ruhrgebied. De organisatie van dit proces zal besproken worden in de volgende paragraaf.

## **5.2 De herstructurering**

### *5.2.1 De eerste fase: geïntegreerde herstructurering voor het Ruhrgebied*

De steenkolen crisis van 1957 werd allereerst door velen beschouwd als een conjunctureel probleem en zou met de loop der tijd wel opgelost worden. Alleen de tijd die nodig was om te begrijpen dat dit geen conjuncturele crisis was, was van korte duur. Het bleek het begin van het grootste herstructureringsproces van het Ruhrgebied dat nog steeds voortduurt.

Om de problemen op te lossen was het noodzaak om veel bedrijven te vestigen in het Ruhrgebied. De “Bodemsperre” maakte dit bijna onmogelijk. Tot en met het begin van de zeventiger jaren probeerden de grote staalbedrijven en mijnen, die eigenaar waren van één derde van de beschikbare grond, de vestiging van nieuwe bedrijven tegen te houden. Opel is eigenlijk het enige bedrijf dat in de beginjaren van de herstructurering deze “Bodemsperre” kon doorbreken (Goch, 2002). Ford wilde zich ook vestigen in het Ruhrgebied in Dortmund maar moest noodgedwongen uitwijken naar Keulen en dat is maar één van vele voorbeelden, waar bedrijven die wel bereid waren zich te vestigen in het Ruhrgebied, zich door een gebrek aan beschikbare grond niet konden vestigen (RVR, 2005).

Het “Entwicklungsprogramm Ruhr” moest een einde maken aan deze situatie. De onderwijspolitiek moest veranderen. De doorbraak met de Ruhr Universiteit en de gedachte dat beter opgeleiden meer werk zouden opleveren was correct. In het ontwikkelingsprogramma werd ook bepaald dat vele nieuwe bedrijven zich zouden moeten vestigen in het Ruhrgebied. Deze opzet mislukte zoals gezegd in zijn geheel. Het mislukken had tot gevolg dat de deelstaat regering besloot dat afgestapt moest worden van deze structuur. Wat ontstond was een versterking van de al aanwezige industrie. Het Ruhrgebied moest het energiecentrum van Duitsland en Europa worden. Dit zoals nu blijkt was een fatale stap en zorgde ervoor dat vele processen niet opgestart werden.

Het enige wat naar aanleiding van het ontwikkelingsprogramma in samenwerking met iedereen werd omgezet was de verbetering van de mobiliteit in het Ruhrgebied (RVR, 2005). Daar waar vroeger verplaatsing van arbeidskrachten niet noodzakelijk was, daar de meeste werknemers in de buurt van hun arbeidsplaats woonden veranderde dit. Steeds meer dienstverlenende banen werden geschapen. De nieuwe bedrijven die op andere plaatsen dan de mijnen gebouwd werden eisten dan ook een hogere mate van mobiliteit. Het snel- en autowegennet was tot nu toe alleen geschikt voor goederenvervoer en niet personenvervoer. Het is ook meteen de beslissing geweest tussen openbaar vervoer of vervoer per auto. Gekozen wordt voor de laatste optie.

In deze eerste fase bestaat er een samenwerking tussen de regering, deelstaat Regering en de SVR als wettelijke vertegenwoordiger van het Ruhrgebied. Het was de bedoeling om gezamenlijk beleid te voeren en gezamenlijk problemen op te lossen. De fase eindigt met de afschaffing van de Siedlungsverband Ruhrgebiet.

#### *5.2.2 De tweede fase: centraal beleid voor het Ruhrgebied*

De in het vorige hoofdstuk beschreven staalcrisis heeft directe gevolgen. De SVR en vanaf 1979 de KVR hebben geen bemoeienis meer met het beleid ten behoeve van de herstructurering van het Ruhrgebied. Vanaf nu heeft alleen de deelstaatregering invloed op het beleid. De ingezette trend van het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid voor het Ruhrgebied is de eerste maatregel die wordt afgeschaft. Het is terug naar de oude waarden. Gestimuleerd worden de hoofdsectoren die al sinds tientallen jaren het Ruhrgebied domineren.

Het beleid van aantrekken van nieuwe bedrijven is niet alleen mislukt door het ontbreken van de beschikbare grond en het niet verlenen van de medewerking van grondbezitters. Het belangrijkste is vooral dat het ontbrak aan de nodige bedrijven die zich wilden en konden vestigen in het Ruhrgebied (Goch, 2002). Voorbeelden van Ford zoals eerder genoemd zijn uitzonderingen, het gedachte potentieel van bedrijven was simpelweg niet voorhanden. Het was dan ook niet vreemd dat de deelstaat regering besloot met deze stimulering te stoppen en zich weer volledig te richten op de kernsectoren van de industrie aanwezig in het Ruhrgebied.

Om dit te realiseren werden van 1974 tot 1975 meerdere technologieprogramma's opgesteld: voor de mijnbouw, de staalindustrie, de algehele economie en de energiesector. De bedoeling was dat zich vooral nieuwe bedrijven zouden ontwikkelen rond de grote industriecomplexen die de werkloze arbeiders zouden opvangen. Achteraf kan alleen vastgesteld worden dat met deze subsidie in de eerste tijd alleen de grote bedrijven gestimuleerd werden en geen nieuwe bedrijven ontwikkelden. De vier programma's werden vanaf 1980 samengevoegd tot één programma, “Aktionsprogramm Ruhr”. Ook de samenvoeging van het programma veranderde niets aan de bestaande structuur.

### *5.2.3 De derde fase: regionaal beleid voor herstructurering*

Pas in 1987 zal het beleid dat tot nu centraal werd geregeld eindelijk aan de regionale organisaties afgestaan worden, die meer gevoel hebben voor de lokale situatie. Het beleidsprogramma “Zukunftsinitiative Montanindustrie” het begin van deze derde fase, de aanzetten die dit programma mogelijk maakten zijn echter eerder ontstaan. De oprichting van de “Landesentwicklungsgesellschaft (LEG)”, die vanaf het begin van de tachtiger jaren voor miljoenen DM braakliggende terreinen opkoopt van de overgebleven staalbedrijven en mijnen, is het begin en de doorbraak van dit proces. Eindelijk werden de noodzakelijke terreinen beschikbaar voor herstructurering en is de “Bodemsperre” definitief afgelopen. Dat er voor het eerst terreinen verkocht werden komt mede, omdat de financiële situatie van veel grote bedrijven zich niet had verbeterd en zij aangewezen waren op het kapitaal dat aangeboden werd voor de grote braakliggende terreinen. De tweede oorzaak is dat vanaf 1984 definitief afgezien werd van het idee dat de ontwikkeling van buitenaf moest worden aangetrokken (RVR, 2005). Deze twee hoofdredenen maken de weg vrij voor dit nieuwe revolutionaire herstructureringsprogramma (Hassink, 1990).

Het was weliswaar een klassiek programma van bovenaf opgelegd, maar het zou de planningsbevoegdheid afstaan aan lokale overheden. Het bleek dat de vorige herstructureringsmaatregelen niet genoeg ondersteuning vonden bij de verschillende partijen die hierbij betrokken waren. Om dit nu wel te bereiken, werd het Ruhrgebied in zes regio's ingedeeld die zelf een actieprogramma moesten opstellen. Het doel was de samenwerking te bevorderen en zo de verschillende potentiëlen van steden beter te kunnen benutten. Daarnaast zou het ook de stedelijke concurrentie moeten wegnemen die vooral in het Ruhrgebied moordend was (Hassink, 1989). De bevordering van de coöperatie, coördinatie en regionalisering van het programma is voor het gehele Ruhrgebied mislukt. Wel zijn gebieden, die enige handigheid hadden ontwikkeld in het verkrijgen van subsidies, hier wel goed bij gevaren.

Problemen die worden genoemd naar aanleiding van dit programma zijn de onduidelijke wijze waarop het mogelijk was subsidie te verkrijgen en het ontbreken van nieuwe plannen. Veel gemeenten grepen terug op bestaande plannen en probeerden hiervoor subsidie te krijgen. Daarnaast bleef de gehoopte coöperatie tussen de regio's uit, maar ook binnen de regio's was er te weinig coöperatie. Het enige succes is de regio Emscher Lippe die met de internationale Bauausstellung (IBA) wel succesvol gebruik heeft gemaakt van dit programma (RVR, 2005).

### *5.2.4 De vierde fase: het voor zichzelf opkomende Ruhrgebied*

De vierde periode wordt door velen aangeduid met die van de stoppende Europese subsidies in 2006 en de al eerder stoppende subsidies van de Duitse overheid. Jarenlang hebben maatregelen die van buitenaf opgelegd waren niet gewerkt. Het is echter niet alleen de buitenwereld, maar het zijn ook de gemeenten die niet bereid waren een stapje terug te doen om de stedelijke concurrentie te verminderen. De uitbreiding van de Europese Unie zal ervoor zorgen dat het Ruhrgebied geen extra subsidies meer zal ontvangen en dus voor zichzelf moet opkomen. De afbouw van de staal- en steenkolensubsidies door de deelstaat Nordrhein-Westfalen staat al vast, het stopzetten van de landelijke subsidies zal het gevolg zijn van de verkiezingen in Duitsland in September.

Dit alles heeft ervoor gezorgd dat de KVR die overgegaan is in de RVR ten tijde van de overgang een toekomstperspectief heeft geschetst voor het Ruhrgebied. Het is voor het eerst dat het Ruhrgebied de weg zal betreden naar een ontwikkeling van een Ruhrstad (RVR, 2005).



De “Perspektive Ruhr” is het actieprogramma waarin 12 verschillende actiegebieden zijn aangewezen om de verdere herstructurering en de samenhang van de regio te bevorderen. Met dit programma heeft ook het begrip netwerk het Ruhrgebied eindelijk bereikt. Het uiteindelijke doel is de verschillende bedrijven onderdeel te laten zijn van regionale netwerken die al aanwezig zijn of nog opgezet moeten worden. Het slagen van deze opzet hangt vooral af van de mate waarin de benodigde creativiteit en vakkennis aanwezig is. Een volgend nadeel kan zijn dat de netwerken erg algemeen zijn en er bijna geen speciale netwerken van productgroepen zijn die alleen in het Ruhrgebied bestaan. De toekomst zal uitwijzen of het Ruhrgebied daadwerkelijk een regio met netwerken wordt en zich, zoals in de tekening van de blauwe en gele banaan blijkt, onderdeel zal worden van netwerken door heel Europa. De blauwe banaan is het gebied van Londen tot Milaan. De gele banaan van Warschau tot Parijs/Madrid (KVR, 2005).

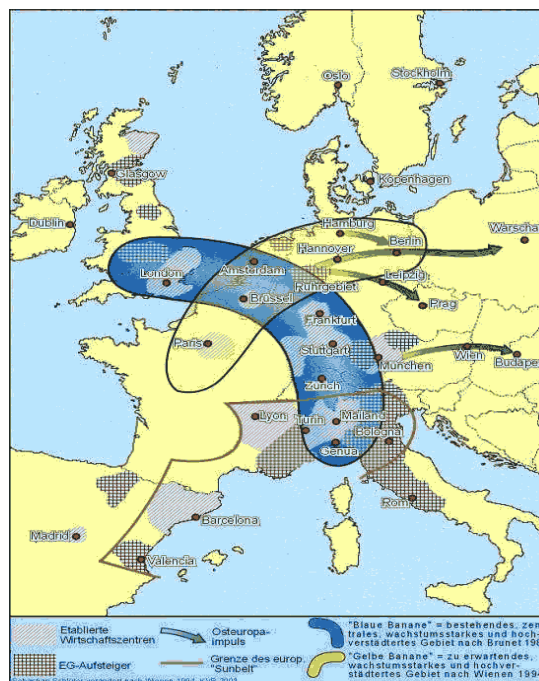


Fig. 5.2: Gele en blauwe banaan (Schlüser, 1994).

