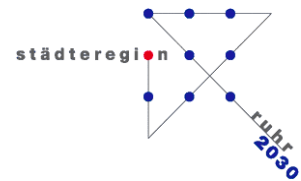


Nanotronic-Instruktionen für das Gespräch mit den Ruhrgebietsstädten auf Mont Cenis in Herne

10. Juli 2016

„Föderalistische Stadtlandschaft“
Eine Veranstaltung von *Städteregion Ruhr 2030*



gefördert durch das
Bundesministerium für Bildung und Forschung
sowie das
Ministerium für Städtebau und Wohnen,
Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen

Ein Impulsbeitrag des Förderturms der Visionen

B. Davy (Projektleitung) • T. Petzinger (Forschungskoordination) • E. Engel (Projektassistentz) •
R. Bormann • D. Haas • I. Janzen • K. Kanafa • M. C. Malatacık • A. Schulze Bäing

Idee und Ausführung

Benjamin Davy • Ira Janzen • Kamilla Kanafa

Gebrauchsanweisung für die Nanotronic-Instruktionen

- ❑ Sie gehören einem Verhandlungsteam des Unternehmens Nanotronic an. Dieses Verhandlungsteam führt am 10. Juli 2016 ein Verhandlungsgespräch mit Vertreterinnen und Vertretern der acht Ruhrgebietsstädte Dortmund, Bochum, Herne, Essen, Gelsenkirchen, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen und Duisburg.
- ❑ Die Verhandlungsinstruktionen bilden die Grundlage für Ihre Gesprächsführung („Rollenbeschreibung“). Das Gespräch wird 90 Minuten dauern (danach schließt sich eine Reflexionsrunde und ein Abschlußplenum an).
- ❑ Am 9. Juli 2016 veranstalteten acht Städte im Ruhrgebiet eine Konsensbildungskonferenz, um über die Ansiedlung von Nanotronic und weitere Themen interkommunaler Kooperation zu verhandeln.
- ❑ Für Nanotronic hat das Gespräch am 10. Juli 2016 folgenden Zweck: Sie müssen herausfinden, ob die zwischen den Städten vereinbarten Konsense aus unserer Sicht hinreichend bestimmt und verlässlich erscheinen. Es geht also um die Brauchbarkeit und Konsensfähigkeit der „Spielregeln“ für interkommunale Kooperation.
- ❑ Ihre Instruktionen enthalten allgemeine Informationen, denen Sie die Vorgeschichte entnehmen können (z. B. bisherige Kontakte, Lage im Ruhrgebiet im Jahr 2016, allgemeine Strategie von Nanotronic). Ihre Instruktionen enthalten außerdem Ihren Prüfauftrag, also Aspekte und Fragen, die Sie in Ihrem Gespräch besonders berücksichtigen sollten. Zu Ihrer Information sind auch die Prüfaufträge der beiden anderen Nanotronic-Abteilungen in Ihrem Verhandlungsteam aufgeführt.
- ❑ Bitte lesen Sie sich die Verhandlungsinstruktionen aufmerksam durch.
- ❑ Sollten Sie gar keine Zeit haben, diese Instruktionen zu lesen (der Text enthält schließlich auch viel Hintergrundmaterial) fragen Sie die Städtevertreterinnen doch einfach danach, wie sie sich die künftige Zusammenarbeit der Städte im Ruhrgebiet vorstellen (und reagieren Sie auf die Antworten so, wie es Ihnen plausibel vorkommt).
- ❑ Haben Sie noch Fragen zur Simulation „Ruhr 2016“ oder zu Ihrer Rolle? Bitte wenden Sie sich an die Projektleitung: Telefonisch unter 0231-755 2030 oder per E-mail 2030@rp.uni-dortmund.de
- ❑ Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme und viel Spaß mit den Hinweisen aus dem Hause Nanotronic im Jahr 2016!

B. Davy, I. Janzen, K. Kanafa

Inhaltsverzeichnis

I. Allgemeine Informationen	1
A. „Interkommunale Kooperation“ als Investitionsrisiko	1
B. Landesregierung als Vermittlerin nicht erwünscht	2
C. Konsensbildungskonferenz auf Mont Cenis (9. Juli 2016)	3
D. Städteinformationen über Nanotronic	4
E. Standortplanung als Test für Kooperationsfähigkeit	5
II. Ihr Prüfauftrag für das Gespräch am 10. Juli 2016	9
A. Verbindlichkeit und Verlässlichkeit	9
B. „Warschauer Krise“	10
C. Auswahl der Vertreter von Nanotronic	13
D. Prüfauftrag für NANO.LAW	14
E. Prüfauftrag für NANO.STRATEGY	15
F. Prüfauftrag für NANO.ETHICS	17
III. Anhang: Katalog möglicher Spielregeln	20
A. Moderation	20
B. Information	20
C. Vertrauen	21
D. Standortfrage	22
E. Kompensation	22
F. Kontrolle und Sanktionen	24
G. Außenvertretung	26

I. Allgemeine Informationen

A. „Interkommunale Kooperation“ als Investitionsrisiko

Sie wurden für das Verhandlungsteam von Nanotronic ausgewählt, um das **Investitionsrisiko** unklarer Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen und wechselhafter Kooperationserfolge in den Ruhrgebietsstädten **abzuschätzen**. Wir wollen nämlich unseren nächsten europäischen **Standort** für die Herstellung von integrierten nanotechnologischen Anwendungen **im Ruhrgebiet** aufmachen. Nachdem wir mehrere europäische Städte und Regionen einer unternehmensinternen Standortanalyse unterzogen haben (u.a. auch Sevilla, Newcastle und Stuttgart), sind wir sehr an einem Standort im Ruhrgebiet interessiert.

Allerdings zeigt unsere Analyse zwei Probleme auf: Erstens, daß es keinen Standort gibt, der auf dem Gebiet von nur *einer* Stadt liegt. Daraus folgt, daß wir für unsere Investition auf die Zusammenarbeit zwischen mehreren Städten angewiesen sind. Grundsätzlich kommen für uns Standorte auf dem Gebiet der Städte Duisburg, Mülheim an der Ruhr, Oberhausen, Essen, Gelsenkirchen, Herne, Bochum und Dortmund in Betracht. Und zweitens hat unsere Abteilung für Standortplanung, NANO.SITING, *mehrere gleichwertige* Standortoptionen identifiziert. Die relative Gleichwertigkeit dieser Standortoptionen könnte leicht einen Konflikt verursachen. Die Ruhrgebietsstädte sind nämlich für ihr Konkurrenzverhalten und ihre Eigensinnigkeit bekannt. Wir befürchten daher, daß unser Vorhaben zu unfruchtbaren Streitigkeiten und Intrigen führen wird und daß wir letztlich keine der Optionen nutzen können. Unsere Investition kann nur erfolgreich sein, wenn zumindest die Großstädte in der Kernzone des Ruhrgebiets so verlässlich kooperieren, daß eine Wiederholung der „Warschauer Krise“ ausgeschlossen ist.

