

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur
Band: 99 (2019)
Heft: 1064

Artikel: Tief im Westen
Autor: Grob, Ronnie / Staake, Erich
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-868639>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 29.04.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Tief im Westen

Vom Kohlenpott zur Logistikkreuzung: ein Besuch im Ruhrgebiet.
Im Rheinhafen von Duisburg sorgt ausgerechnet Chinas Projekt «One Belt, One Road»
für neue Infrastrukturimpulse.

Ronnie Grob trifft Erich Staake

Drei Tage vor Heiligabend 2018 stellte Deutschland nach rund 200 Jahren die Förderung von Kohle endgültig ein. Anlässlich eines Festakts in Bottrop übergab ein Bergmann mit russgeschwärmtem Gesicht unter einem weissen Helm das letzte abgebaute Stück Steinkohle an Bundespräsident Frank-Walter Steinmeier. Gemeinsam mit ihm, Jean-Claude Juncker und dem Ruhrkohle-Chor stimmten die letzten Bergleute ein letztes Mal das Steigerlied an. Glück auf, Glück auf! Und das Ende einer Ära der Industrie, mit der Städte wie Bochum, Bottrop, Dortmund, Duisburg, Essen, Gelsenkirchen, Hagen, Hamm, Herne, Mülheim und Oberhausen gewachsen sind, war besiegelt. Das nun stillgelegte Bergwerk Prosper-Haniel ist nur eine gute halbe Autostunde entfernt vom grössten Binnenhafen der Welt in Duisburg. Dessen Chef, Erich Staake, hat hier innerhalb von zwei Jahrzehnten den Turnaround geschafft.

Blicken wir zurück, Herr Staake. 1998, als Sie zum Vorstandsvorsitzenden der Duisburger Hafen AG wurden, war das Business mit Kohle und Stahl, das dem Ruhrgebiet über viele Jahrzehnte ein Auskommen gesichert hatte, am Ende.

Wir schlugen damals einige Millionen Tonnen an heimischer Kohle jedes Jahr um, haben die nach Süddeutschland transportiert. Schon zwei Jahre später, 2000, ist das alles weggebrochen. Die Hälfte unseres damaligen Umschlagsvolumens war weg. Es war ein massiver, sich sehr kurzfristig abspielender Strukturwandel, auf den ich reagieren musste.

Duisport übernahm das 265 Hektare, also etwa 371 Fussballfelder grosse Gelände des stillgelegten Krupp-Stahlwerks in Duisburg-Rheinhausen und nutzte es um. Aus dem Gebiet und vielen weiteren Industriebrachen auf dem Hafengelände sind «multimodale Logistikzentren», wie Sie es nennen, geworden. Was heisst das? «Multimodal» bezieht sich auf die Transportlogistik, also auf die

Vernetzung der verschiedenen Transportmittel Schiene, Wasserstrasse und Strasse. Wir haben stark darauf gesetzt, die Wasserwege – mit Anbindung an Häfen wie Rotterdam, Antwerpen oder Hamburg – und die Schienenwege – mit Anbindung an ganz Europa und bis nach China – auszubauen. Diesen Umbau der Struktur früh angegangen hat ja auch die Schweiz, mit der Verlagerung des Verkehrs auf die Schiene und dem Bau des Gotthard-Basistunnels. In Deutschland ist das insgesamt bisher aber nur bedingt gelungen, denn die Strassenlobby hat hier natürlich ein ganz anderes Gewicht.

Der Impuls zur Umlagerung des Verkehrs auf die Schiene kam über eine Volksinitiative, der 1994 mit 52 Prozent Ja-Stimmen angenommenen «Alpeninitiative». Es ist aber klar: Damit sich die Verkehrswege ändern können, muss sich zuerst die Infrastruktur wandeln.