### 5.3 De fysieke verandering van het Ruhrgebied

De poging om de herstructurering te organiseren kan niet als succes worden beschouwd. De uitwerkingen van de herstructureringen laten echter een veel positiever beeld achter. Het Ruhrgebied heeft het vooroordeel van de milieuproblemen aangepakt en heeft een geheel andere uitstraling gekregen. Het is de groenste stedelijke regio van Europa (RVR, 2003). Nergens zal zoveel stedelijk groen te vinden zijn als in het Ruhrgebied. Het meest duidelijk is deze verandering zichtbaar voor degenen die de Emscher, het voormalige open riool, volgen vanaf haar beginpunt in Dortmund tot aan Duisburg waar de Emscher in de Rijn mondt. Voor de liefhebber is er een fietspadennet aangelegd langs al deze hoogtenpunten langs de Emscher. Waar vroeger de Emscher tot verboden terrein verklaard was is het tegenwoordig op vele plaatsen al weer een mooi riviertje dat haar eigen weg weer zoekt naar de Rijn (Emschergenossenschaft, 1999). Het landschap eromheen is verbouwd tot recreatielandschap en oude industriecomplexen zijn, hetzij veranderd in open luchtmusea of exclusieve kantoorcomplexen. Het exclusieve duidt vooral op de speciale locaties waar deze complexen te vinden zijn en in mindere mate de huurprijs die normaliter verwacht zou mogen worden bij dergelijke locaties. De huurprijzen in het Ruhrgebied behoren nog steeds tot de laagste in Europa voor stedelijke regio's (RVR, 2003). Dit biedt dus voor ondernemers de nodige perspectieven. Daarnaast heeft de IBA ook gezorgd voor nieuwe manieren van wonen. Er is in ruime mate geëxperimenteerd met nieuwe bouwmethoden en met de opzet van nieuwe sociale structuren in wijken. De IBA was een project waar getracht werd de risico's zo klein mogelijk te houden. Thema's die mogelijk niet succesvol zouden kunnen zijn, of enige vorm van risico voor het project zouden betekenen, zijn niet uitgevoerd. Niet alleen binnen de IBA speelt de Emscher een belangrijke rol. Bijvoorbeeld in het centrum van Castrop-Rauxel is de Emscher onderdeel van een stadsvernieuwing.

Het hele Ruhrgebied is veranderd in een soort dienstverleningssamenleving. Waar vroeger zestig procent van de bevolking werkzaam was in de industriële sector zijn nu de meeste banen in de dienstverleningssector. Van de vroegere industrie is weinig overgebleven. Dat wat overgebleven is en nog steeds de naam draagt, als RAG of ThyssenKrupp is allang niet meer een bedrijf dat alleen van de productie van staal moet leven of het delven van steenkool.

Niet alleen hier heeft het Ruhrgebied stappen in de goede richting gezet. Steeds meer mensen gaan met een school diploma van school of hebben een hogere schoolopleiding genoten dan vroeger (KVR, 2005). Natuurlijk worden nog steeds niet de landelijke gemiddeldes gehaald, maar de marges zijn erg klein. In de nabijheid van hogescholen en universiteiten zijn technologiecentra te vinden. Hassink (1989) beschreef deze al als een succes. Twintig jaar later, nadat de eerste in Dortmund was gestart, blijkt dat dit nog steeds één groot succes is. Nog steeds is er voldoende vraag en met meer dan 20 jaar ervaring, heeft het Ruhrgebied een voorsprong op regio's opgebouwd waar nu pas wordt gedacht aan samenwerking tussen universiteiten en deze technologiecentra's.

Voor de startende ondernemer is veel gedaan. Overal zijn nieuwe locaties ontwikkeld die zouden kunnen passen in de creatieve omgeving die Florida (2002) in gedachte heeft. Oude mijncomplexen zijn verbouwd tot kantorenparken. Daarnaast is het vooral de vermaak industrie die het Ruhrgebied opzoekt. Grote perifere winkelcentra en attractieparken. Het is inmiddels mogelijk het gehele jaar te skiën of aan het strand te liggen met een echte golfslag. Juist de nabijheid van zoveel mensen maakt het Ruhrgebied uitermate geschikt voor deze ontwikkeling (Geografie Heute, 1998).

Het hele verhaal heeft echter ook een keerzijde. Naast de verandering heeft het Ruhrgebied één probleem niet kunnen oplossen. Sinds enige tijd is er weer sprake bij mensen van een verlies van toekomstperspectief. Nog steeds heeft het Ruhrgebied te kampen met werklozen aantallen die alleen maar oplopen. De positieve ontwikkeling van het begin van de negentiger jaren heeft plaats gemaakt voor aantallen werklozen die groter zijn dan ten tijde van de staalcrisis of steenkolen crisis. Dit is een probleem dat weliswaar in heel Duitsland aanwezig is, maar vooral in het Ruhrgebied kan gezegd worden dat zelfs bij een conjuncturele verbetering er nog steeds een hoog aantal structurele werklozen zal overblijven.

Natuurlijk zal ook de scheve demografische verdeling van het Ruhrgebied op termijn deze problemen oplossen, daar veel van deze structurele werklozen dan met pensioen gaan. Het Ruhrgebied onderscheidt zich in haar bevolkingsstructuur dus door een hogere gemiddelde leeftijd. De gevolgen zijn nu al merkbaar. Sinds jaren daalt het aantal inwoners en is een leegloop van steden merkbaar.

Het is dus zo dat het Ruhrgebied een fysieke verandering heeft ondergaan. De samenleving is nu werkzaam in sectoren zoals dat verwacht mag worden van een gebied in Duitsland. De afhankelijkheid van bepaalde sectoren is drastisch afgenomen. Problemen als de massa werkloosheid zijn tot op heden echter niet opgelost.

#### **5.4 De herstructurering van ThyssenKrupp en de Ruhrkohle Aktiengesellschaft(RAG)**

De herstructurering van de ondernemingen valt het beste te beschrijven aan de hand van deze twee grote bedrijven. De RAG is ontstaan uit de fusie tussen meerdere steenkolenbedrijven. ThyssenKrupp is het grootste staalbedrijf van Duitsland en een fusie van de twee voormalige staalreuzen uit het Ruhrgebied. Beide bedrijven moesten net als het Ruhrgebied een eigen herstructurering verwerken.

De beide al veelvuldig genoemde crises uit de vijftiger en zeventiger jaren, maakten een herstructurering van deze beide bedrijven noodzakelijk. De RAG dankt haar ontstaan aan de beide crises. Na de steenkolen crisis heeft de staalindustrie haar aandelen in de mijnbouw tak verkocht en ondergebracht in de RAG. Allang zijn de hoofdkomsten van de RAG niet meer afkomstig van de verkoop van steenkolen. Met de overname van Degussa in 2003 voegde de RAG weer een nieuwe sector toe aan haar concern (RAG, 2005). Inmiddels is de RAG naast de mijnbouw actief in de sectoren chemie, energie en onroerend goed. De vroegere eenzijdige afhankelijkheid van de wereldmarktprijs van steenkolen is zo afgenomen. Met Degussa is de RAG 's wereld vierde grootste specialist op het gebied van de chemie geworden. De RAG is met de overname van de stroomonderneming Steag ook actief op de stroommarkt en is ook nog steeds actief in de mijnbouw. Het onroerend goed komt voor een groot gedeelte uit de tijd dat de RAG nog erg actief was in de mijnbouw en is nu nog steeds een belangrijke bron van inkomsten. De RAG gedraagt zich als een commerciële woningbouwcorporatie met een duidelijk winstogmerk.

ThyssenKrupp heeft een gelijke ontwikkeling doorgemaakt. Daar waar eerst door de verschillende staalbedrijven getracht werd de concurrenten de das om te doen door schaalvergroting en mechanisering, kwam er in de negentiger jaren een moment dat de overgebleven bedrijven samen moesten gaan om zelf niet overgenomen te worden door een buitenlands staalbedrijf. De fusie is ontstaan uit een samenwerking uit de tachtiger jaren en een eerdere poging om in 1993 te fuseren. Deze poging mislukte. De fusie vond plaats in 1997 en de nieuwe bedrijfsnaam ThyssenKrupp werd in 1999 geïntroduceerd (ThyssenKrupp, 2005).

De diversificering ontwikkeling van de RAG is ook zichtbaar bij ThyssenKrupp. Allang is staal niet meer het enige product wel nog steeds het belangrijkste. ThyssenKrupp is werkzaam in drie sectoren: de staalsector, de dienstverlening sector en industriegoederen. Je kunt de producten over 5 hoofdsegmenten verdelen. Allereerst staal. Het bedrijf produceert nog steeds staal in welke vorm dan ook. Het bedrijf is naast het gewone industriestaal ook gespecialiseerd in speciale stalen. ThyssenKrupp ontwikkelt voor speciale producten ook speciale staalsoorten. Zo heeft het speciale stalen geproduceerd die door hun extreme stijfheid en gewicht kunnen concurreren met aluminium. De volgende sector is de auto-industrie. Het is niet zo dat ThyssenKrupp auto's zelf bouwt, maar wel dat het alle stalen componenten ontwikkelt die noodzakelijk zijn voor de bouw van een auto. Niet alleen wordt een in opdracht gegeven product geproduceerd, er is sprake van een verregaande samenwerking met de klant. Bij de productie wordt in een vroegtijdig stadium samengewerkt en gezamenlijk ontwikkeld. Tegenwoordig worden sommige staalementen, waaronder het sturingselement, ontwikkeld, geproduceerd en afgeleverd door ThyssenKrupp. Dus waar vroeger alleen geproduceerd wordt, wordt tegenwoordig het geld verdient met de planning, ontwikkeling en ook het logistieke gedeelte van een dergelijk product. Zelfs het design van producten wordt gedeeltelijk overgelaten aan ThyssenKrupp Automotive.

De andere sector waarbij ook ThyssenKrupp wereldwijde presentie heeft is roltrappen. De voorlaatste sector is de technologieën sector. Hierin worden nieuwe technische systemen ontwikkeld. Naast productiesystemen voor fabrieken en de productie van verschillende scheepstypes produceert het ook speciale producten. ThyssenKrupp heeft bijvoorbeeld meegewerkt aan de ontwikkeling van de magneet zweeftrein. Tot slot biedt ThyssenKrupp ook een geheel service pakket aan. Daarnaast begeleidt ThyssenKrupp ondernemers die op zoek zijn naar nieuwe afzetmarkten voor een product of het opzetten van een just in time productie.

Het is duidelijk dat de grote ondernemingen de ontwikkeling hebben overleefd van specialisatie naar een grotere product differentiatie.

### **5.5 De evaluatie**

Twijfel over het feit of het Ruhrgebied veranderd is bestaat niet. Wel over het succes. De organisatie van de herstructurering heeft getoond dat sommige structuren te lang in stand zijn gehouden. Zo was de ondersteuning van de bestaande industrie een verkeerde oplossing. Nu het plotselinge einde van deze subsidiestructuur wederom zonder beleid gebeurt, mag gevreesd worden voor de gevolgen hiervan. De meningsverschillen tussen de verschillende bestuurslagen en de concurrentie van steden zijn er mede verantwoordelijk voor dat de herstructurering een slepend proces geworden is, zonder een echt doorslaand succes. Nu na bijna 40 jaar herstructurering zijn de gemeenten zover om echt samen te werken. Als eerste succes hiervan mag de nominatie van Essen als mogelijke cultuurhoofdstad van Europa in 2010 beschouwd worden. Vroeger hadden alle buurgemeenten ook gekandideerd en nu is er besloten om Essen voorrang te verlenen samen met het Ruhrgebied onder het motto van "Essen für das Ruhrgebiet- Kulturhauptstadt Europas".

De evaluatie van veertig jaar herstructurering is dat de milieuproblemen opgelost zijn en dat de overgang van de samenleving van een industriële naar een dienstverlenende geslaagd is. Het aanzicht van het Ruhrgebied is veranderd. De IBA is één project dat als succes kan worden aangewezen, elke stad heeft haar eigen successen. Industriebouwen is onderdeel geworden van het nieuwe Ruhrgebied. De technologiecentra zijn nog steeds als succes aan te wijzen, het onderwijsniveau van de bevolking is verhoogd. Steeds meer mensen gaan langer naar school en studeren.

Wat niet veranderd is is dat nog steeds bijna vierhonderdduizend mensen werkloos zijn (RVR, 2005). Het probleem om nieuw werk te verschaffen is gedeeltelijk gelukt, maar nog steeds zijn bepaalde groepen niet aan werk te helpen. Dit komt door het ontbreken van banen voor de minder opgeleiden. Het project, het Ruhrgebied als logistiek knooppunt van Europa zal wel enige banen opleveren, maar zeker niet voldoende, daar logistieke activiteiten niet arbeidsintensief zijn. Een oplossing is het demografische verschijnsel van een gemiddelde heel oude samenleving, het andere gevolg zal zijn dat het inwoneraantal verder zal dalen. De problemen die hiermee gepaard zijn al heel duidelijk zichtbaar geworden in de steden. De nu al bovengemiddelde leegstand zal alleen maar toenemen. Ook zijn stedelijke regio's niet geliefd als woonplaats.