Regierungsbaurat a.D. Sturm Kegel, ein ehemaliger Verbandsdirektor des Siedlungsverbandes Ruhrkohlenbezirk, hat in seinem 1954 erschienenen Aufsatz „Das Revier lebt nach harten Gesetzen“ die „ausgeprägte Eigenheit“ der Städte im Ruhrgebiet beschrieben. Die Besonderheit der engen Verflechtung zwischen selbständigen Großstädten auf engstem Raum hat Sturm Kegel so charakterisiert: „Das Ruhrgebiet ist eine **föderalistische Stadtlandschaft**.“ In diesem Ausspruch liegt für Nanotronic sowohl eine Warnung als auch ein Versprechen. Die **Warnung** gilt den lokalen Streitigkeiten und Eifersüchteleien, Zuständigkeitskonflikten und Intrigen. Eine „Städtelandschaft“ ist etwas anderes als *eine* Stadt: Im Ruhrgebiet können Investoren auf kommunaler Ebene nicht mit *einer* Ansprechperson rechnen, die *ein* Interesse vertritt. Die Charakterisierung als „föderalistische Stadtlandschaft“ enthält aber auch das **Versprechen**, daß sich die Ruhrgebietsstädte eigene Spielregeln geben, um ihre beachtlichen Potentiale – im kreativen Spannungsfeld von Kooperation oder Eigensinn – zu nutzen. Gäbe es solche Spielregeln, würde die Region zwischen Ruhr und Emscher zum attraktiven Standort und ernsthaften Partner für Wirtschaftsunternehmen. Und

niemand bezweifelt, daß die Zeit für eine solche Spielregelvereinbarung – für einen stadtreionalen Kontrakt – reif ist.

Ebenso groß wie unser Interesse an einem Standort im Ruhrgebiet sind unsere **Zweifel an der Tragfähigkeit und Verlässlichkeit der interkommunalen Kooperation** in der „föderalistischen Stadtlandschaft“. Die Unternehmensleitung von Nanotronic besteht daher darauf, eine **Testverhandlung** mit den für eine Betriebsansiedlung in Betracht kommenden Städten durchzuführen (sogenanntes „Pretest-Contracting“).

Sie wissen, daß Nanotronic das erste europäische Fertigungswerk im Großraum Warschau angesiedelt hat, nachdem Polen im Jahr 2007 Mitglied der EU geworden war. Dieses Projekt litt unter gravierenden Umsetzungsproblemen. Die Standortentwicklung wäre trotz regionaler Abkommen zwischen der Stadt Warschau und den Umlandgemeinden beinahe gescheitert. Erst nach langwierigen Nachverhandlungen und Korrekturen in den Regionalverträgen ist es gelungen, eine für alle Parteien befriedigende und vor allem bis heute tragfähige Lösung zu finden. Die „Warschauer Krise“ (vgl. dazu ab Seite 10) war der Grund, weshalb wir eine **Strategie des Pretest-Contracting** entwickelt haben, um Unsicherheiten und Risikofaktoren im Vorfeld verbindlicher Vertragsabschlüsse zu identifizieren und zu bereinigen. Bevor wir uns in Planungsverfahren, Antragstellungen sowie Nachhaltigkeitsprüfungen (NVP) einlassen, müssen Sie für uns kontrollieren, wie es um die Kooperation zwischen den Ruhrgebietsstädten bestellt ist.

B. Landesregierung als Vermittlerin nicht erwünscht

Die Geschäftsleitung von Nanotronic hat zunächst versucht, das Risiko mangelnder Kooperationsfähigkeit im Ruhrgebiet dadurch zu umgehen, daß wir uns an die Landesebene gerichtet haben. In einem Schreiben an die Nordrhein-Westfälische Landesregierung in Düsseldorf haben wir die Bitte ausgesprochen, uns bei den Verhandlungen mit „dem Ruhrgebiet“ behilflich zu sein.

In unserem Schreiben haben wir eine Reihe von Kriterien und Voraussetzungen genannt, die für unsere **Standortentscheidung** maßgeblich sind. Diese Kriterien und Voraussetzungen sind für das Verhalten der regionalen Tochtergesellschaften unserer Unternehmenskonglomerate typisch. Noch in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts waren Unternehmen an billigen Arbeitskräften, niedrigen Steuern, nachgiebigen Umweltvorschriften und großzügigen staatlichen Beihilfen interessiert. Diese Anforderungen werden heute nicht mehr gestellt. Einerseits verbietet die Nachhaltigkeitsklausel im WTO-Vertrag von New Delhi (2008) jede Form von Sozial- oder Öko-Dumping, andererseits haben sich die wirtschaftlichen Anforderungen an Standorte stark geändert. Die Geschäftsphilosophie von Nanotronic beruht auf der Erkenntnis, daß unsere Gewinne langfristig vom sozialen Frieden, einer hohen Umweltqualität und der Attraktivität unserer Standorte für hochqualifizierte Arbeitnehmer abhängen. Die wichtigsten der von Nanotronic angewendeten Kriterien für Makrostandorte (regionale Qualität) lauten:

- Bevölkerungsdichte;
- Potential an qualifizierten Arbeitskräften;
- Immobilienmarkt (hochwertige Wohnimmobilien);
- Umweltqualität;
- soziale und kulturelle Infrastruktur.

Mit diesen Kriterien haben wir das **Ruhrgebiet** als den für uns interessantesten europäischen Nachfolgestandort identifiziert. Schließlich haben zahlreiche „**Attraktivitätsprogramme**“, die seit Beginn des vorigen Jahrzehnts durchgeführt worden waren (zunächst mit Unterstützung der Projekt Ruhr GmbH), mittlerweile gegriffen. Im Jahr 2016 blicken die Städte im Ruhrgebiet auf einen zwar schwierigen, aber sehr **erfolgreichen Strukturwandel** zurück. Die neue Dienstleistungswirtschaft (vor allem in den Bereichen Logistik, Medizin und Informationstechnologie) hat das Erscheinungsbild des ehemaligen Reviers deutlich verändert. Obwohl alte Fördertürme, Stahlwerke und Zechengelände als industrielles Erbe geachtet werden und als Ausflugsziele sehr beliebt sind, spielt die Montanwirtschaft schon lange keine regionalökonomische Rolle mehr. Vielmehr sind es die neuen kreativen Ideen und Projekte, die das heutige Ruhrgebiet auszeichnen.

Unser Versuch, die **Landesregierung als Vermittlerin** einzuschalten, ist **gescheitert**. Zu unserem Mißfallen teilte uns die Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen mit, daß mehrere Oberbürgermeister von Städten im Ruhrgebiet keine indirekten Verhandlungen führen wollen (seitdem die direkte Förderung von Wirtschaftsansiedlungen aus Landesmitteln gegen EU-Recht verstoße, hat der Einfluß der Landesregierung auf die Kommunen deutlich abgenommen).