In der Transportbranche hatte vor zwanzig Jahren kaum jemand grosses Vertrauen in den Eisenbahngüterverkehr. Wir aber haben viel Geld in die Hand genommen und die Infrastruktur ausgebaut. Etwa unser eigenes Schienennetz auf eine Länge von über 220 Kilometern verdoppelt. Natürlich hatten und haben wir den grossen Vorteil, am Rhein zu liegen, der mit Abstand wichtigste Wasserstrasse der Region. Aber der Rhein fliesst ja schon lange durch Duisburg. Wir sind zum grössten Binnenhafen der Welt geworden, weil wir bereit waren, uns selbst mit einem aktiven Beitrag die Liefer- und Transportketten einzubringen.

Mit Ihrer Strategie haben Sie rund hundert Unternehmen nach Duisburg holen können, darunter über zwei Dutzend internationale Konzerne von Hewlett Packard über Mitsubishi bis Danone oder Philipp Morris.

Unser Konzept war es, sie davon zu überzeugen, ihre europäische Feinverteilung von Duisburg aus zu organisieren. So haben

wir eine jährliche Wertschöpfung von 3 Milliarden Euro geschaffen, und natürlich Arbeitsplätze in dieser vormals strukturschwachen Region: Aus damals kaum 20 000 hafenabhängigen Beschäftigten sind fast 50 000 geworden. Unsere Drehscheibe lässt sich aber nicht nur für den Import, sondern auch für den Export nutzen: Wichtige OEMs¹ wie Audi, VW oder Daimler wickeln CKD²-Geschäfte über unseren Hafen ab und schaffen hier Wertschöpfung.

Sie gehen klar unternehmerisch vor, aber wer besitzt die Duisburger Hafen AG eigentlich?

Die Bundesrepublik Deutschland besass einen Drittel der Aktien, hat sie dann aber vor rund fünf Jahren an das Bundesland Nordrhein-Westfalen verkauft, das nun mit zwei Dritteln der Aktien Mehrheitseigner ist. Das dritte Drittel besitzt die Stadt Duisburg.

Was vielen nicht bekannt ist: Duisburg ist das westliche Ende des grossen chinesischen Projekts «One Belt, One Road». Jede Woche lassen Sie zwischen China und Duisburg 25 Züge hin- und herfahren. Letzte Woche haben wir mit 40 Zügen einen neuen Rekord aufgestellt.

Welchen Weg geht also ein Produkt, das in Chengdu, China, eingeladen wird, bis es im Ruhrpott ankommt?

Das ist ein komplizierter Vorgang, in den bis zu 15 verschiedene Parteien involviert sind. Zunächst die verschiedenen Zugunternehmen: die chinesische Bahn, die kasachische, die russische, die weissrussische, die polnische, die deutsche. Auf der Strecke muss zudem – aufgrund der breiteren Schienen im Gebiet der ehemaligen Sowjetunion – alles zweimal umgeladen werden: einmal an der Grenze von China nach Kasachstan, in Khorgos, und einmal an der Grenze von Weissrussland zu Polen, in Brest. Dann braucht es einen Operateur und eine Plattform, um die Abwicklung vor Ort in Chengdu durchzuführen.

Was geschieht, wenn die Ware in Duisburg ankommt?

Wir holen sie über unsere Schienen ab und schlagen sie um. Ist die Ware für die Region, wird sie auf LKW umgeladen und ausgeliefert. Ist sie nicht für die Region, nutzen wir unser Netzwerk, um sie dann an ihren Bestimmungsort zu bringen, nach Italien etwa oder nach Frankreich. Der gesamte Vorgang benötigt viel Abstimmung und Know-how und funktioniert nur, wenn alle beteiligten Parteien ihre Aufgaben zeitgerecht erledigen. Im Zuge der digitalen Transformation können wir die Sendeverfolgung und die generelle Abwicklung aber immer effizienter organisieren.

Die Fahrzeit eines solchen Zugs beträgt derzeit 12 bis 18 Tage. Sie wollen sie auf 10 senken.

Einerseits stehen wir im Wettbewerb mit der Seefracht, deren grosse Containerschiffe sind deutlich billiger als unsere Bahnfracht. Und andererseits mit der Luftfracht. Sie ist zwar um ein

Vielfaches teurer, wir können sie aber nur ersetzen, wenn wir stabile, deutlich kürzere Laufzeiten anbieten. Die von uns angepeilte Laufzeit von zehn Tagen ist also nicht aus der Luft gegriffen.