Een onderzoek van 2004 brengt het eigenlijk wel passend. Nog steeds associëren veel mensen het Ruhrgebied met steenkool en staal (KVR, 2004). Opgemerkt is de verandering wel en ook de interesse voor het industriële erfgoed is gewekt. De verandering bij de voormalige grote vervuilers is nog niet voldoende opgemerkt. Bedrijven als RAG maken nu ook grote reclamecampagnes om over het positieve Ruhrgebied te vertellen (zie bijlage 2). Het zelfvertrouwen is terug bij deze ondernemingen. In deze campagne noemt zij zich de drijvende kracht van het Ruhrgebied. Om mensen nog meer op het belang van het Ruhrgebied te wijzen stellen zij: Als het het Ruhrgebied goed gaat, gaat het Duitsland goed.

Het is nu zaak het succes van de herstructurering naar buiten te tonen, hoe dit is gebeurd zal in hoofdstuk zes besproken worden.

## H.6 Het imago van het Ruhrgebied

In dit hoofdstuk zullen de verschillende imagocampagnes worden besproken die vanaf 1985 plaatsvonden in het Ruhrgebied en gecoördineerd zijn door de KVR. Het zogenaamde Dachsäulenmodel, aan de hand waarvan de verschillende imagocampagnes zijn opgezet, zal worden uitgelegd en daarna de verschillende campagnes, waarbij vooral de nadruk zal liggen op de ondernemer. Begonnen zal worden met te schetsen wat in 1985 het beeld was van het Ruhrgebied. Dit zal gedaan worden aan de hand van de zogenaamde nulmeting die is uitgevoerd door de universiteit Bochum. Deze meting is daarna elke twee jaar uitgevoerd tot 1995 en zal ook als grondslag dienen om aan te kunnen tonen of er inderdaad iets is veranderd aan het imago van het Ruhrgebied. De KVR heeft ook zelf metingen uitgevoerd en deze zullen gebruikt worden om de periode van 1995 tot 2005 te onderzoeken.

### 6.1 De noodzaak voor de imagocampagnes

De noodzaak voor imagocampagnes ontstaat zodra er een gat is ontstaan tussen de werkelijkheid en het imago van een regio. De identiteit, dat wat het Ruhrgebied was, was aan het einde van de zestiger jaren iets anders, dan dat wat in de hoofden van de mensen zat. In de zeventiger jaren zijn een drietal onderzoeken gedaan, onder de naam “Zielgruppe: Unbekannt.” De conclusie was dat in het Ruhrgebied de noodzaak was ontstaan om door middel van gecoördineerde PR werkzaamheden het imago van de regio te verbeteren. Het onderzoek onder journalisten wat hierop volgde en al in hoofdstuk 4 behandeld is, duidde op een gebrek aan kennis onder journalisten die over het Ruhrgebied schrijven. Deze verkeerde berichtgeving zorgde ervoor dat het nieuwe en “andere” Ruhrgebied bleef lijden onder dat wat de mijnbouw en staalindustrie had achtergelaten. De journalisten berichten op grond van vooroordelen, die nergens op gebaseerd zijn. De reactie van de “Schöne Grüße aus Russland. Treffen Sie ihre Vorurteile” imago campagne miste haar uitwerkingen niet. Echter in plaats van de buitenwereld hun ongelijk te bewijzen, spleet het het Ruhrgebied in een kamp van voor- en tegenstanders. Na het mislukken van deze campagne probeert de KVR zich vooral op de voorlichting van de inwoners van het Ruhrgebied te richten. De hevige reacties die de campagne had losgemaakt bij de inwoners van het Ruhrgebied duidde erop dat deze zich ook nog niet bewust waren van het veranderde Ruhrgebied. In de aanloop van een hernieuwde poging een campagne te lanceren werd besloten dat er een meetbare component noodzakelijk was om de daadwerkelijke effecten te kunnen meten van een campagne. In samenwerking met de Ruhruniversiteit in Bochum werd een zogenaamde nulmeting uitgevoerd. Dat wat in de zeventiger jaren bekend was werd bevestigd. Het imago van mensen die niet in het Ruhrgebied wonen was dat van de vooroordelen: die van de industrie, de steenkool en het staal (Hakke, 1996). Opvallend was de enorme tegenstelling tussen de mensen buiten en binnen het Ruhrgebied. De mensen van buiten het Ruhrgebied hadden weinig tot geen interesse om te verhuizen naar het Ruhrgebied. Dit in tegenstelling tot de inwoners zelf, die meer tevreden waren met het Ruhrgebied en hun woonomgeving beduidend beter waardeerden. De tweede verrassing was de positieve waardering van het cultuuraanbod in het Ruhrgebied. Schijnbaar was bij veel mensen bekend dat het Ruhrgebied zich had ontwikkeld tot een uitstekend cultuurgebied in Duitsland. Bijna 90% procent van de mensen van buitenaf zouden niet bereid zijn voor inkomensverbetering naar het Ruhrgebied te verhuizen en vooral was opvallend dat bij de hogere inkomensgroepen (inkomens van meer dan 5000 DM in 1985) helemaal geen interesse bestond om naar het Ruhrgebied te verhuizen (Rechmann, 1999). Juist deze groep was dringend noodzakelijk, immers het is juist deze groep die koopkracht en kennis met zich meebrengt. Bij locatiebeslissingen in het Ruhrgebied bleek het dat het bijna onmogelijk was om kantoren te verplaatsen naar de steden in het Ruhrgebied, daar de meeste mensen ondanks inkomensverbeteringen niet bereid zijn te verhuizen naar het

Ruhrgebied. Zo had Blaupunkt in 1985 erg grote problemen om een vestiging in Herne te openen. De keuze van de medewerkers van het Fraunhoferinstituut voor Aken was, ondanks de betere accommodaties in het Ruhrgebied een duidelijk signaal (RVR, 2005). De medewerkers wilden naar Aken en niet naar Duisburg, waar het zich dan toch uiteindelijk vestigde. Daarnaast gaf deze nulmeting de angst van de mensen aan om in een voormalige industrieregio te moeten leven. Vooral de milieuproblemen speelden een belangrijke rol bij hun keuze. Het economische potentieel is volgens de mensen aanwezig in het Ruhrgebied, maar het ontbreekt aan het potentieel om dit om te zetten.

De uitkomsten van deze onderzoeken gaven de noodzaak aan van het voeren van een gerichte imagocampagne met als doel het gat te overbruggen tussen de realiteit en het imago van het Ruhrgebied. De nulmeting die uitgevoerd is door de Ruhr universiteit was vooral bedoeld om de effecten te meten van de campagne en om tijdens de campagne te weten waar de nadruk op gelegd moet worden. De legitimatie voor de campagnes moet vooral gezocht worden in de eerdere onderzoeken onder journalisten en ondernemers, maar ook in de algemene trend in de wereld. Andere campagne en het succes daarvan zal de KVR de moed hebben gegeven om weer een campagne op te starten (Rechmann, 1999).

## **6.2 Het Dach-Säulen modell**

De legitimatie voor verdere imagocampagnes was er, maar de vraag was hoe om te gaan met de kritiek uit de eerdere campagnes. Nadat de eerste imagocampagne “Schöne Grüsse aus Russland. Treffen Sie ihre Vorurteile” door de leden van de KVR als erg negatief werd beschouwd moest er voor nieuwe imagocampagnes een nieuw concept worden ontwikkeld. Zoals al beschreven in hoofdstuk 4 werd de tijd van 1979 tot 1985 gebruikt als denkpauze en het is ook de tijd dat het nieuwe concept voor imagocampagnes wordt ontwikkeld. Nadat de KVR in 1979 de opdracht had gekregen om alle voorlichting en imagocampagnes voor het Ruhrgebied te organiseren, kan eindelijk ook een concept ontwikkeld worden. De concurrentie tussen de steden was enorm groot en nam alleen maar toe aan het begin van de tachtiger jaren. Om elk bedrijf dat zich ook maar in het Ruhrgebied wilde vestigen werd gevochten. Het allereerste probleem was om hiervoor een oplossing te vinden. Hoe een imagocampagne te organiseren voor een regio, die weliswaar als één stedelijke regio te beschouwen is, maar door de concurrentieslag tussen steden uiteen dreigde te vallen. Daarnaast moest de KVR nog herstellen van de laatste campagne.

De KVR ontwikkelde in samenwerking met een Düsseldorf reclamebureau een concept om imagoreclame voor het Ruhrgebied mogelijk te maken zonder dat één stad bevoordeeld zou worden door deze reclame. Daar de KVR na de naamsverandering ook door de Ruhrgebied steden gefinancierd werd was het ook noodzakelijk om alle steden in gelijke mate te betrekken bij de imagocampagne. Het ontwikkelde Dach-Säulen model zag er als volgt uit. De KVR zou gaan dienen als dak van een regionale imagocampagne. Daaronder zouden zich de verschillende steden als zuilen scharen. De KVR levert het design en de gehele opzet van de imagocampagne. De verschillende steden leveren de lokale informatie waarmee deze zich willen profileren. Dit betekende voor de eerste imagocampagne die aan de hand van dit concept ontwikkeld werd, dat de slagzin, “Das Ruhrgebiet, ein starkes Stück Deutschland” en het design van de posters ontwikkeld werden door de KVR. De inhoud van de posters werd in overleg met de steden bepaald. Daarnaast werden er op A4 formaat folders ontwikkeld met informatie over bepaalde aspecten van het Ruhrgebied (Hakke, 1996). Daar deze campagne ook de burgers in het Ruhrgebied weer dichterbij mekaar moest brengen publiceerde de KVR ook activiteitenagenda's in de regionale dagbladen, zodat burgers uit alle steden wisten wat

voor activiteiten gepland waren in het Ruhrgebied. Daarnaast werd nog steeds doorgegaan met de voorlichting van scholieren en bleef de KVR op allerlei beurzen het Ruhrgebied aanprijzen. Ook begon de KVR cultuurreizen te organiseren in het Ruhrgebied, met als doel het nieuwe Ruhrgebied te tonen. Ondanks deze nieuwe imagoplannen van de KVR was dit voor veel steden nog niet voldoende en publiceerden deze ook nog eigen affiches, echter in vergelijking tot de concurrentie die vroeger plaatsvond tussen de steden was deze keer afgesproken dat hiervoor ook hetzelfde design als voor de regionale campagnes zou worden gebruikt (Rechmann, 1999). Dus met het Dach-Säulen model werd bereikt dat zowel financieel als inhoudelijk de imagocampagne kon rekenen op medewerking van de verschillende gemeenten. Immers de zeven miljoen mark die beschikbaar was voor campagnegeld was een aanzienlijk bedrag dat goed besteed diende te worden.

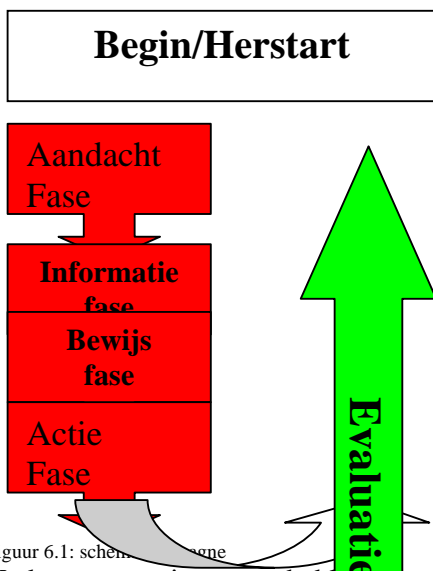
### **6.3 Imagocampagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland”**

Na het plotselinge einde van de voorgaande campagne duurde het tot 1985 voordat een nieuwe campagne zou opgestart worden. Daarvoor werd vooral getracht de inwoners van het Ruhrgebied bekend te maken met het nieuwe imago van het Ruhrgebied. De wedstrijd voor de imagocampagne werd gewonnen door het Düsseldorfse bedrijf Rang&Butter GmbH. De campagne zou in de eerste twee jaar zeven miljoen DM kosten in daaropvolgende jaren vier miljoen DM per jaar (Rechmann, 1999). Rang&Butter had samen met de KVR vier hoofdthema's bepaald: cultuur, economie, milieu en vrije tijd. Daarnaast zou er voldoende aandacht zijn voor het onderwijs en de wetenschap. De uitgevoerde nulmeting had vooral bij deze thema's het ontbreken van kennis gesignaleerd. De drie hoofdproblemen die gesignaleerd waren uit de nulmeting moesten aangepakt worden. De mensen zijn niet bereid naar het Ruhrgebied te verhuizen, Journalisten geven een verkeerd beeld van het Ruhrgebied en te weinig bedrijven worden opgestart of verhuizen naar het Ruhrgebied.