C. Konsensbildungskonferenz auf Mont Cenis (9. Juli 2016)

Die acht Städte im Ruhrgebiet haben vereinbart, die Ansiedlungspläne von Nanotronic in einer „Konsensbildungskonferenz“ zu beraten. Die Städte sind überzeugt, daß die Entwicklung der Kommunen nur im Wege einer aktiven kommunalen Regionalpolitik erfolgreich betrieben werden kann. Zentraler Baustein der kommunalen Regionalpolitik ist die Konsensbildung. Für Nanotronic wäre ein **Konsens** zwischen den Ruhrgebietsstädten sehr **vorteilhaft**, weil hierdurch eine verlässliche Grundlage für unsere Investition (immerhin in der Höhe von über 1.300 €) geschaffen würde. Wir haben aber, wie erwähnt, große Zweifel, daß sich ein solcher Konsens herstellen läßt. Die Ruhrgebietsstädte sind durch den Erfolg ihrer Attraktivitätsprogramme zu verwöhnt, um sich im internationalen Standortwettbewerb den Wünschen privater Investoren unterzuordnen. Wir befürchten, daß die Städte es vorziehen, ihre historischen Konkurrenzen und ihren Eigensinn zu pflegen.

Die Städte haben als Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Konsensbildungskonferenz auf Mont Cenis in Herne (9. Juli 2016) eine Reihe von Personen ausgesucht, die sich durch ihre Erfahrung und Fähigkeit in der Kon-

sensbildung ausgezeichnet haben. Diese Personen wurden von ihren Verwaltungsvorständen für die Konsensbildungskonferenz auf Mont Cenis **förmlich** dazu **ermächtigt**, unserem Unternehmen **verbindliche Zusagen zu geben**, falls dadurch sichergestellt werden kann, daß sich Nanotronic im Ruhrgebiet ansiedelt (Vorablegitimation). Die Einigung zwischen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Konsensbildungskonferenz muß vom jeweiligen Verwaltungsvorstand und Rat der acht Städte förmlich beschlossen werden. Die Verwaltungsvorstände haben aber schon signalisiert, daß sie einem Konsens der von ihnen entsendeten Städtevertreterinnen folgen werden. Allerdings haben die Verwaltungsvorstände auch deutlich gemacht, daß ein Konsens ihrer Auffassung nach nur nützlich ist, wenn er drängende Probleme wirkungsvoll und verlässlich löst. Damit die Verwaltungsvorstände die getroffenen Vereinbarungen prüfen können, sind die Städtevertreter verpflichtet, den erzielten **Konsens** sowie dessen Begründung **schriftlich** festzuhalten.

Sollte ein Konsens gefunden und schriftlich festgehalten werden, wird der **Vereinbarungstext** dem Verhandlungsteam von Nanotronic vor Beginn des Gesprächs am 10. Juli 2016 übergeben werden. Die in diesem Text enthaltenen Verabredungen sind dann von Ihnen und den anderen beiden Mitgliedern unseres Verhandlungsteam **kritisch** im Gespräch mit den Teilnehmenden der Konsensbildungskonferenz zu **prüfen**.

D. Städteinformationen über Nanotronic

Folgende Informationen über Nanotronic sind den Teilnehmenden an der Konsensbildungskonferenz von den Verwaltungsvorständen der Ruhrgebietsstädte zugeleitet worden:

„Megatronic, ein weltweit operierendes Unternehmenskonglomerat, ist aus der hektischen Zeit der Übernahme und Verschmelzung von transnationalen Wirtschaftsunternehmen des Jahres 2009 hervorgegangen. Megatronic ist das drittgrößte Unternehmenskonglomerat. Noch in den 90er-Jahren des vorigen Jahrhunderts wurde unter „Globalisierung“ bloß die weltweite Vernetzung innerhalb und zwischen weitgehend selbständigen Wirtschaftsunternehmen verstanden. Mittlerweile sind solche relativ kleinen Unternehmen (wie z.B. Wal-Mart, Sony oder Shell) in einem Unternehmenskonglomerat aufgegangen oder wurden vom Markt verdrängt. Diese Entwicklung wurde durch eine Reform des internationalen Wirtschaftsrechts im Rahmen der World Trade Organization (WTO) ermöglicht. Ein wichtiges Element dieser Reform war die Verpflichtung von weltweit operierenden Unternehmenskonglomeraten, ihre Geschäftsbereiche in wirtschaftsregionale Tochtergesellschaften aufzuteilen, die jeweils strengen Wettbewerbsregeln unterliegen.

Nanotronic ist die europäische Tochtergesellschaft von Megatronic, deren Geschäftsbereich vor allem in der großindustriellen Nutzung der integrierten Nanotechnologie im Wirtschaftsraum der Europäischen Union besteht. Die auf Mikroelektronik beruhenden technischen Anwendungen – z.B. Computer mit Mikrochips, ISDN, DVD – waren ausgesprochen unhandlich und in ihren Nutzungsmöglichkeiten beschränkt (man erinnere sich, noch bis 2006 bezeichnete man die heutigen Nanophone als „Handy“, die man in der Hand halten mußte). Demgegenüber erlaubt die Nanotechnologie eine als „ExMin“ bezeichnete extreme Minimalisierung technischer Nutzungen sowie die fast beliebige Kombination von Nutzungsmöglichkeiten (z.B. Fahrzeugtechnik und Unterhaltungselektronik). Nanotronic versetzte im Frühsommer 2013 die Fachöffentlichkeit in atemloses Staunen. Nach dem Zusammenbruch des World Wide Web, dem jahrzehntelang dominierenden Internetsystem, hatte es Nanotronic geschafft, innerhalb weniger Wochen die reibungslose Umstellung auf das

NanoNet zu realisieren. Seither ist „Nanotronic“ – und dies verschaffte Europa einen beträchtlichen Imagevorsprung gegenüber amerikanischer und japanischer Technologie – ein anderes Wort für technische Perfektion und Verlässlichkeit!“

Die Informationen sind zwar oberflächlich, treffen aber den Kern unserer Erfolgsgeschichte. Folgende Tatsache, die gar nicht zur Sprache kommt, ist für uns besonders wichtig: Wir brauchen dringend einen zusätzlichen europäischen Standort und sind dazu bereit, einen verlässlichen Partner finanziell kräftig zu unterstützen. Das Schwergewicht liegt hier auf dem Wort „verlässlich“ – einen Mißerfolg bei unserer geplanten Ansiedlung können wir uns nämlich überhaupt nicht leisten!

E. Standortplanung als Test für Kooperationsfähigkeit

NANO.SITING, unsere Abteilung für Standortplanung, hat im Ruhrgebiet **drei Optionen** für eine Betriebsansiedlung identifiziert. Es gibt aus unserer Sicht keinen sachlichen Grund, eine der drei Standortoptionen vorzuziehen. Da wir vermuten, daß sich die Information über die Gleichwertigkeit der drei Standortoptionen nicht geheimhalten läßt, haben wir aus der Not eine Tugend gemacht: Wir nutzen die strategische „Enthüllung“ unserer Optionen als Test für die Kooperationsfähigkeit der Ruhrgebetsstädte!