Wie weit sind Sie mit Ihren Bemühungen?

Die heutige Situation ist eigentlich abstrus: Etwa 88 Prozent der gesamten Strecke von China in den Westen, die knapp 10 000 Kilometer bis zur weissrussischen Grenze, legen wir in 7 bis 8 Tagen zurück. Und für die restlichen 12 Prozent, nämlich die 1200 Kilometer bis Duisburg, brauchen wir nochmals so lange.

Woran liegt das?

An der Ineffizienz der Bahnen und an den tariflichen Rahmenbedingungen in Europa. Es gibt ja viele Einzelgesellschaften, die Einfluss nehmen auf den Bahnverkehr, es wird auch öfters gestreikt. Es kann folglich gut sein, dass ein Zug im Nirgendwo stehen bleibt und ihn die nächste Schicht nicht sofort findet. Oder dass wir fünf, sechs Lokführerwechsel haben auf dieser kurzen Strecke. Nach wie vor bestehen auch Nadelöhre an den Grenzübergängen: Ihre Kapazität reicht nicht aus, um die Züge schnell und effizient abzuwickeln. Aber ich bin davon überzeugt, dass diese 1200 Kilometer in zwei Tagen zu bewältigen wären.

Wie lösen Sie das Problem?

Wir werden – in einem Konsortium mit Partnern aus China, Weissrussland und Polen – unsere eigenen Züge fahren lassen. Vorerst natürlich nur ergänzend, wir haben es ja mit einem ständig ansteigenden Volumen zu tun.

Ist die Politik gefordert?

Namentlich die Europäische Union muss den Weg der Liberalisierung des Schienengüterverkehrs, den sie vor zwanzig Jahren eingeschlagen hat, weiterführen, auch gegen den Lobbyismus verschiedenster Interessengruppen. Und sie muss die Überregulierung abbauen: Deutsche Lokführer sollten problemlos auch im Ausland fahren dürfen. Die Transportwege sind ja gar nicht mehr national zu denken. Logistik ist heute internationales Netzwerkmanagement.

Wie sehen Sie die Entwicklung Chinas? Noch im Jahr 1880 – als in Europa und den USA viele Orte längst mit Eisenbahnen vernetzt waren – gab es nicht einen einzigen Eisenbahnzug im ganzen Chinesischen Reich.

Noch 2005 war die absolute Wirtschaftsleistung Chinas geringer als die von Grossbritannien – heute ist sie viermal so gross. Das Durchschnittseinkommen der Chinesen hat sich in dieser Zeit vervielfacht, heute sind eine Milliarde Menschen der Mittelschicht zuzuordnen. China ist ein Binnenmarkt mit einer riesigen Kaufkraft, aus dem Industrielle, die sich dort niedergelassen haben, kaum wieder weggehen wollen. Es ist das industrielle Rückgrat der Weltwirtschaft geworden.

Veltins-Arena, Gelsenkirchen

In der mit 62 271 Zuschauern vollbesetzten Veltins-Arena rufen sich die Tribünen hinter dem Tor «Schalke» und «04» hin und her. Doch die Anfeuerung bleibt fruchtlos, am Ende gewinnt Borussia Mönchengladbach, nicht Schalke 04, der Gelsenkirchener Verein. Im Dezember 2018 lag die Arbeitslosenquote in Gelsenkirchen bei 12,1 Prozent, die höchste der Region (Durchschnitt Ruhrgebiet: 8,6 Prozent). Die Begeisterung für Fussball, aber auch die Abneigung gegen den Lokalrivalen ist riesig: Von einem Fan im Tram erfahre ich nach dem Spiel, dass ich das Wort «Dortmund» hier besser nicht in den Mund nehme – das hiesse entweder «Doofmund» oder «die verbotene Stadt». Der treue, aus dem rund 400 Kilometer Autobahnfahrt von Gelsenkirchen entfernten Oberhof in Thüringen angereiste Fan bleibt aber durchaus