#### *6.3.1 Doelstellingen en doelgroepen van de Campagne*

Het is niet makkelijk om doelstellingen voor een regio te formuleren die niet een heterogeen gebied is. Elke stad elk stukje had gelijke, maar ook vele andere verschillende problemen. Daarnaast is het Ruhrgebied niet een bestuursdistrict, het is een “social construct” gevormd door mensen (Hopster, 2005).

De ontwikkelaars van de campagne wilden een samenhang creëren. Het was dus niet voldoende een paar posters te tonen. Een campagne bestaat niet alleen uit PR! Journalisten, leraren, politici, ondernemers en de burgers zelf moeten het Ruhrgebied presenteren zoals het was. Om dit te kunnen bereiken was het volgens het marketingbureau noodzakelijk om een informatiedienst op te richten die de informatie naar buiten zou kunnen overbrengen en die aanlooppunt is voor mensen, die vragen hebben over het Ruhrgebied. De PR campagne had tot doel interesse op te wekken in het Ruhrgebied en mensen nieuwsgierig te maken. Het communicatie proces had het volgende schema, zie figuur 6.1. Het schema dat ontwikkeld is door de KVR had de vier rode vlakken alleen. Het begint bij een campagne met het proberen de aandacht te trekken door een advertentie fase. Zodra de campagne de aandacht heeft getrokken van de doelgroepen wordt overgegaan tot de informatiefase. Het geeft antwoord op specifieke vragen en geeft aan waar het mogelijk is informatie te verkrijgen.



Figuur 6.1: schematische opzet van de campagne

Nadat mensen interesse hebben getoond, komt de bewijsfase, waar het Ruhrgebied in dit geval moet tonen dat het daadwerkelijk zo is als op de posters wordt getoond. Tot slot treedt de actiefase in werking, waar mensen de gevraagde informatie kunnen krijgen. Zelf toegevoegd is de groene pijl die het begin en het einde van de campagne aan mekaar sluit. In de gehele opzet wordt steeds weer gesproken over evaluatie. Tijdens de campagne elke twee jaar een enquête zal worden gehouden die het imago meet. In het imago-onderzoek van 1993 spreken de onderzoekers van een “Frühwarnsystem.” Door middel van het onderzoek kan de KVR dus aanpassingen doen aan haar campagne en wordt vroegtijdig gesignaleerd waar de nadruk moet liggen bij de campagne (Andersen, 1993). Echter in het schema van de KVR ontbreekt dit gedeelte geheel, terwijl de onderzoekers daar schijnbaar nadrukkelijk vanuit gaan. Het ontbreken van de schakel is niet de reden dat de campagne niet het gewenste effect heeft gehad, maar de afstemming tussen campagne en enquête had misschien toch ook duidelijk moeten zijn in de opzet. Immers zelf meldt de KVR ook dat door middel van de enquêtes de campagne regelmatig werd aangepast, toch vreemd dat deze schakel dan ontbreekt in de opzet.

### 6.3.2 De Campagne

Op bijlage 1 staat het logo in de rechter onderhoek van de advertentie waarvan vanaf 1985 tot 1995 advertenties verschenen in meerdere grote Duitse tijdschriften, waaronder de Stern, Spiegel, Zeitmagazine, FAZ-Magazine, Manager-magazine (Rechmann, 1999). De slogan was “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland”, met het daarbij behorende groen/rode logo. De foto met de daarbijbehorende tekst werd in samenwerking met de stad en de KVR bepaald. Het is zo dat het marketingbureau in samenwerking met de stad de motieven ontwikkelde en dat de uiteindelijke beslissing of de affiche wordt gepubliceerd afhing van de KVR, die het laatste woord had. De opzet dat andere organisaties ook met het logo reclame zouden maken slaagde. Veel ondernemingen en organisaties gebruikten het logo. Tot 1990 was het de bedoeling bij de campagne om de nadruk te leggen op dat wat aanwezig is in het Ruhrgebied: de theaters, universiteiten, natuur, bedrijven etc. Onder het motto “Sieh mal da, das Ruhrgebiet ist nicht nur schwarz und grau...” werd getracht het steenkool- en staalimago uit de hoofden van de mensen te verwijderen (zie bijlage 3). De tweede periode vanaf 1990 was het bedoeling dat het Ruhrgebied zich zou onderscheiden van andere regio’s in Duitsland. Wat maakte het Ruhrgebied zo speciaal? Waarom zou je er wel willen wonen of een onderneming opstarten? Zie bijlage 4.

Om aan het concept vast te houden dat bij de campagneopzet was geformuleerd, werd per affiche een eigen informatiefolder samengesteld waar mensen explicietere informatie konden krijgen over de advertentie. Als daarna nog steeds interesse bestond traden de volgende twee fasen in werking: de bewijs- en actiefase. Hiervoor is voor de doelgroepen aparte informatie vastgesteld. Zo was er voor journalisten een eigen informatiedienst, die de pers nog steeds



voorziet van de meest actuele informatie. Voor leraren werd een schoolboek informatiedienst opgericht, met actuele lesboeken en mogelijk onderwijs over het Ruhrgebied. Voor algemeen geïnteresseerden werden meerdere boeken gepubliceerd. Daarnaast beschikt de KVR over een eigen bibliotheek waar alle publicaties over het Ruhrgebied aanwezig zijn. Een cultuurkalender werd heringevoerd, met de bedoeling mensen niet alleen te laten profiteren van het stedelijke cultuuraanbod, maar ook aandacht te krijgen voor het cultuuraanbod van de omliggende steden. Om dit te bereiken werd de cultuuragenda niet alleen in de lokale media, maar ook in de landelijke dagbladen gepubliceerd. Tot slot werd voor ondernemers GISTOR opgezet een systeem dat ondernemers de mogelijkheid biedt te kijken welke vestigings- en subsidiemogelijkheden er zijn. Daarnaast wordt ook aangegeven waar het mogelijk is advies te verkrijgen. Dit alles met als doel om meer nieuwe ondernemingen aan te trekken of potentiële ondernemers over te halen nieuwe bedrijven op te zetten. Nog steeds bleef de KVR voorlichting geven aan scholieren en bleef de KVR actief op beurzen. Ook begon de KVR mensen, die interesse hadden in het Ruhrgebied vakanties aan te bieden in het Ruhrgebied.

### *6.3.3 De effectmeting*

In 1985 heeft de KVR de opdracht gegeven aan Professor Andersen van de Ruhruniversiteit Bochum om aan de hand van een effectmeting het resultaat van de campagne te onderzoeken.

De eerste meting was een nulmeting om de beginwaarden vast te stellen. Daarna is elke twee jaar, tot en met 1993 een nulmeting gehouden. Onduidelijk is of er ook in 1995 een effectmeting gehouden werd toen de campagne op zijn einde liep of was gelopen. Bij de metingen van 1987 en 1989 is onderscheidt gemaakt tussen respondenten binnen en buiten het Ruhrgebied. Met de hereniging van de BRD en de DDR is er een categorie toegevoegd namelijk oost-Duitsland voor de effectmetingen van 1991 en 1993. Naast deze geografische groepen heeft Andersen(1993) ook verschil gemaakt in functie. Zo is een extra categorie leidinggevende en “Auszubildende” toegevoegd.

Andersen (1993) geeft zelf al aan dat het ontbreken van vergelijkingsdata met andere steden een groot probleem is. In 1993 kan het Ruhrgebied zich meten met de regio Frankfurt am Main doordat onderzoeken met een vergelijkbare opzet hebben plaatsgevonden in beide gebieden. Ook de opzet van een databank zou volgens Andersen een goede oplossing zijn, zodat de informatie beter toegankelijk is voor iedereen. Anno 2005 is dit echter nog niet het geval.

### *6.3.4 Evaluatie Campagne*

De impasse waar de KVR in verkeerde zou door het Dach-Säulen concept opgelost moeten worden. In de eerste jaren gaan veel bedrijven met het logo aan de haal en ook veel steden gebruiken het bij eigen imagocampagnes (Rechmann, 1999). Dit heeft waarschijnlijk ook daarmee te maken, dat het concept goed was en dat de campagne de aandacht had getrokken van andere marketingbureaus en ook de jury's van de verscheidene advertentiewedstrijden. De campagne kreeg meerdere prijzen, waaronder die van de ArtDirectors Club. In 1987 behoorde de advertentieserie tot de finalisten van de internationale advertentiewedstrijd, in 1985 was de campagne tot campagne van het jaar uitgeroepen. Het is logisch dat gemeenten, bedrijven en andere organisaties hiervan willen meeprofiteren. Het was ook de opzet van de campagne om een golf van enthousiasme door het Ruhrgebied te laten gaan. De respons per campagne was groot. Aan het einde van de campagne kwam de KVR tot een berekening dat het naar aanleiding van een affiche meer dan 3000 schriftelijke vragen had gekregen. De meeste aandacht kreeg de campagne in de periode van 1985 tot 1990, toen was ook de respons het grootst (Hakke, 1996). Daarna groeide de kritiek langzaam. De campagne bracht niet het gewenste succes. Veel steden beginnen zich dan ook weer zelf te profileren. Dortmund profileert zich vanaf 1992 met de campagne “Das Herz Westfalens” en vele andere steden

hadden ook al campagnes opgezet of volgden naar aanleiding van één van deze campagnes. Het is dan ook het voorlopige einde van het Dach-Säulen concept en het begin van een stille dood van de campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland.” In de tussentijd waren ook organisaties als de IR begonnen met een imagocampagne voor het Ruhrgebied (IR, 1999). De IR campagne was een campagne met grote foto’s van bekendheden en hun mening over het Ruhrgebied begonnen. Uit de effectmeting van 1991 bleek erg duidelijk dat de respondenten niet in staat waren te onderscheiden wie eigenlijk welke campagne had (Andersen, 1993). 1995 stopte de campagne definitief. Volgens de KVR op grond van het ontbreken van de nodige publicaties en advertentiemateriaal. Anderen beweren dat de steden en ook de nieuwe voorzitter van de KVR geen nut zagen in het verlengen van de campagne. Daarnaast was ook de internationale campagne voor het Ruhrgebied geen succes. Het wantrouwen nam toe onder de leden wat de campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” geen goed deed.

De effectmeting, die de successen moet meten en moet bepalen in welke mate het imago verbeterd is sinds het begin, toonde ook niet het gewenste succes aan. Allereerst moet gezegd worden dat de waarden die verkregen zijn erg afhankelijk zijn van de conjuncturele situatie. Tot er met 1991 is er een stijgende trend zichtbaar. Het afzakken van de conjunctuur in Duitsland zorgde direct ervoor, dat de waarden in 1995 niet veel beter zijn dan 10 jaar daarvoor (Rechmann, 1999). Andersen (1993) waar Rechmann zich op baseert spreekt van de zogenaamde “Kritische Grosswetterlage in Deutschland.” Dit is veel meer dan alleen maar een conjunctureel probleem. Toch is het niet vreemd dat de conjunctuur deze waarden mede beïnvloedt, immers was de campagne zeer gericht op die taken, die in een mindere periode beduidend minder aandacht krijgen. In conjunctureel zwakkere perioden gaan bedrijven niet op zoek naar nieuwe vestigingen en is cultuur een eerste besparing bij gezinnen. Daarnaast zijn mensen in een conjunctureel slechtere periode veel pessimistischer over het leven in het algemeen en hebben ze een veel negatievere kijk op de toekomst dan in de periode daarvoor. Een tweede trend, die weliswaar langzaam maar toch iets gegroeid is, is de mate waarin mensen bereid zijn naar het Ruhrgebied te verhuizen. Die lag in 1995 bij 15%, dit is nog steeds erg laag, maar toch beter dan 10 jaar daarvoor. Daarnaast geven de onderzoekers aan, dat er in Duitsland een trend bestaat dat mensen niet graag in urbane gebieden wonen en liever naar de randen daarvan of zelfs naar rurale gebieden verhuizen (Andersen, 1993). Hierin wordt ook de verklaring gezien waarom zo weinig mensen willen wonen in het Ruhrgebied. Los van deze dingen zijn de waarden voor het Ruhrgebied positiever dan 10 jaar daarvoor. De sprongen die gemaakt zijn zijn voor veel mensen te klein en worden daarom ook zo slecht gewaardeerd.