Wir haben denjenigen Städten, deren Zusammenarbeit für eine der drei Optionen unabdingbar wäre, jeweils eine „Variante“ für einen Standort bekannt gegeben (die Stadt Bochum haben wir über zwei Varianten informiert). Für Sie liefert die Art und Weise, wie die Städte mit der strategischen „Enthüllung“ umgehen, einen ersten Hinweis auf die Kommunikations- und Kooperationskultur im Ruhrgebiet. Werden die Städte ihre Informationen offen austauschen oder versuchen, Geheimverhandlungen zu führen und ihre Konkurrenten auszuschließen?

Der erste Standort befindet sich auf dem Gebiet der Städte Duisburg, Mülheim an der Ruhr und Oberhausen (DUMHOB-Variante; vgl. Abbildung 1):

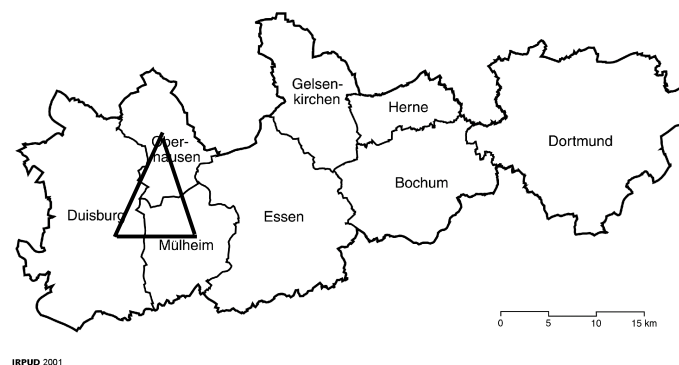


Abbildung 1: Nanotronic-Triangle 2016 DUMHOB

Der zweite Standort befindet sich auf dem Gebiet der Städte Essen, Gelsenkirchen und Bochum (EGEBO-Variante; vgl. Abbildung 2):

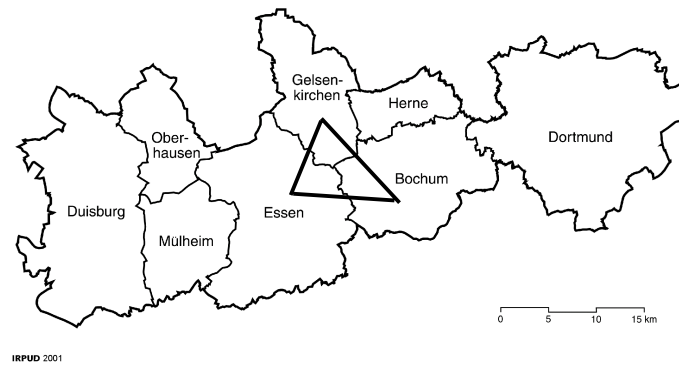


Abbildung 2: Nanotronic-Triangle 2016 EGEBO

Der dritte Standort betrifft das Gebiet der Städte Bochum, Dortmund und Herne (BODOHE-Variante; vgl. Abbildung 3):

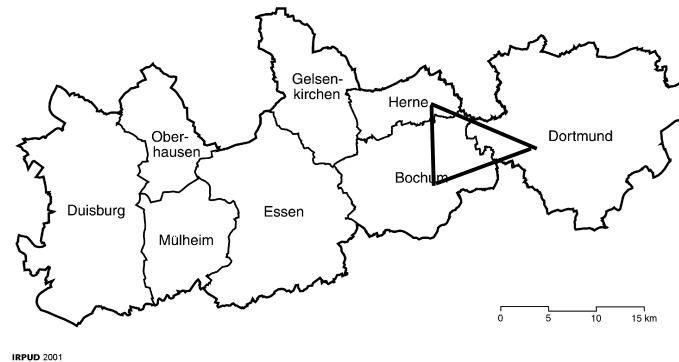


Abbildung 3: Nanotronic-Triangle 2016 BODOHE

Nanotronic plant eine Basisinvestition von rund 1.300 Mio. €. Wir haben keine Zweifel an der wirtschaftlichen Rentabilität dieser Investition, wenn die Realisierung des Projektes ohne Verzögerungen und „Querschläger“ kommunalen Eigensinns möglich ist. Dabei ist ganz gleichgültig, welche der drei Varianten umgesetzt wird, weil in jedem Fall eine kritische Masse unzufriedener Kommunen entstehen und unser Vorhaben sabotieren könnte. Wir sehen daher nur einen **Ausweg**, nämlich eine hinreichende **Kooperation** zwischen den acht betroffenen Ruhrgebietsstädten. Nur eine solche Kooperation – eine Regionalisierung „von unten“ – vermag unseren Investitionsplänen eine robuste Grundlage zu verschaffen. Das bedeutet, daß wir die Standortkommunen „zwingen“ müssen, mit ihren Nachbarstädten einen Konsens über die Ansiedlung herstellen („endogene Konfliktvermeidung“).


Aus diesem Grund haben wir in der Standortfrage einen weiteren „Test“ für die **Verlässlichkeit der Zusammenarbeit** eingebaut. Wir haben die betroffenen Städte nicht nur über die jeweilige Ansiedlungsmöglichkeit informiert, sondern ihnen auch eine „Zusatzinvestition“ in Aussicht gestellt, deren Höhe angeblich von den sekundären Standortqualitäten und der Eignung der Standortkommunen abhängt. Tatsächlich handelt es sich um eine

gezielte Versuchung von jeweils drei Kommunen, sich einen Vorteil auf Kosten der fünf anderen Kommunen zu verschaffen.

Damit es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern an der Konsensbildungskonferenz nicht allzu leicht fällt, unsere Versuchung zu durchschauen, haben wir Bedingungen für die Aufteilung der **Zusatzinvestition** aufgestellt. Selbstverständlich kann nur eine der drei Varianten realisiert werden. Je nachdem, welche Kommunen zusammenarbeiten, schwankt die Höhe der Zusatzinvestition (die Höhe der Basisinvestition von rund 1.300 Mio. € ist von der Standortwahl unabhängig). Wir vermuten, daß die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Konsensbildungskonferenz einige Mühe haben werden, die in der nachfolgenden Tabelle ausgewiesenen Beträge für eine Zusatzinvestition „gerecht“ aufzuteilen:

DUMHOB	EGEBO	BODOHE	Zusatzinvestition (in Mio. €)
nur Duisburg (DU)	nur Essen (E)	nur Bochum (BO)	0
nur Mülheim (MH)	nur Gelsenkirchen (GE)	nur Dortmund (DO)	0
nur Oberhausen (OB)	nur Bochum (BO)	nur Herne (HE)	0
DU + MH	E + GE	BO + DO	118
DU + OB	E + BO	BO + HE	84
MH + OB	GE + BO	DO + HE	50
DU + MH + OB	E + GE + BO	BO + DO + HE	121


Bei den „großen“ Lösungen (Dreierlösungen) liegt die Zusatzinvestition bei 121 Mio. €. Bei den „kleinen“ Lösungen (Zweierlösungen) wird die Zusatzinvestition reduziert (auf 84 Mio. oder 50 Mio. €). Nanotronic stellt es den potentiellen Standortkommunen völlig frei, wie sie die Zusatzinvestition auf die Gebiete der beteiligten Städte verteilen. Uns ist lediglich wichtig, daß die Kooperation der beteiligten Städte eine *eindeutige* Verteilung der Investitionssumme nennt und *absolut verlässlich* ist.