humorvoll: Sein grösstes Vergnügen, so erzählt er mir, sei es, seinen besten Freund in Dortmund zu besuchen und sein blau-weiss geschmücktes Fahrzeug vor dessen gelb-schwarz geschmücktes Haus zu stellen. Sein grösster Stolz ist seine Jeansjacke, auf der Aufnäher wie «Scheiss-BVB: Ihr seid schwarz, ihr seid gelb, ihr seid die dümsten Fans der Welt» zu lesen sind und die inzwischen 25 Jahre nicht gewaschen wurde. «Diese darfst du nie, nie waschen!», war das erste, das er seiner Freundin eingeschärft hatte, als sie zusammenkamen. Sie hat sich daran gehalten.





Marxloh, Duisburg

An einem Sonntagnachmittag im Februar ist Duisburg-Marxloh einfach nur trist. Die vielen Geschäfte, die Hochzeitskleider verkaufen, sind geschlossen. Wie Berlin-Neukölln haben die Boulevardmedien Duisburg-Marxloh zu einer «No-Go-Area» hochgeschrieben, in die sich angeblich nicht mal mehr die Polizei traue. Das ist nicht der Fall, auch wenn die Probleme mit der Clankriminalität riesig sind. Die Staatsanwaltschaft Duisburg geht von «etwa 70 relevanten türkisch-, kurdisch- und arabischstämmigen Familienstrukturen in Duisburg» aus, «denen etwa 2800 Personen zugerechnet werden». Es sieht in Marxloh auch nicht anders aus als in Neukölln: Abfallberge am Strassenrand, Spiel- und Wettbüros, Lebensmitteldiscounter, Reisebüros, Shisha Bars, türkische oder arabische Restaurants und Cafés. Ausländer und Personen mit Migrationshintergrund stellen hier mit 64 Prozent Bevölkerungsanteil (2015)

die Mehrheit. Das unter anderem von der EU und einigen Bundesministerien geförderte Projekt «Tausche Bildung für Wohnen» stellt für «Studierende, Auszubildende, Bundesfreiwilligendienstler, FSJler, Künstler und sozial engagierte Mitbürger» kostenlosen Wohnraum in Marxloh zur Verfügung – wenn sie sich im Gegenzug dazu bereit erklären, «benachteiligte Kinder des Stadtteils» zu betreuen. Das wird gemacht, um den Leerstand zu beseitigen und dadurch positiv Einfluss auf den Stadtteil zu nehmen. Wie viele Menschen im Duisburger Norden arbeitslos sind, ist seit 2017 nicht mehr zu erfahren. Die Arbeitsagentur Duisburg liefert nach einer Zusammenlegung aller Geschäftsstellen keine ortsteilbezogenen Arbeitslosenzahlen mehr.

«Wir sind zum grössten Binnenhafen der Welt geworden, weil wir bereit waren, uns selbst mit einem aktiven Beitrag in die Liefer- und Transportketten einzubringen.»

Erich Staake

Wie geht Europa mit China um?

Die Europäische Union hat in vielen Punkten keine adäquaten Antworten auf die neuen Entwicklungen. Das liegt an der schwachen Europäischen Kommission, aber auch an den politischen Rahmenbedingungen in den einzelnen Ländern. Statt sich zu verbinden, lässt sich Europa auseinanderdividieren. Nehmen wir diese 16+1-Gipfel, also die Treffen von chinesischen Ministerpräsidenten mit den Regierungschefs mittel- und osteuropäischer Länder. Als ich das erste Mal davon hörte, dachte ich mir: Wie kann das sein? 11 dieser 16 Länder sind doch Mitglieder der Europäischen Union.

Das Ungleichgewicht ist offensichtlich: Während europäische Firmen in China kaum rechtmässig Besitz erwerben können, gehen chinesische Staatsfirmen munter auf Einkaufstour in Europa. Dieses Ungleichgewicht besteht. Wer es aber beseitigen will, muss schon aktiv werden.

Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Staatskapitalismus chinesischer Art gemacht?

Kürzlich wurde ich von zwei chinesischen Staatskonzernen, die ein x-Faches grösser sind als wir, angesprochen, ob wir nicht eine strategische Kooperation eingehen wollten. Wir machen heute zwar zehnmal so viel Umsatz wie vor zwanzig Jahren, dennoch bleiben wir ja eine deutsche mittelständische Unternehmensgruppe, ein kleiner David gegen einen riesigen Goliath. Und natürlich interessiert sich dieser Goliath für das Know-how, das wir aufgebaut haben. Aber sollte ich eine Kooperation ablehnen? Nein. Es liegt doch an uns, Vorteile herauszuhandeln, uns clever und partnerschaftlich einzubringen. Alle Erfahrungen, die ich bisher mit Chinesen gemacht habe, sprechen zudem dagegen, dass es deren Absicht ist, uns zu übervorteilen.

2017 hat Duisport 4,1 Millionen Standardcontainer umgeschlagen. Wie wichtig war die Erfindung des Standardcontainers für die internationale Logistik?

Der Container ist heute wie zu einer Art Währung geworden. Die zwei gängigsten Formate – der 20- und der 40-Fuss-Container – machen heute rund 95 Prozent aller Container aus. Der sogenannte Containerisierungsgrad, also die Prozentzahl dessen, was per Container transportiert wird, ist in den letzten zwanzig Jahren von 50 Prozent auf nahezu 100 Prozent gestiegen. Heute wird alles, was irgendwie in einen Container passt, per Container transportiert. Diese Standardisierung hat die Logistik leistungsfähiger gemacht, den Transportkostenanteil vieler Produkte massiv reduziert und damit auch die Globalisierung beschleunigt. Auch wenn heute viel über Drohnen gesprochen wird als künftige Transportmittel, sehe ich – auf Jahrzehnte hinweg – keine Alternativen zu den Standardcontainern.

Standardcontainer eignen sich ideal zur Abwicklung über die Blockchain – wie weit ist Duisport in diesen Fragen?

Blockchain macht da Sinn, wo es um grosse Güter- und Geldströme geht, also bei Commodities. Im Kern geht es um Transparenz: Wenn Sie sich die EBIT-Margen der grössten Logistiker anschauen, dann liegen die zwischen 2 und 5 Prozent – weit unter denen von anderen Branchen. Will nun ein Logistiker eine anständige Marge erreichen, hat er nur zwei Möglichkeiten: Entweder ist er Marktführer und bewegt riesige Mengen. Oder er versucht, an vielen kleinen Schraubchen zu drehen – und dafür ist Intransparenz wichtig. Kommt die totale Transparenz, werden vermutlich viele der heute existierenden Transporteure aufgeben müssen. Wer heute ein paar Stammkunden um die Ecke hat, wird zur Transparenz gezwungen, und dann werden seine Kunden irgendwann merken, dass er teurer ist als andere. Wer sich der Transparenz verweigert, wird so oder so verlieren. Schon 2030 werden wir eine völlig veränderte Struktur im Transportwesen haben. ◀

¹ Ein Original Equipment Manufacturer (OEM) ist ein Hersteller von Komponenten oder Produkten, der diese nicht selber in den Einzelhandel bringt.

² Der Begriff Completely Knocked Down (CKD) kommt aus der Autoindustrie. Er bezeichnet eine Methode der Herstellung und Vermarktung von Fahrzeugen, bei welcher Komponenten und Baugruppen angeliefert und erst im Importland zum fertigen Fahrzeug zusammengesetzt und verkauft werden.

Erich Staake

ist seit 1998 Vorstandsvorsitzender der Duisburger Hafen AG (Duisport) und Vorsitzender der Geschäftsführung mehrerer Tochtergesellschaften. In den 1980er Jahren baute er zusammen mit Helmut Thoma RTL Deutschland auf.

Ronnie Grob

ist stv. Chefredaktor dieser Zeitschrift.