Die Welt opende in 1995 een artikel waarin de auteur schreef dat er niets veranderd was door de campagne. Dit klopt ook wel, nog steeds denken mensen bij het Ruhrgebied aan steenkool en staal, de milieuproblemen, landschap en gezondheidsproblemen. Het is begrijpelijk dat de effectmetingen een ander beeld schetsen dan gehoopt. Het is dan ook verkeerd te spreken van geen succes. Immers na de Rusland campagne uit de zeventiger jaren heeft de KVR nu meer dan 10 jaar gezamenlijk campagne gevoerd. Twee trends zijn zichtbaar. De conjunctuur is medebepalend voor het succes van een campagne (Rechmann, 1999). De andere is de trend dat het Ruhrgebied in een steeds positiever daglicht rukt. Echter als na bijna 10 jaar campagne voeren de verschillen met de beginwaarden maar minimaal zijn verbeterd blijft de vraag over hoe dit te waarderen. De steden toonden al aan het begin van de negentiger jaren hun ongenoegen hierover. Aan de andere kant moet gezegd worden dat campagne voeren iets is voor de langere termijn is. Nergens staat dat een campagne alleen succesvol is als er een positieve respons blijkt uit de effectmeting. De vraag of alleen afgegaan moet worden op de

resultaten van de effectmetingen moet met nee beantwoord worden. Met de campagne zijn doelgroepen bereikt die voorheen nog nooit interesse hebben getoond in het Ruhrgebied.

Een triviale vraag blijft wat als er geen campagne was uitgevoerd. Waren de verwachtingen te hoog. De KVR had haar leden dan ook meer duidelijk moeten maken dat niet alleen een positievere effectmeting het succes van een campagne bepaalt.

#### **6.4 Imagocampagne “The Ruhr, The European event”**

De stagnatie van de successen van de campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” zorgde ervoor dat de KVR tot de conclusie kwam, dat het Ruhrgebied ook internationaal gepromoot moest worden. Tot nu was er alleen een tentoonstelling in de tachtiger jaren door Europa gereisd die over het veranderde Ruhrgebied berichtte. Het was tijd om investeerders te overtuigen van de veranderingen. Het Düsseldorfse marketingbureau wilde de campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” verinternationaliseren. Echter de voorzitter van de KVR wilde een andere koers, anders dan de afdelingsleider “Öffentlichkeitsarbeit” die ook de lopende campagne een internationaal karakter wilde geven (Rechmann, 1999). Het zou een nieuw opgezette campagne worden, gericht op ondernemers en investeerders. In 1992 werden eerste experimenten gedaan met de campagne in een vestigingsblad, “Corporate Location Europe.” In mei 1994 begon de campagne met advertenties in europa’s grootste kranten en tijdschriften als Le Figaro, Newsweek en de Financial Times. De kosten bedroegen voor de eerste twee jaar 4 miljoen DM. De bedoeling was dat deze campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” zou vervangen en het budget van 7 miljoen DM zou krijgen.

##### *6.4.1 Doelstellingen en doelgroepen van de Campagne*

De imagocampagne “The Ruhr, The European event” had niet zoveel doelstellingen en taken als de voorgaande campagne. Het moest investeerders aanlokken die bereid waren tijd, geld en vooral kennis te investeren in het Ruhrgebied. Het Ruhrgebied moest opgemerkt worden door investeerders en de investeerders moesten bekend gemaakt worden met het veranderende Ruhrgebied en de mogelijkheden die deze regio biedt. Om tot een soort nulmeting te komen voor deze internationale campagne werden twee onderzoeken uitgevoerd. Allereerst gaf de KVR het opiniepeilingenbureau EMNID de opdracht om te kijken hoe buitenlandse ondernemers dachten over het Ruhrgebied en wat de kennis was van het Ruhrgebied. Het tweede onderzoek werd uitgevoerd door Newsweek. De KVR participeerde in een jaarlijks onderzoek van Newsweek. Deze twee verschillende typen onderzoeken hadden twee vragen kunnen beantwoorden. Allereerst hoe lezers van het blad hun mening bijstellen in de loop der tijd over het Ruhrgebied en hoe investeerders in het algemeen dachten over het Ruhrgebied. Echter van beide is niks terechtgekomen daar de campagne “The Ruhr, The European event” tegelijkertijd met de nationale campagne werd stop gezet.

De gegevens van het onderzoeksbureau EMNID toonden aan dat vooral de burens, de Nederlanders veel wisten over het Ruhrgebied. In het algemeen was deze toch zeer specifieke doelgroep erg tevreden over de economische mogelijkheden van het Ruhrgebied, dit in tegenstelling tot dat wat de Duitsers zelf dachten. Ook het hoge opleidingsniveau en het potentieel aan arbeidskracht werd als een pluspunt beschouwd. Dat wat als erg slecht gewaardeerd en bij hoger opgeleiden toch erg belangrijk is, was de woonkwaliteit en de milieuproblematiek. Veel Nederlanders zeiden bereid te zijn te werken in het Ruhrgebied, maar er wonen wilde haast niemand. De conclusie van de meting was dat nog steeds bij de meeste investeerders het typische beeld uit de crisisjaren heerste. De herstructurering heeft geen aandacht gehad in het buitenland. Door de onderzoekers werd gesuggereerd dat er vooral emotioneel gereageerd werd. Dit is eigenlijk ook logisch. Ten tijde van deze metingen beginnen toch eerste concepten op te komen, die de ondernemer als een persoon schetsen die niet puur rationele

beslissingen neemt, maar ook emotionele beslissingen. De enquêtes uit Newsweek leverden geen andere reacties op en bevestigden de oude vooroordelen. Opvallend is dan ook niet dat bij de waardering van Europas grootste stedelijke gebieden het Ruhrgebied de laatste plaats heeft ingenomen.

Het concept van de campagne was duidelijk. Het Ruhrgebied ligt in het hart van Europa. Daar waar de blauwe en gele banaan elkaar kruisen (zie figuur 5.2 en 6.3). Het moet een campagne zijn waarbij enerzijds emotionele en anderzijds vooral rationele motieven gebruikt worden. Door gebruik te maken van de emoties wordt interesse opgewekt wat dan met informatie opgevuld kan worden. Het gehele concept zou weer een mix zijn tussen advertenties en de aanwezigheid op beurzen. De advertenties waren niet meer voorzien van hoogglansfoto's,



Figuur 6.3: affiche campagne

krijgen en niet allerlei instanties moet doorlopen om te vinden wat noodzakelijk is.

### 6.3.3 Evaluatie Campagne

Met cijfers kan de campagne niet geanalyseerd worden, immers de campagne was nog maar net begonnen of deze werd weer stopgezet. Daarnaast ontbreekt volledig cijfermateriaal. Tussen het stopzetten februari 1995 en het begin van de campagne in mei 1994 lagen acht maanden. In de tussentijd had de toenmalige voorzitter Gramke van de KVR, deze verlaten om minister te worden in de deelstaat Sachsen-Anhalt. Binnen de KVR was veel kritiek op de campagne. De kritiek kan opgesplitst worden in inhoudelijke kritiek en kritiek op de organisatie van de campagne (Rechmann, 1999). De organisatie kritiek had vooral te maken met het feit dat dit niet een bottom-up campagne was, maar een topdown campagne, bevolen door de toenmalige voorzitter Gramke van de KVR. De afdeling voor "Öffentlichkeitsarbeit" wilde doorgaan met de campagne "Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland" en deze een internationaal karakter geven. Dit conflict werd dus met het vertrekken van de voorzitter opgelost en zo kon dan de ongewenste campagne stop gezet worden.

De inhoudelijke kritiek had vooral te maken met het uiterlijk van het affiche. Bij de campagne "Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland" wilde men door foto's van het Ruhrgebied te tonen ook een soort bewijs geven. Zien jullie het is veranderd! (Hakke, 1996). De imagocampagne "The Ruhr, The European event" had juist gekozen voor getekende affiches. Deze getekende affiches namen niet de vooroordelen weg en dat was het uiteindelijke doel geweest van de imagocampagnes van de KVR.

Ongeveer 650 mensen reageerden gemiddeld per affiche (Rechmann, 1999). Beduidend minder dan op vorige campagnes. Dit had volgens de KVR te maken met de spraakbarrière,

waardoor het voor veel mensen moeilijker was om te reageren. Het was ook voor de KVR veel moeilijker de vragen te beantwoorden en de kosten van de campagne waren beduidend hoger. Dit is ook een reden geweest dat de achterban, de gemeenten, steeds ontevredener waren over de campagne. Het marketingbureau kwam tot dezelfde conclusie: “de campagne genoot te weinig ondersteuning.”

### **6.5 De “Angebotscampagne”**

Na het mislukken van de “The Ruhr, The European event” campagne, werd besloten nog eenmaal een nieuwe campagne te ontwikkelen, de “Angebotscampagne.” Rempen&Partner had samen met de KVR een nieuwe campagne ontwikkeld. Deze had dezelfde structuur als de zo succesvolle binnenlandse campagne. Weer een logo, met een zin. De naam ontleende de campagne aan dat wat geformuleerd was op de affiches, namelijk een aanbieding voor een ondernemer. Wat getoond werd moest als een soort bewijs dienen en makkelijk controleerbaar zijn voor de doelgroepen (Rechmann, 1999). De doelgroepen waren weer investeerders en alle mensen die op één of andere manier het imago meebepalen van het Ruhrgebied of daar invloed op hebben.

Succes was iets wat bij deze campagne in zijn geheel ontbrak. De samenwerking duurde maar drie maanden. Niet het reclamebureau dat zich aan de voorschriften had gehouden zorgde voor de problemen, maar de KVR. De KVR had interne problemen en moest deze eerst oplossen. Het mislukken komt door drie zaken. De persoonlijke differenties tussen de KVR en het reclamebureau. Als tweede had de campagne niets vernieuwend en was teveel gericht geweest op de voorgaande campagne. Tot slot de KVR verkeerde in een reorganisatie en moest deze afronden. Er volgde een pauze die noodzakelijk was om zich nu nieuw te oriënteren (Hakke, 1996).

### **6.6 Imagocampagne “Der Pott kocht”**

Na de mislukte internationale campagne besloot de nieuwe voorzitter Willamowski van de KVR om eerst een pauze in te laten voordat er een vervolg kon worden gegeven aan de succesvollere campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland.” De KVR had interne problemen, die opgelost moesten worden. Veel posities waren vacant en moesten met nieuwe mensen bezet worden. Na een jaar zonder campagne was een congres over de toekomst van het Ruhrgebied in Dortmund, de aanleiding om een nieuwe campagne te starten. De nieuwe campagne moest een campagne worden, die door alle instituties ondersteund zou moeten worden. Om nu succes te hebben werd er wederom een wedstrijd georganiseerd waar reclamebureaus hun ideeën konden voorstellen. Acht bureaus deden mee uit Duitsland. De Jury was een bonte mengeling van allerlei Ruhrgebied persoonlijkheden. De eindredacteur van de WAZ (lokale krant in het Ruhrgebied), de president directeur van de STEAG, de SPD voorzitter, personen van de Initiativkreis Ruhrgebiet en Pro Ruhrgebiet (Rechmann, 1999). Het moest een campagne worden waarin alle organisaties zouden participeren en om dit te bereiken mochten alle ook gezamenlijk bepalen met welk reclamebureau samengewerkt zou worden. De nieuwe technologieën maakten het mogelijk dat ook met reclamebureaus samengewerkt kon worden die niet in de buurt lagen. De uiteindelijke keuze viel op Springer&Jacoby uit Hamburg.