Jene Gruppe von (zumindest zwei) Städten, die ihr Angebot an Nanotronic in einem verschlossenen Kuvert als erstes im Konferenzbüro auf Mont Cenis hinterlegt, erhält den Zuschlag. Unsere „Versuchung“ ist freilich mit einem **Sprengsatz**  ausgestattet: Der Zuschlag *gilt* nämlich *nur, wenn nicht nachträglich* von einer anderen Städtegruppe *ein weiteres Kuvert* hinterlegt wird! Sobald ein weiteres Kuvert hinterlegt wird, ist der Zuschlag hinfällig. In diesem Fall wird Nanotronic das Angebot für einen Standort im Ruhrgebiet nur akzeptieren, wenn dieses Angebot in einem **schriftlichen Kooperations-**

vertrag festgehalten und von allen Teilnehmenden der Konsensbildungskonferenz unterschrieben ist.

Es ist klar, daß die Städte scheitern werden, wenn sie die Frage des Standortes und der Zusatzinvestition als reinen Verteilungskampf behandeln. Ein **Verteilungskampf** – ein Nullsummenspiel – bietet keine Gelegenheit zur Kooperation. Hier gewinnt, wer die wirksamsten Tricks anwendet, glaubwürdige Drohungen ausspricht oder seine eigene Position am besten ausbauen und verteidigen kann. Allerdings ist die Standortentscheidung nicht bloß ein Nullsummenspiel. Falls sich nämlich zwei oder drei Städte einigen und ein Kuvert hinterlegen, haben andere Städte die Möglichkeit diese Einigung null und nichtig zu machen. Die „Verlierer“ brauchen sich bloß auf eine andere Variante zu einigen und ebenfalls ein Kuvert zu hinterlegen – und schon ist der Deal geplatzt!

Bei einem echten Nullsummenspiel – z.B. Schach oder Tennis – können nicht alle Mitspieler verlieren (höchstens gibt es ein „Unentschieden“). Wenn sich aber nicht alle acht Ruhrgebietsstädte einigen, können sie sehr wohl *alle verlieren*, weil Nanotronic sein neues Werk eben nicht im Ruhrgebiet (sondern in Spanien oder England) bauen wird. Damit **nicht alle verlieren**, ist eine Art von **Kooperation nötig**. Diese Zusammenarbeit besteht darin, daß diejenigen Städte, in denen Nanotronic nicht investiert, die Ansiedlung in anderen Ruhrgebietsstädten dulden. Die Duldung besteht darin, daß die „Verlierer“ kein Kuvert hinterlegen, daß sie also auf einen Konkurrenzkampf verzichten. Ein Verzicht oder eine Duldung wird den Städten, in denen Nanotronic nicht investiert, sehr schwer fallen. Nur eine sehr stark ausgeprägte Bereitschaft zur Zusammenarbeit, kombiniert mit der Fähigkeit zum überzeugenden und gerechten Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessen, kann zu einem solchen Verzicht oder einer solchen Duldung motivieren.

Mit unserer Zusatzinvestition wollen wir herausfinden, was die Ruhrgebietsstädte tun, wenn sich einzelne von ihnen auf Kosten der anderen einen Vorteil verschaffen können (oder glauben, daß eine individuelle Strategie zu Lasten der kollektiven Rationalität möglich ist). Zu „Kooperation“ bekennen sich Städte rasch; solche Bekenntnisse sind aber häufig nur solange gültig, bis die nächste Gelegenheit zur einseitigen Bereicherung  auftaucht! Je nachdem, wie auf der Konsensbildungskonferenz mit der Zusatzinvestition umgegangen wird, können Sie den Erfolg der Konsensbildungskonferenz einschätzen:

- Ein Angebot, von allen acht Städten unterschrieben, mit genauer Aufteilung und weiteren Vereinbarungen (z.B. über Kompensation): Konsensbildungskonferenz **erfolgreich**, im einzelnen kommt es darauf an, wie überzeugend die weiteren Vereinbarungen sind.

- Ein Angebot, von zwei oder drei Städten unterschrieben, mit genauer Aufteilung, keine weiteren Vereinbarungen: Konsensbildungskonferenz nur **scheinbar erfolgreich**, da die Strategie der Ausbeutung vorherrscht.
- Ein Angebot, aber ohne genaue Aufteilung oder ohne weitere Vereinbarungen: Konsensbildungskonferenz **gescheitert**, da die Strategie der Konfliktverdrängung vorherrscht.
- Mehrere Angebote, von jeweils zwei oder drei Städten unterschrieben, mit genauer Aufteilung, keine weiteren Vereinbarungen: Konsensbildungskonferenz **gescheitert**, Städte konnten sich nicht einigen.

Ein Gespräch über die Details des vereinbarten Konsenses („Spielregeln“) ist **nur sinnvoll, wenn** Sie am Morgen des 10. Juli 2016 eine von allen acht Städten getragene und einigermaßen detaillierte Kooperationsvereinbarung – gleichsam den **Vertrag von Mont Cenis** – vorfinden. Sollten Sie eine solche Kooperationsvereinbarung nicht vorfinden, können Sie mit den Teilnehmenden der Konsensbildungskonferenz höchstens darüber sprechen, weshalb die historischen Konkurrenzen zwischen den Ruhrgebietsstädten noch immer nicht überwunden sind.

II. Ihr Prüfauftrag für das Gespräch am 10. Juli 2016

Das Verhandlungsteam von Nanotronic, dem Sie angehören, muß für uns herausfinden, ob die zwischen den Städten vereinbarten Konsense aus unserer Sicht hinreichend bestimmt und verlässlich erscheinen. Uns geht es also um die Brauchbarkeit und Konsensfähigkeit der „Spielregeln“ für interkommunale Kooperation.

A. *Verbindlichkeit und Verlässlichkeit*

NANO.THINK, unsere Abteilung für Theorie als Praxis, hat uns den Hinweis gegeben, daß neben der Standortfrage am 9. Juli 2016 vermutlich über folgende stadtreionale Kooperationsthemen verhandelt werden wird:

- Moderation von Verhandlungen;
- Grundsätze und Strukturen der Informationspolitik;
- Bedeutung von Vertrauen und Förderung der Vertrauensbildung;
- der Ausgleich von kooperationsbedingten Vor- und Nachteilen (Kompensation);
- Kontroll- und Sanktionsmechanismen zur Absicherung von Kooperationsvereinbarungen;
- Außenvertretung der Ruhrgebietsstädte.