Voordat het zover was zijn alle 8 reclamebureaus op typische plekken voor het Ruhrgebied ontvangen waar ze in een briefing meegedeeld kregen wat bereikt moest worden met de campagne. De nieuwe campagne was er om de inwoners en buitenstaanders te helpen zoeken naar een identiteit en deze identiteit lag verborgen in de identiteit die het verleden het Ruhrgebied had meegegeven. De gedachte dat het Ruhrgebied los zou kunnen komen van het

steenkolen en staal imago was al opgegeven. De nieuwe omgeving die was geschapen moest ook door de inwoners van het Ruhrgebied worden omarmd. Springer&Jacoby had het beste concept ontwikkeld volgens alle juryleden en in 1998 zou de campagne dan ook opgestart worden, met een toch zeer beperkt budget. De campagne zou vier miljoen DM (twee miljoen euro) kosten. Dit was volgens de KVR een zeer beperkt budget. Immers gebruikte Baden-Württemberg bijna 20 miljoen DM en de stad Hannover in de aanloop naar de Expo meer dan 50 miljoen DM per half jaar voor reclame. De kosten zouden dit keer door alle partijen gedragen worden, dus de KVR en haar leden, maar ook organisaties als de IR en Pro Ruhrgebiet betaalden mee aan de reclame (Nellen, 2000). De reclame zou in de kranten, op tv en op het internet plaatsvinden. Daarnaast zou ook een evenement als de IBA Emscherpark betrokken worden bij de campagne.

#### *6.6.1 Doelstellingen en doelgroepen van de Campagne*

De opzet van de campagne is nog steeds gebaseerd op het Dach-Säulen concept. Het logo overgehouden aan de campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” wordt nog steeds gebruikt, met daarin alleen nog de tekst Das Ruhrgebiet en eronder de tekst Kommunalverband Ruhrgebiet. Ook de gegevens stonden vermeld waar het mogelijk is verdere informatie te verkrijgen over de campagne “Der Pott kocht.” De campagne “Der Pott kocht” was dus het dak en daaronder organiseerden de verschillende organisaties allerlei eigen activiteiten. Te denken valt aan de culturele activiteiten besproken in hoofdstuk 4. Bij aanwezigheid op beurzen werd ook de titel en de afbeelding gebruikt om het Ruhrgebied als product aan de markt te brengen. De discussie met de “Ruhrgebietler” werd gezocht. Het Ruhrgebiedtourisme werd onderdeel van de campagne. Dit alles in de zuilen onder het dak.

De eenheid die getracht werd te creëren in de campagne was nog niet die eenheid, die eigenlijk momenteel heerst. Het Ruhrgebied is anno 2005 steeds meer gereed om één stad of metropool te worden. Een artikel in de FAZ (2004) beschrijft deze gang van zaken. Het spreekt van één regio en niet 53 steden verdeeld over 14 gemeenten. De goedbedoelde gedachte om zoveel mogelijk acceptatie te krijgen was in principe de juiste weg. Echter de acceptatie die er voor de KVR zou bestaan bleek niet zo groot te zijn. Tijdens de campagne werd van overheidswege besloten dat de KVR opgeheven zou worden en sommige taken moest afstaan. De eenheid die er zou zijn was er dus misschien op papier, maar in werkelijkheid ontbrak het eraan. In 1999 dreigde het besluit dat het Ruhrgebied definitief in drieën zou worden opgedeeld (Nellen, 2000). De campagne die het imago van het Ruhrgebied moest verbeteren, dreigde voor de organisatoren de stille dood te worden. De aanstichter KVR zou opgeheven worden. De reactie van de KVR was duidelijk. Met de hieronder afgebeelde campagne probeerde de KVR de inwoners duidelijk te maken dat “een macht van bovenaf (de drie handen staan voor Arnsberg, Düsseldorf en Münster)” het Ruhrgebied probeerde te delen. De drie lappen vlees symboliseren het ongewenste karakter van dit plan. De bestuurlijke driedeling was een politiek plan dat geen sympathie vond bij de inwoners van het Ruhrgebied.



Figuur 6.2/3: afbeelding posters bestaanrecht campagne 1999 KVR ( Nellen en AL, 2000)

Op eens had de campagne nog een heel ander doel meegekregen, het redden van de KVR en daarmee ook het Ruhrgebied, wat eerst als bestuursregio in 1979 was opgeheven en nu nog als sociaal construct in 1999 moest worden opgeheven. Uiteindelijk moest de KVR enkele taken af staan en werd het omgetoverd in een “Regionalverband.”

Waar vroeger getracht werd heel specifieke doelgroepen aan te spreken, als de inwoner, de ondernemer en de investeerder, was het dit keer geheel anders. De doelgroep was iedereen die zich op één of andere manier betrokken voelde bij de ontwikkeling van het Ruhrgebied en hieraan een bijdrage wilde leveren (Rechmann, 1999). De KVR ging nog verder met zijn formulering: iedereen moest aangesproken worden die in zijn toekomstige leven werknemer of inwoner van het Ruhrgebied wilde worden. Het dialoogmodel, zie figuur 6.1, zou ook voor deze campagne kunnen gelden.

De nieuwe advertenties die ontwikkeld zouden worden zouden erg provocerend zijn. Dit vooral omdat er ten tijde van de ontwikkeling van de campagne in Duitsland vele campagnes liepen en het belangrijk was zich goed te onderscheiden van de menigte van campagnes. De campagne moest een hoge herkenbaarheid hebben om dit te kunnen bereiken.

### 6.6.2 De campagne

Vanaf mei 1998 werden de eerste advertenties geplaatst in het Ruhrgebied en tegelijkertijd werden op openbare plekken, waar veel publiek op af zou komen, ook nog megaposters opgehangen. De bedoeling was om eerst te kijken hoe de inwoners van het Ruhrgebied zouden omgaan met de nieuwe slogan “Der Pott kocht.” Pas als deze slogan en de campagneopzet succesvol zou blijken en geaccepteerd zou worden zou deze vanaf 1999 overal in Duistland worden getoond (Rechmann, 1999).

Sommige mensen zullen wel een déjavu belevens hebben gehad. De campagne “Der Pott kocht” had toch een grote mate van overeenkomsten met de campagne “Schöne Grüsse aus Russland. Treffen Sie ihre Vorurteile.” In deze campagne werden niet de stigmatiseerde vooroordelen weggelaten, maar juist gebruikt om zelfspot te drijven. In de campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” had men willen afrekenen met het negatieve imago van het Ruhrgebied, wat niet gelukt is. De nieuwe generatie ziet de oude symbolen als iets wat meegenomen moet worden naar de toekomst. De Pott heeft een cultstatus verworven (Nellen, 2000). Dit heeft niks te maken met de algemene nostalgiebeweging die sinds enige tijd in Duitsland woedt. Deze “Ostalgie” beweging is een beweging die terug wil naar het oude, vertrouwde DDR en geheel de negatieve kant verwaarloost. De campagne “Der Pott

kocht” wilde zeker niet terug naar het verleden, maar wil juist met het verleden naar het heden en de toekomst. De posters moeten emoties tonen van een plek uit het verleden, met het uiterlijk dat deze plek door de herstructurering heeft gekregen (zie Bijlage 5). Het moet emotie opwekken en zo bij iemand interesse opwekken voor een regio. De campagne die al zo omstreden was in de pers voordat de campagne was opgestart wordt door velen ook verkeerd begrepen. Zo komen er veel boze reacties op de afbeelding van twee voortplantende konijntjes in de Emscher Landschaftspark. Het mag duidelijk zijn dat hiermee de opzet om de opmerkzaamheid van de voorbijganger of lezer van een krant te bereiken is gelukt. Ook de media waren vooraf opgewonden over de campagne. De ene krant was erg tevreden, de ander ontevreden. De Bild en vele kranten buiten het Ruhrgebied waren tevreden. De WAZ ging vooral in op het negatieve karakter van de naam. Het was dan ook balanceren tussen het enthousiasme van “Der Pott kocht” tot “Der Pott kocht über” de wat negatiever houding ten opzichte van de campagne.

Het begin van de campagne was in het Ruhrgebied en pas vanaf 1999 werd de campagne voor heel Duitsland gebruikt. De gehele campagne kan in twee delen opgedeeld worden, deel één tot 2000 en de periode daarna als deel twee. Het tweede gedeelte was ook niet meer zo algemeen. Het was gericht op de (beginnende)ondernemer. Met motieven als een paneel vol deurbellen en daaronder de spreuk: “Nirgendwo in Europa ist es leichter den Kunden für sein Produkt zu finden. Und nirgendwo schwerer.” werd getracht vooral de ondernemer op de hoogte te stellen van de specifieke kansen van het Ruhrgebied, echter nog steeds met een grappige omgang met het verleden (zie bijlage 5).

Vanaf het begin van de campagne werd erover gesproken om ook een tv campagne te maken. Naast de advertenties zou ook reclame gemaakt moeten worden op tv en het internet. Tot 2000 was alleen het internet en een advertentiecampaagne van start gegaan. Vanaf het begin van de campagne ontbrak het de KVR aan budget om ook een tv campagne op te starten. Het grote succes van de Ruhrgebied komedie film “Bang, Boom, Bang” doet de gedachte van de tv campagne weer opleven (Nellen, 2000). De filmmaker van dit kassucces Peter Thorwarth werd gevraagd om drie korte films te maken. De keuze van Peter Thorwarth was een makkelijke. De film “Bang, Boom, Bang ” toonde dat wat juist ook de campagne “Der Pott kocht”deed: Het hergestructureerde Ruhrgebied op zo gestigmatiseerde wijze als het maar kan.

Bij de filmpjes werd net als bij de poster en advertentiecampaagne verwezen naar de website [www.derpottkocht.de](http://www.derpottkocht.de). Ook het logo was steeds weer in beeld, dit alles om een hoge herkenbaarheid van de reclame te creëren. De website was vanaf het begin in de lucht en zo kon iedereen zich daar informeren die meer over de gehele campagne wilde weten. Ook was het mogelijk daar informatiepakketten te bestellen en ook afdrukken te krijgen van de posters. Sinds het einde van de campagne is de website uit de lucht genomen en wie nu naar het adres zal gaan zal door gelinkt worden naar de website van de RVR ([www.kvr.de](http://www.kvr.de)).

### 6.6.3. De effectmeting

Waar bij de campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” de effectmeting is doorgevoerd door een onafhankelijke partij werd deze effectmeting gedaan door de KVR zelf. De betrouwbaarheid hoeft hierdoor geen gevaar te lopen, maar een evaluatie van buitenaf kan ervoor zorgen dat bepaalde dingen eerder gesignaleerd en opgemerkt worden. Ook deze keer werd in 1998 een nulmeting uitgevoerd en volgden in 1999 en 2000 nieuwe metingen. Daar de campagne ook zeer gericht was op de inwoners zelf werden dit keer meer enquêtes afgenomen onder inwoners van het Ruhrgebied zelf. De meting bestond uit drie groepen:



inwoners Ruhrgebied, inwoners Düsseldorf en Köln en inwoners Duitsland. De KVR (2000) geeft aan dat het om een “Regionalumfrage” gaat. Dit is nogal vreemd daar er steeds vergeleken wordt tussen de respondenten binnen en buiten het Ruhrgebied.

De grootte van de groepen respondenten is geheel onduidelijk. In 1998 en 1999 kwamen de meeste respondenten uit het Ruhrgebied, in 2000 was dit precies omgekeerd. Een reden hiervoor wordt nergens aangetroffen. Daarnaast is de gehele opzet van de enquête deze keer anders en puur gericht op het succes van de campagne op enkele vragen na. In Andersen (1993, 1989) waren de vragen veel gedetailleerder en kon een veel genuanceerder beeld worden weergegeven.

De opmerking van Andersen (1993) om meer uniforme effectmetingen uit te voeren had een veel mooier resultaat kunnen opleveren en een veel betere vergelijking. Immers had de nieuwe data met de oude data kunnen worden vergeleken wat mogelijkwijze tot interessante conclusies had kunnen leiden.

#### *6.6.4 De evaluatie*

De evaluatie van de imagocampagne “Der Pott kocht” is iets moeilijker dan die van de voorgaande campagnes. Dit komt niet door het ontbreken van effectmetingen. Het enige verschil met voorgaande keren is dat de KVR zelf het onderzoek heeft gedaan en dat de uitkomsten daarom toch kritischer bekeken moeten worden, daar de KVR toch enigszins tot succes was gedoemd na twee mislukte campagnes.

Dat de KVR met deze laatste campagne afgestapt is van het doel om het Ruhrgebied te bevrijden van haar imago als steenkool en staal regio is erg positief te noemen. De omgang echter met het verleden is voor mensen binnen en buiten de regio nog steeds moeilijk. Er was veel kritiek op de naam, die teveel naar het verleden wijst en niks nieuws in zich heeft (Nellen, 2000). Het blijkt heel duidelijk dat het verleden bij veel mensen nog steeds een rol speelt. Vooral veel oudere inwoners hebben klachten ingediend bij de KVR en zagen de reclame als een onnodige geldverspilling. Echter 74% van de ondervraagden bij de meting in 1999 beoordelen de slogan als zeer positief (KVR, 1999). Dit is ook in overeenstemming met dat wat in de pers geschreven is. Ook een poll onder de lezers van de Bild beoordeelde de slogan positief (Nellen, 2000).