Fragen Sie die Städte auch nach den Verhandlungsergebnissen zu diesen Themen. Die Städte haben uns bereits ihre Auskunftsbereitschaft signalisiert.

Prüfen Sie, ob die getroffenen **Vereinbarungen** uns – Nanotronic – eine **höchstmögliche Investitionssicherheit** garantieren. Natürlich ist uns bekannt, daß die Entscheidungen erst durch entsprechende Beschlüsse der Räte Verbindlichkeit erlangen. Und selbstverständlich ist uns wichtig, daß *alle* Städte entsprechende Ratsbeschlüsse fassen. Damit erzielen wir die größtmögliche formelle Absicherung der Vereinbarungen. Allerdings dauert ein solches Verfahren zur Ratifizierung von interkommunalen Verträgen erfahrungsgemäß längere Zeit und ist insbesondere dann mit Verfahrensunsicherheiten verbunden, wenn die Verhandlungsergebnisse nicht auf „festen Füßen“ stehen. Letzteres betrifft häufig Ad-hoc-Vereinbarungen, die ohne ausführliche Diskussion und ohne ernsthafte Bindungsbereitschaft getroffen werden. Solche Vereinbarungen kranken daran, daß sich die Verhandelnden zu wenig Gedanken über die verfügbaren Entscheidungsoptionen und die Folgen ihrer Entscheidungen machen.

Ihre Aufgabe besteht darin, die Vereinbarungen der Ruhrgebietsstädte vom 9. Juli 2016 kritisch zu prüfen und die möglichen Schwachstellen aufzudecken. Die Mitglieder des Verhandlungsteams von Nanotronic kommen aus den Abteilungen

- **NANO.LAW** (Geschäftsbereich für Unternehmensrecht und Verträge),
- **NANO.STRATEGY** (Geschäftsbereich für Unternehmensstrategie) sowie
- **NANO.ETHICS** (Geschäftsbereich für Unternehmensethik und nachhaltige Entwicklung).

Das Verhandlungsteam soll die in den Vereinbarungen enthaltenen „**Spielregeln**“ auf ihre Verbindlichkeit und Verlässlichkeit **testen**.

Um Ihren Blick für die besonderen Probleme in der Zusammenarbeit mit kommunalen Gebietskörperschaften zu schärfen, wollen wir Ihnen unsere wichtigsten Erfahrungen unserer Ansiedlung in Warschau in Erinnerung rufen (vgl. ab Seite 10) sowie Ihr Prüfungsprofil – soweit es im Vorfeld möglich ist – skizzieren. Zur Ihrer Information erhalten Sie auch die Prüfaufträge der beiden anderen Abteilungen.

- Den Prüfauftrag für NANO.LAW finden Sie ab Seite 14,
- den Prüfauftrag für NANO.STRATEGY finden Sie ab Seite 15 und
- den Prüfauftrag für NANO.ETHICS finden Sie ab Seite 17.

Je nachdem, wie das Verhandlungsteam den Kooperationserfolg der Ruhrgebietsstädte einschätzt, wird sich Nanotronic für oder gegen eine Ansiedlung im Ruhrgebiet entscheiden.

B. „Warschauer Krise“

Wie Sie wissen, haben wir im Jahr 2007 die Verhandlungen für die Ansiedlung des ersten Fertigungswerkes von Nanotronic in Europa aufgenommen. Der geplante Standort lag im Raum von Warschau. Die Vor-, Haupt-, Zwischen-, und Nachverhandlungen mit den Kommunen zogen sich insgesamt

über einen Zeitraum von drei Jahren und waren geprägt durch eine Kette von Mißverständnissen, Informationsdefiziten und Organisationsdebakeln. Es war ein Prozeß, der die Beteiligten in die Tücken und Schwierigkeiten der Ansiedlung eines internationalen Konzerns im Kontext interkommunaler Absprachen eingewiesen hat. Die Schwierigkeiten waren so vielfältig und facettenreich, daß hier nur exemplarisch auf einzelne Erfahrungen verwiesen werden kann, die unter Umständen auch im Rahmen der Ansiedlung im Ruhrgebiet relevant sein werden.

Eine wichtige Erkenntnis betrifft das Bewußtsein der Beteiligten um den genauen **Vereinbarungsinhalt** und seine **Konsequenzen**. Das Verständnis der Beteiligten über die Aussagen einer Vereinbarung kann sehr unterschiedlich sein, wie das folgende Warschauer Beispiel zeigt: Die polnischen Akteure haben Nanotronic einstimmig eine enge Zusammenarbeit bei der Aufteilung der für die Erschließung und für den Bau des Produktionsgeländes notwendigen Dienstleistungen auf die Unternehmen in Warschau und Umgebung zugesagt. In der Vereinbarung mit Nanotronic stand wörtlich:

„Die Akteure aus Warschau und dem Umland stimmen sich bei der Erbringung der Dienst- und Werkleistungen für die Errichtung des Industriestandorts Nanotronic ab.“

Zu Beginn der Umsetzung von Bau- und Erschließungsmaßnahmen sind wir von einer regionsweiten reibungslosen Information und Organisation ausgegangen. Zur Vereinfachung des Verfahrens haben wir daher Absprachen über notwendige Dienstleistungen nur mit einem ständigen Ansprechpartner in Warschau getroffen. Es stellte sich später heraus, daß unsere Annahme ein großer Irrtum war: Über einen Zeitraum von mehr als sieben Monaten wurden diese Informationen oft unvollständig oder falsch (gelegentlich sogar überhaupt nicht) an die zuständigen Kommunen übermittelt. Ein Kernproblem bestand darin, daß die Akteure kein für alle wirkungsvolles **Informationssystem** etabliert hatten.

Dies war aus unserer Sicht ein Bruch der Vertrauensbasis und Grund genug, mit der Rücknahme der Standortentscheidung zu drohen. Die Kommunen haben dies im Januar 2008 zum Anlaß genommen, eine grundsätzliche Aussprache über das intraregionale Miteinander und Gegeneinander herbeizuführen. Erstmals wurde auch dem **Vertrauen** zwischen den Akteuren eine zentrale Bedeutung beigemessen. Kommunikationswissenschaftler, die die Entwicklungsschritte der Region Warschau jüngst in einer Studie analysiert haben, befragten die Beteiligten explizit zu der Bedeutung der Aussprache und faßten die Ergebnisse wie folgt zusammen:

„Auch Jahre später ist den regionalen Akteuren die Aussprache vom Januar 2008 durchgängig als ‚einschneidende Wende‘ in der Zusammenarbeit in Erinnerung. Viele messen dem Gespräch die Bedeutung einer Grundsteinlegung für eine interkommunale Kommunikationskultur zu, die diese Bezeichnung auch verdient.“

Im Februar 2008 wurde dann ein zentrales Informationssystem eingeführt, das seither für eine solide Weitergabe der Informationen sorgt.