Bij de waardering van de campagnes viel op dat bij de inwoners van het Ruhrgebied de grote posters vooral de aandacht hadden getrokken, bij mensen buiten het Ruhrgebied vooral de krantenadvertenties. Uit de enquête blijkt heel duidelijk dat waardering van een poster en de bekendheidsgraad van een poster toch twee heel verschillende dingen zijn (KVR, 2000). Het enigszins provocatieve plaatje van twee zich voortplantende konijnen had de meeste aandacht getrokken, daar waar de meeste waardering toch wel was voor de gasometer poster (zie bijlage 6).

Duidelijk bleek ook uit de enquête dat veel mensen niet vonden dat de enquête bij had gedragen aan hun beeld van het Ruhrgebied. Bijna tachtig procent van de ondervraagden zei dat de campagne niets had losgemaakt. Bij twaalf procent had was er iets in positieve zin veranderd en bij 8 procent was door de campagne het beeld alleen verslechterd (KVR, 1999). Ook de effectmeting van 2000 had niet veel spectaculairs opgeleverd. Het enige wat wel opviel is dat de aandacht in de media voor de campagne erg groot was en dus toch als positief moet worden gezien.

Uit de laatste enquête bleek dat veel Ruhrgebied burgers de herstructurering als afgesloten beschouwen (KVR, 2000). Eén derde van de inwoners associeert het Ruhrgebied met mijnen en hoogovens. Bij mensen van buitenaf associeert meer dan de helft het Ruhrgebied met deze stereotypen. Tegenwoordig is tweederde van de mensen werkzaam in de zakelijke dienstverlening en niet meer in de industrie, toch schijnt dit nog niet geheel duidelijk te zijn bij veel mensen. Het blijkt dat het oude imago zoals vooraf ook verwacht werd nog steeds niet valt weg te denken.

De slotsom kan dan ook niet anders luiden dan: het was een heropleving van de Rusland campagne, maar dan op een veel geschikter moment. Daar waar in de zeventiger jaren een omgang met het verleden te gevoelig was, is dat nu afgenomen en kijkt men anders terug naar het verleden. Ook de gedachte waarmee de campagne was opgezet komt in grote mate overeen met de campagne uit de zeventiger jaren, maar alles op een geschikter moment en met een nieuwe generatie die een nieuw zelfvertrouwen heeft ontwikkeld.

## **6.7 De toekomst**

Na 30 jaar imagoreclame voor het Ruhrgebied is er veel gebeurd. De eens industriële samenleving is veranderd in een dienstverlenende samenleving. Zoals in de laatste advertentie uit de imagocampagne “Der Pott kocht” terecht wordt gezegd heeft de dirigent het roer overgenomen van de staalarbeider (zie bijlage 7). De ondernemer is dertig jaar lang gevraagd om meer ondernemerschap te tonen in het Ruhrgebied. Wat blijft is dat het Ruhrgebied nog steeds niet op het landelijke niveau van nieuwe vestigingen van bedrijven is, maar de achterstand gestaag wordt ingehaald. Vele delen van de campagne zijn gewijd geweest aan de ondernemer en hebben getracht het gebied onder de aandacht van beginnende ondernemers te brengen. Ook de verdere dienstverlening van de KVR en andere organisaties was ten behoeve van de startende ondernemer.

De waardering voor het gebied is groeiende, zowel bij de inwoners, buitenstaanders, maar vooral ook ondernemers. De huidige moeilijke economische situatie moet een ondernemer niet afschrikken om naar het Ruhrgebied te gaan. De campagne heeft de spannende locaties getoond die in een “creatieve” samenleving voor ondernemers zeer interessant kan zijn. Ook is er in alle campagnes aandacht geweest voor het probleem hoe als startende ondernemer aan informatie te komen. Meer dan dertig jaar campagne heeft ervoor gezorgd dat de KVR een netwerk heeft opgebouwd, waardoor het voor de ondernemer zeer makkelijk is om aan de nodige informatie te komen.

De vraag die over blijft is hoe ziet de toekomst eruit van de imagocampagne voor de ondernemer en andere geïnteresseerden. Moet de KVR nog campagnes voeren of is het alleen geldverspilling geweest. Het is niet een antwoord dat in deze master thesis zal worden gevonden. Wel moet gezegd worden dat ook gezien de nog steeds groeiende concurrentie tussen steden en stedelijke agglomeraties de noodzaak zal blijven bestaan voor campagnes. Dit besef is ook wel degelijk in het Ruhrgebied aanwezig. De Ruhrstad is een thema dat steeds meer aandacht krijgt. Ook de poging van Essen om cultuurhoofdstad van Europa 2010 te worden maakt duidelijk dat er nog steeds aan gedacht wordt hoe het imago verbeterd kan worden. Het is duidelijk dat het stukje bij beetje overgaat naar zogenaamde eventmarketing: grote evenementen als imagoprogramma voor één gebied. Het wereldkampioenschapvoetbal zal het eerste evenement zijn waarmee het Ruhrgebied zich in de schijnwerpers kan spelen. Toch zullen zulke evenementen niet voldoende zijn. Op de lange termijn zullen verdere imagocampagnes moeten volgen. Belangrijk is wel om de meetbaarheid te behouden en

ervoor te zorgen dat er weer één instantie is die de evaluatie doet en effectmetingen uitvoert. Dit om ook op de lange termijn te bereiken dat de cijfers, komende van een effectmeting, goed vergelijkbaar blijven. Nu is het zo dat toch veel vragen zijn aangepast en het zo moeilijk is een trend voor de toekomst te bepalen.

## H.7 Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat de vestigingsplaats Ruhrgebied voor ondernemers zich door de herstructureringsmaatregelen en de verschillende imagocampagnes heeft verbeterd.

De noodzaak voor de herstructureringscampagnes is ontstaan naar aanleiding van de steenkool- en staalcrises. De beide crises zijn aanleiding om de herstructurering in te leiden. De oorzaken voor deze algehele crises in het Ruhrgebied zijn talrijk. De wederzijdse afhankelijkheid tussen politiek en bedrijfsleven, de monostructuur in het Ruhrgebied, die voor een extreme afhankelijkheid zorgde van de wereldmarktprijs van staal en steenkool. De concerns als groeisymbolen van het Ruhrgebied zijn hierdoor ook in een diep dal geworpen. Daarnaast nog de grondpolitiek die het voor startende ondernemers onmogelijk maakte om zich te vestigen in het Ruhrgebied. Iedere wetenschapper omschrijft de crisis op zijn eigen manier en één echte verklaring is er niet. Wel kan gezegd worden dat voor alle theorieën iets valt te zeggen, maar geen theorie een algehele verklaring oplevert.

De noodzaak voor herstructurering werd herkend door de beide crises in het Ruhrgebied. De herstructurering van het Ruhrgebied is een proces dat in twee delen valt op te delen. Enerzijds de fysieke herstructurering en anderzijds de organisatie van deze herstructurering. De fysieke herstructurering is een succes, de organisatie is een stuk minder succesvol verlopen. Het Ruhrgebied is in veertig jaar veranderd van een industriële regio in een regio gericht op de zakelijke dienstverlening. Waar vroeger meer dan zestig procent werkzaam was in de industrie is nu zestig procent van de beroepsbevolking werkzaam in de zakelijke dienstverlening. In het Ruhrgebied tref je de hoogste dichtheid van universiteiten en hogescholen aan van Europa. Nog steeds stijgt het opleidingsniveau van inwoners in het Ruhrgebied. Deze fysieke ontwikkeling was veel succesvoller dan de organisatie ervan. Toch zijn niet alle problemen opgelost. Nog steeds kampt de regio met een ontwikkelingstekort en is er sprake van extreem hoge werkloosheid. Hoewel met vele landmarkprojecten getracht is de verpaupering te stoppen, zullen nog vele gebieden aangepakt moeten worden.

De organisatie van de herstructurering was eerst een topdown proces en is nu een bottomup proces. De eerst campagnes waren door de deelstaat en de bondsregering opgelegd. Met het wegvallen van de Europese subsidie is dus nu een periode aangevangen waar de regio op eigen benen zal moeten staan en zichzelf verder zal moeten ontwikkelen. De RVR zal hierbij een belangrijke rol moeten spelen. Aan haar is het nu om de ontwikkeling naar een Ruhrstad in te zetten en te coördineren. Om dit te bereiken zal de stedelijke concurrentie verder af moeten nemen. Nog steeds proberen steden elkaar af te troeven om onnodige theaters en voetbalstadions te bouwen. De herstructurering, ingezet in de zestiger jaren is voorlopig nog een proces dat nog niet afgerond is.

Naast herstructurering stelde de SVR eind zestiger jaren vast dat er ook de noodzaak bestond om het imago aan te pakken. Kommunalverband Ruhr, Initiativkreis Ruhrgebiet en Pro Ruhrgebiet zijn drie organisaties die het imago proberen te verbeteren voor het Ruhrgebied. Het succes van de organisaties is wisselend. Voor de startende ondernemers zijn naast de imagocampagnes ook nog vele andere zaken gedaan. Elke organisatie kan hulp bieden bij het starten van een onderneming. De KVR beschikt over een databank met relevante informatie voor een startende ondernemer. De IR en Pro Ruhrgebiet bieden de ondernemer praktische hulp bij het starten van een bedrijf. Het enige probleem hiervan is dat er een mogelijke concurrentiestrijd tussen de organisaties ontstaat die zich zelf in stand proberen te houden. Daarnaast is het afspreken van activiteiten en de samenwerking een noodzaak om alledrie tot

een gewenst succes te komen. In 1991 had KVR en de IR een imagocampagne lopen, hierdoor nam de herkenbaarheid erg af van beide campagnes. Goede afspraken hadden dit kunnen voorkomen en voor een veel beter resultaat kunnen zorgen.

De grote imagocampagnes voor het Ruhrgebied zijn eigenlijk allemaal door de KVR georganiseerd. Het succes daarvan is wisselend. Na twintig jaar imagocampagnes en kijkend naar de effectmetingen kan gesteld worden dat het imago verbeterd is van het Ruhrgebied. Dit was geen constant stijgende lijn. In 1993 heeft de algehele conjunctuur in Duitsland een remmende invloed gehad op de verbetering van het imago. Ook de wisselende strategieën van campagnes heeft invloed gehad op het succes. Een belangrijker ander punt is dat de KVR gefinancierd werd door de gemeenten in het Ruhrgebied. Elke gemeente streefde een ander doel na en het concurrentie denken tussen de gemeenten maakte het extra moeilijk om succesvol te blijven. De te kleine successen van de grote campagne “Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland” zorgde ervoor dat steden weer voor zichzelf campagnes gingen ontwerpen. Voor de toekomst is er voldoende hoop. De KVR ontwikkelde een strategisch ontwerp om deze stedelijke concurrentie te verminderen. Als eerste succes hiervan mag de nominatie van Essen als mogelijke cultuurhoofdstad van Europa in 2010 beschouwd worden. Vroeger hadden alle buurgemeenten ook gekandideerd en nu is er besloten om Essen voorrang te verlenen samen met het Ruhrgebied onder het motto van “Essen für das Ruhrgebiet- Kulturhauptstadt Europas”.

De aantrekkelijkheid van de regio is door alle herstructureringsmaatregelen en imagocampagnes toegenomen. De door Florida (2002) geformuleerde waarden zijn aanwezig in het Ruhrgebied. Er is veel geld geïnvesteerd in cultuur en een creatieve werkomgeving. Daarnaast is ook erg veel geïnvesteerd in een kennisindustrie niet alleen gericht op zakelijke dienstverlening, maar ook veel aandacht voor techniek. Toch is dit niet voldoende om ook daadwerkelijk een creatieve leefomgeving te zijn. Deze leefomgeving moet herkend worden door de mensen en deze mensen moeten erop afkomen. Het is goed dat de startende ondernemer veel hulp krijgt bij het opzetten van bedrijven. Een hogere bedrijvendynamiek is wenselijk, maar misschien is het soms beter de ondernemer zelf te laten ontdekken wat het Ruhrgebied is. De campagne “ Das Ruhrgebiet-Ein starkes Stück Deutschland ” was te sterk erop gericht dat het Ruhrgebied iets moest bewijzen. Met de campagne “Der Pott kocht” is men hiervan afgestapt en heeft men voor een meer ironische manier gekozen om om te gaan met het verleden.