Aus dieser Erfahrung haben wir für die „Guidelines for Testing Cooperation“ die Schlußfolgerung gezogen, daß Spielregeln darauf hin zu prüfen

sind, ob die Parteien ein **übereinstimmendes Verständnis** über deren Inhalt erzielt haben. Darüber hinaus ist festzustellen, ob den Beteiligten die **Konsequenzen** ihrer Einigung bewußt sind. Im Zusammenhang mit der Informationspolitik wäre etwa zu prüfen, auf welche Art und Weise ein Informationssystem etabliert, finanziert und gepflegt werden soll.

Eine weitere sehr wichtige Erfahrung der „Warschauer Krise“ betraf das Verständnis über die **Verbindlichkeit** der interkommunaler Vereinbarungen. Während die vorangehenden Ausführungen die unterschiedlichen Verständnisse von Spielregeln betreffen, bezieht sich das nachfolgende Beispiel auf eine bewußte Verletzung der Kooperationsvereinbarung. Als im Dezember 2008 eine Delegation von Nanotronic zur Grundsteinlegung des Industriestandorts flog, erfuhr NANO.MANAGEMENT, daß sich eine Kommune nachdrücklich weigerte, die für zwei Zulieferbetriebe notwendigen Gewerbeflächen auszuweisen, da dies den touristischen Zielen widersprechen würde.

Wir waren damals so verärgert, daß wir die Grundsteinlegung abgesagt und alle Regionsvertreter zu einer Krisensitzung bei der Außenvertreterin des Raums Warschau einberufen haben. Wir haben die Kommunen vor folgendes Ultimatum gestellt: Einhaltung der getroffenen Vereinbarungen oder Streichung aller Vergünstigungen durch Nanotronic. Die Kommunen zogen sich daraufhin zur einer über vierzehn Stunden dauernden Verhandlung zurück und teilten Nanotronic am darauffolgenden Tage die Ergebnisse der Verhandlungen mit. Es wurden spürbare **Sanktionen** für den Fall der Mißachtung der Vereinbarung sowie **Kompensation** für die jene Kommunen vereinbart, die von der Ansiedlung keinen unmittelbaren Vorteil hatten. Zudem haben sich die Akteure verbindlich auf ein jährliches Gipfeltreffen der Regionsvertreter geeinigt, um die intraregionalen Absprachen zu erneuern und somit in Zukunft ein verlässlicher Geschäftspartner zu sein. Dieses Ereignis wurde in die „Guidelines for Testing Cooperation“ mit dem wichtigen Hinweis aufgenommen, daß stets zu prüfen ist, in welchem Maße die Parteien an die vereinbarten Spielregeln gebunden sind oder sich gebunden fühlen (**Verbindlichkeit**).

Ein dritter Aspekt der Qualität der Beschlußfassung interkommunaler Gremien betrifft den **Umgang mit Entscheidungsalternativen**. Im Frühjahr 2007 haben Warschau und das Umland eine Vereinbarung über die Ansiedlung von Nanotronic geschlossen. Nanotronic wurde von einem Vertreter aus Warschau mitgeteilt, daß eine Entscheidung zugunsten eines am südlichen Stadtrand Warschaus gelegenen Gewerbegebietes gefallen sei. Was wir damals noch nicht wußten: Zwischen Warschau und den Umlandgemeinden hatte es eine sehr kontroverse Auseinandersetzung darüber gegeben, ob die Stadt Warschau im Verhältnis zu den Umlandgemeinden nicht ohnehin schon zu viele Vorteile für sich verbuche und daher die Nanotronic-Ansiedlung in das Umland verlegt werden müsse. NANO.THINK berichtet, daß damals die Umlandgemeinden mit der Stadt Warschau übereinkamen, künftig die Wirtschaftsstandorte im Umland zu fördern (und haben somit eine Spielregel für das Stadt-Umland-Verhältnis formuliert). Warum letztlich doch

die Entscheidung zugunsten Warschaus gefallen ist, konnte NANO.THINK nicht mehr rekonstruieren.

Als wir ungefähr eineinhalb Jahre später mit den Städtevertretern über den Ort einer weiteren Produktionsstätte im Raum Warschau diskutiert haben, versuchten die Umlandgemeinden eine schnelle Entscheidung zugunsten eines ihrer Standorte herbeizuführen (ganz im Sinne ihrer Spielregel!). Es ihnen damals nicht gelungen und sie blockierten (zu unserem Unverständnis) die Fortführung der Verhandlungen für mehr als dreizehn Monate. Hätten wir zu dem damaligen Zeitpunkt mehr über den Hintergrund und die Motivation dieser Vorgehensweise gewußt, wären wir wahrscheinlich umsichtiger mit den Ansprüchen der Umlandkommunen umgegangen und hätten uns auf diese Weise viele leere Kilometer erspart. Um dies in Zukunft zu vermeiden, haben wir in die „Guidelines for Testing Cooperation“ aufgenommen, daß **Anhaltspunkte für eine mögliche Blockadehaltung** bei den Kooperationspartnern aufgespürt werden müssen. Hierfür ist wichtig zu prüfen, wie weit die Ausgangspositionen der Verhandlungspartner auseinander liegen und inwieweit die Beteiligten von den letztlich vereinbarten Spielregeln langfristig überzeugt und diese einzuhalten bereit sind.

Um die dargestellten Probleme bereits im Vorfeld so weit wie möglich auszuräumen, wurden Sie von der Unternehmensleitung ausgewählt, um mit den Vertreterinnen und Vertretern der Städte des Ruhrgebiets in Dialog zu treten.

C. Auswahl der Vertreter von Nanotronic

Die Abteilung NANO.LAW (Geschäftsbereich für Unternehmensrecht und Verträge) wird sich auf den **Inhalt der tatsächlich vereinbarten Regelungen** konzentrieren. NANO.LAW soll den Kern der getroffenen Vereinbarungen ergründen, um störende Unklarheiten oder Zweifel am Vereinbarungsinhalt aufzuspüren. Die zentrale Aufgabe besteht somit in der präzisen Erfassung des hinter den vereinbarten Regelungen stehenden Inhalts.

In fachlicher Hinsicht ist NANO.STRATEGY aus dem Geschäftsbereich für Unternehmensstrategie prädestiniert, die Standortentscheidung im Lichte der Kooperationskultur der Städte zu prüfen. Gilt die Grundregel des freien Wettbewerbs zwischen den selbständigen Kommunen? Oder wird ein strenges Regelwerk bevorzugt, das die interkommunale Konkurrenz zugunsten eines regionalen Allgemeininteresses unterbindet? Oder werden flexible Modelle der Zusammenarbeit vereinbart? Im Vordergrund steht dabei die **Alternativenprüfung**: Für die Charakterisierung des letztlich Vereinbarten ist es unerlässlich, sich einen Überblick über das gesamte Spektrum der möglichen Spielregeln zu verschaffen und im Dialog herauszufinden, warum sich viele der denkbaren Lösungen nicht durchgesetzt haben.