Afrondend kan gezegd worden dat het Ruhrgebied is veranderd en voor (startende) ondernemers voldoende perspectieven biedt. Ook de andere factoren als het verbeterde woonklimaat en het oplossen van de grote milieuproblemen hebben het Ruhrgebied in een gebied omgetoverd waar het in tegenstelling tot 40 jaar geleden veel aangenamer is geworden voor iedereen.

## Literatuurlijst

- Andersen, U. (1993). *Das Image des Ruhrgebiets im Spiegel van Meinungsumfragen*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Atzema, O. (2002). *Ruimtelijk economische dynamiek. Kijk op bedrijfslocatie en regionale ontwikkeling*. Bussum, Coutinho.
- Ashworth, G.J. (2000). *A geography of heritage*. London, Arnold.
- Behnke, A. (2002). Standortmarketing, Wo der Pott kocht. Aritle in Frankfurter Allgemeine Zeitung, 4-3-2002.
- Blotevogel, H.H. (1999). *Regionalmarketing für das Ruhrgebiet: Internationale Erfahrungen und Bausteine für eine Region miet Zukunft*. Essen: Kommunalverband Ruhrgebiet Fachbereich Öffentlichkeitsarbeit und Regionalmarketing.
- Bureau louter (2003), *Imago en ruimtelijke-economische ontwikkeling, essay ten behoeve van 'Verkenning van Ruimte'*.
- Butzin, B., Nerb, G., Reuter, J., Kunzmann, K.R. (1992). *Zur Zukunft des Ruhrgebietes in Europa. Stadtregionene im Wettbewerb*. München/Dortmund, uitgever onbekend.
- Busse, B. (1999). *Verbesserung des Innovationsklimas durch den einsatz van Informations- und Kommunikatiosntechnologien*. Essen: Kommunalverband Ruhrgebiet Fachberiech Öffentlichkeitsarbeit und Regionalmarketing.
- Cammen van der, H. (1988). *Four Metropolises in Western Europe*. Assen, Van gorcum.
- Döing, M. (1999). *Regionale Wirtschaftsförderung im internationalen Vergleich*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Dürr, H., Gramke J. (1993). *Erneuerung des Ruhrgebietes Regionales Erbe und Gestaltund für die Zukunft. Festschrift zum 49. Deutschen Geographentag*. Paderborn, Ferdinand Schöningh.
- Emscher genossenschaft, (1999). *100 Jahre Wasserwirtschaft im Revier*. Bottrop-Essen, Peter Pomp Verlag.
- FAZ (2004). *Zukunftsregion Ruhr. Verlagsbeilage zur Frankfurter Allgemeinen Zeitung*. Frankfurt, FAZ.
- Florida, R. (2002). *The rise of the creative class*. New York, Basic Books.
- Goch, S. (2002). *Eine Region im Kampf mit dem Strukturwandel. Bewältigung von Strukturwandel und Strukturpolitik im Ruhrgebiet*. Essen, Klartext
- Hakke, M. (1996). *Vom Kohlenpott zum "starcken Stück". Kommunikationsstrategien einer regionalen Imagekampagne*. Münster, Westfälischen Wilhelms-Universität.
- Hall, T. (2003). *Urban geography*. New York, Routledge.
- Hassink, R. (1992). *Regional innovation policy: Case-studies from the Ruhr Area, Baden-Württemberg and the North East of England*. Utrecht, faculteit Ruimtelijke wetenschappen Utrecht.
- Hospers, G.J. (2004). *Regional economic change in Europe: a neo-Schumterian vision*. Münster, LIT verlag.
- Jacobs, J. (1984). *Cities and wealth of nations; priciples of economic life*. New York: Random House.
- Janosa, F. (1998). *Der Ruhrpott Pauschal*. Frankfurt, Fischer Taschenbuch Verlag GmbH.
- Kampher, R. (1993). *Strukturwandel im Ruhrgebiet*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (1985). *Ein starckes Stück Deutschland*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.

- KVR (1995). *Vision Ruhr. 75Jahre Kommunalverband Ruhrgebiet*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (1997). *Das Ruhrgebiet packt aus*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (1998). *Der Pott Kocht. Begeleituntersuchung zur Image-Kampagne*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (2000). *Der Pott kocht. Image 2000*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (2003). *Das Ruhrgebiet in Zahlen*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (2004). *KVR Regionalumfrage Industriekultur 2004*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (2004). *Strukturwandel der regionalen Öffentlichkeit*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- KVR (2005). *Regionalinformation Ruhrgebiet juli 2005*. Essen. Regionalverband Ruhr.
- Landwehrmann, F., e.a. (1973). *Zielgruppe; Unbekannt? Kommunale Öffentlichkeitsarbeit im Ruhrgebiet*. Essen, Siedlungsverband Ruhrgebiet.
- Marshall, A. (1920- editie). *The principles of economics*. London: Macmillan.
- Marshall, G. (1987), *Long waves of regional development*. London: Macmillan.
- Meester, W.J. (1999). *Subjectieve waardering van vestigingsplaatsen van ondernemers*. Groningen, RUG.
- Nasar, J.L. (1998) *The evaluative image of the city*. London, SAGE Publications.
- Nellen, D. (2000). *Ein starkes Stück Selbstbewusstsein; Der Pott kocht*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Noll, W. (1989). *“Das Ruhrgebiet- ein starkes Stück Deutschland” Imagewerbung für ein Standort*. StandortAktuell, Jaargang 1, Nr.1. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Noll, W., Rechmann, N. (1989). *Strukturwandel im Ruhrgebiet*. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Pellenbarg, P.H. (1991). *Identiteit, imago en economische ontwikkeling van regio's*. Groningen, Geopers.
- Rechmann, N. (1999). *Die Imagekampagnen des Ruhrgebiets. Zielsetzung, Strategien, Resonanz*. Teil A. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Rechmann, N. (1999). *Die Imagekampagnen des Ruhrgebiets. Zielsetzung, Strategien, Resonanz*. Teil B. Essen, Kommunalverband Ruhrgebiet.
- Scott A. (1988). *Flexible production systems and regional development: the rise of new industrial spaces in North America and Western Europe*. In: *International journal of urban and regional research policy* 12, 171-185.
- Simon, H.A. (1960). *The new science of management decision*. New York: Harper & Row.
- Slotboom, R. (2001). *Noordrijn-Westfalen. Informatie over politiek, economie en maatschappij*. Münster, Zentrum für Niederlande-Studien/ Amsterdam, Duistland instituut Amsterdam.
- Springorum, D. (1978). *Auf der Suche nach der Zweiten Zukunft. Öffentlichkeitsarbeit für das Ruhrgebiet 1968-1978*. Essen
- Initiativkreis Ruhrgebiet (1999). *Wir bewegen was. Das Buch zur zehnten Jahren Initiativkreis Ruhrgebiet*. Essen, Initiativkreis Ruhrgebiet.
- Initiativkreis Ruhrgebiet (2001). *Exploring the Ruhr in Germany. Forschungsergebnisse eines internationalen Stipendiatenprogramms in den Jahren 2000/2001 im Ruhrgebiet*. Essen, Initiativkreis Ruhrgebiet.

- Initiativkreis Ruhrgebiet (2003). *Flagships for the Ruhr. Fellowship Programme 2000/03*. Essen, Initiativkreis Ruhrgebiet.
- Initiativkreis Ruhrgebiet (2004). *International Business Plan Competition Zollverein. How to Manage the World Heritage Zollverein- Chances and Risks of creating a Flagship*. Essen, Initiativkreis Ruhrgebiet.
- Ward, S.V. (2000). *Selling Places*. New York, Routledge.

Bezochte websites:

- [www.kvr.de](http://www.kvr.de), laatst bezocht op 31-8-2005
- [www.ruhrgebiet-regionalkunde.de](http://www.ruhrgebiet-regionalkunde.de), laatst bezocht op 20-8-2005
- [www.thyssenkrupp.de](http://www.thyssenkrupp.de), laatst bezocht op 25-8-2005
- [www.rag.de](http://www.rag.de), laatst bezocht op 25-8-2005
- [www.i-r.de](http://www.i-r.de), laatst bezocht op 25-8-2005
- [www.proruhrgebiet.de](http://www.proruhrgebiet.de), laatst bezocht op 25-8-2005



## Bijlagen

### Bijlage 1: afbeelding van het hogescholen en universiteiten landschap uit de campagne "Das Ruhrgebiet. Ein starkes Stück Deutschland."



(KVR, 1996)



(KVR, 1996)

**Bijlage 2: krantenadvertentie RAG in de Süddeutsche Zeitung van 10 Juni 2005.**

**RAG**

**Bereit für die Zukunft.** Die Neue RAG ist die modernste RAG, die es je gab. Jetzt startet sie durch: Energie, Chemie, Immobilien und Bergbau. Sie ist die treibende Kraft im Ruhrgebiet. Wenn es dem Ruhrgebiet gut geht, geht es auch Deutschland gut. Die Zukunft braucht starke Partner – die RAG.

**Aus unserer Sicht!**

**Deutschlands Zukunft?**

(SZ, 2005)







**Bijlage 5: afbeeldingen advertentiecampaagne “Der Pott Kocht” van 1998 tot er met 2000.**

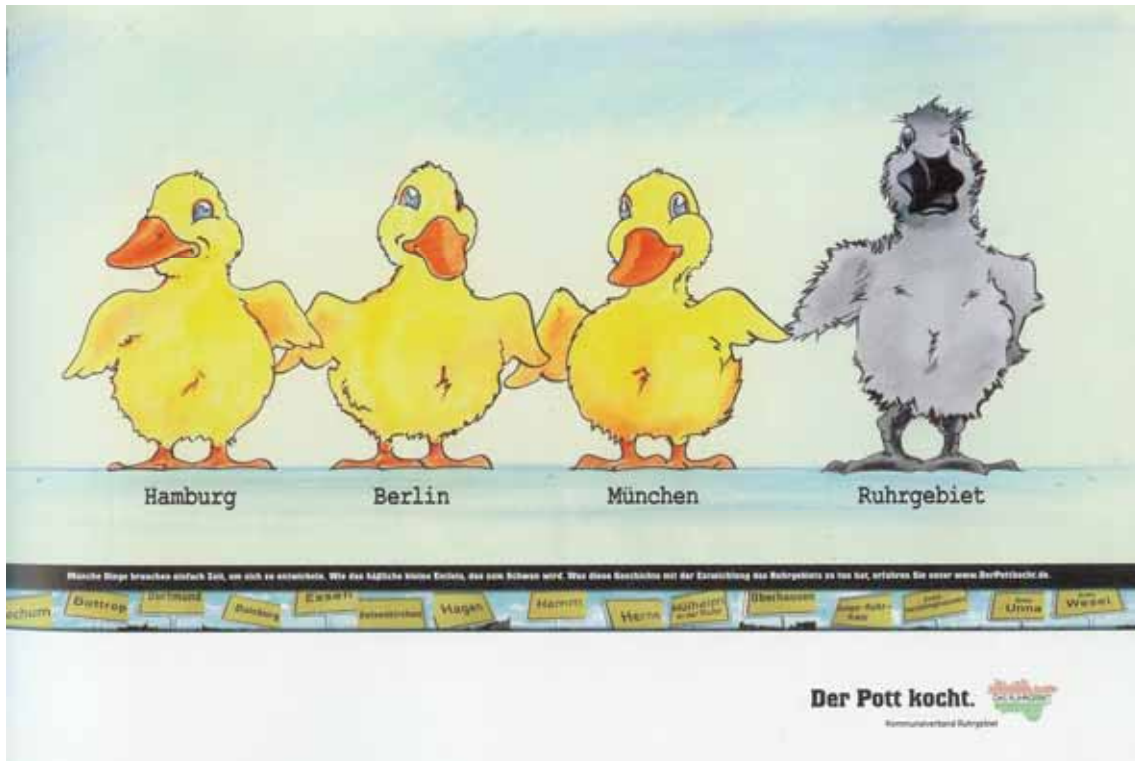


(RVR, 2000)



(rvr, 2000)

**Bijlage 5: afbeeldingen advertentiecampagne “Der Pott Kocht” van 1998 tot er met 2000.**



(RVR, 2000)



(RVR,

2000)

**Bijlage 6: gasometer Advertentie “Der Pott Kocht.”**



(KVR, 2000)



(RVR, 2000)