NANO.ETHICS, eine Abteilung aus dem Geschäftsbereich für Unternehmensethik und nachhaltige Entwicklung, wird als Hüterin der „principles of sustainable development“ (Art. 4 des WTO-Vertrags von Neu Delhi aus dem

Jahre 2008) bereits in der Vorphase der Ansiedlungsentscheidung einbezogen. Nach dem Zusatzprotokoll zum Vertrag von Neu Delhi aus dem Jahr 2012 besteht die strenge Nachweispflicht zwar erst in der Umsetzungs- und Controllingphase der Ansiedlung (die aus unserer Sicht geradezu absurde Ausklammerung der Projektvorphase ist auf Druck der Vereinigten Staaten und Japans erfolgt). Eine solche Verkürzung der Nachhaltigkeitsprüfung kommt jedoch für uns nicht in Frage. Spätestens seit der Auszeichnung der ersten Leiterin von NANO.ETHICS mit dem Sustainability Leadership Award für ihre Kosten-Nutzen-Analyse einer betrieblichen Nachhaltigkeitsstrategie wissen wir um den unmittelbaren wirtschaftlichen Nutzen praktizierter Nachhaltigkeit. Für unsere Ansiedlungsentscheidung ist die spezifische Beurteilung der Nachhaltigkeit der Geschäftskontakte zu der betreffenden Region von besonderer Bedeutung. Häufig wird in diesem Zusammenhang auch von der **institutionellen Nachhaltigkeit** gesprochen. Da die Qualität der mittel- und langfristigen Kooperationsbeziehungen erwiesenermaßen hohen Einfluß auf die Transaktionskosten hat, besteht der Schwerpunkt der Prüfungstätigkeit von NANO.ETHICS in der Einschätzung der Erfolgsaussichten für eine langfristig konstruktive Zusammenarbeit. Da das Verhältnis zwischen der Kommunen unmittelbare Auswirkungen auf den Umgang mit Geschäftspartnern (wie Nanotronic) haben wird, müssen wir uns zudem eine möglichst fundierte Meinung über das Kooperationsverhältnis zwischen den Kommunen bilden. NANO.ETHICS soll daher einschätzen, ob die bestehenden Rahmenbedingungen eine *langfristig* erfolgsversprechende interkommunale Zusammenarbeit erwarten lassen.

D. Prüfauftrag für NANO.LAW

Ihre Aufgabe am 10. Juli 2016 besteht darin, die von den Städten auf der Konsensbildungskonferenz **vereinbarten Spielregeln** mit einem möglichst hohen Grad an Genauigkeit **auf ihren Inhalt hin zu überprüfen**. Hierbei kommt es nicht auf Kenntnisse des deutschen Rechts an. Im Gegenteil: Für die juristische Detailprüfung wird zu einem späteren Zeitpunkt die deutsche Sozietät der Bostoner Rechtsanwaltskanzlei *Brownfield, Turner, & Border* hinzugezogen.

Uns ist wichtig zu erfahren, *warum* die im Vertrag von Mont Cenis niedergeschriebenen Regeln beschlossen worden sind. NANO.THINK hat auf der Grundlage von Informationen über frühere Konsenskonferenzen im Ruhrgebiet sowie auf der Grundlage aktueller Auskünfte der Städte eine Aufstellung der denkbaren kommunalen Positionen erarbeitet. Daraus haben wir Leitfragen für Ihr Gespräch mit den Ruhrgebietsstädten entwickelt, die auf eine inhaltliche Ergründung der vereinbarten Spielregeln abzielen:

- Was sind die Gründe für die gewählte **Standortvariante**? Berücksichtigt die Entscheidung im besonderen Maße Standortqualitäten?
- Wurde eine Vereinbarung zum **Informationsmanagement** zwischen den Städten getroffen? Welches Ziel wird mit der Spielregel zur künftigen Informationspolitik verfolgt? Inwieweit wurde der Bedarf an gegenseitig-

ger Information, besonderer Kommunikationsqualität sowie Interaktionen zwischen den Akteuren geklärt?

- Haben die Städte eine Spielregel für **Kompensation** (Ausgleich von Vor- und Nachteilen) vereinbart? Welches Ziel wird mit dieser Spielregel verfolgt? Welchen Inhalt umfaßt die Regel im einzelnen (z.B. Einbeziehung von Experten; Art der auszugleichenden Vor- und Nachteile; Zuständigkeit zur Bestimmung der Höhe von Kompensationszahlungen)?
- Wurden Maßnahmen zur **Kontrolle und Sanktionen** vereinbart? Mit welchem Inhalt (z.B. fiskalische Strafen, Ausschluß aus der Kooperationsgemeinschaft, symbolische Sanktionen)? Warum haben sich die Städte gerade für die gewählte Sanktionsform entschieden?
- Wurde eine Vereinbarung zur **Außenvertretung** getroffen? Ist die gewählte Form für eine Situation wie das Gespräch mit dem Nanotronic-Verhandlungsteam sinnvoll?

Wir sind sicher, daß Sie das richtige Gespür für die entscheidenden Fragen haben werden. Falls dies zweckmäßig ist, übernimmt NANO.LAW die **Gesprächsleitung**.

E. Prüfauftrag für NANO.STRATEGY

Ihre Aufgabe am 10. Juli 2016 besteht in der Prüfung, **welche** möglichen **Spielregeln** im Konsens zwischen den Ruhrgebietsstädten **nicht vereinbart** wurden. Uns ist wichtig zu erfahren, *warum* diese Regeln verworfen worden sind.

Denken Sie daran, daß das Thema der Verhandlung nicht die Kalkulationen, Bilanzen oder Investitionen von Nanotronic sind. Die Höhe der Investition ist bereits von NANO.MONEY festgelegt und den Städten mitgeteilt worden. Lassen Sie sich also auf keine Diskussionen zu diesem Thema ein. Sollten die Städte dies trotzdem versuchen, wollen sie wohl von den wahren stadtreionalen Problemen ablenken. Lassen Sie sich nicht in die Irre führen und verweisen Sie in diesem Fall auf die von Nanotronic im Vorfeld zur Verfügung gestellten Informationen.

Für die Konsensbildungskonferenz haben alle Teilnehmenden **vertrauliche Verhandlungsanweisungen** erhalten. Diese dienen als Einstiegs- und Orientierungshilfe, indem sie die Kerninteressen der Städte als Ausgangspunkte für die Verhandlungen festlegen. Wir vermuten daher, daß die Interessen der acht Ruhrgebietsstädte sehr vielfältig und womöglich gegensätzlich sind. Wollen die Vertreterinnen und Vertreter der Städte auf dieser Basis konsensuale Vereinbarungen treffen, müssen sie gewisse Zugeständnisse machen oder neue Lösungen entwickeln. Vermutlich verfügt jede Städtevertreterin über einen Entscheidungsspielraum, der ihr dies ermöglicht. Es gibt mehrere Varianten, wie die Spielregeln entwickelt werden können:

- die Spielregeln entsprechen den Anweisungen der Verwaltungsvorstände (*Prinzip der einseitigen Interessensdurchsetzung*),

- die Spielregeln stellen eine Abwandlung oder Fortentwicklung der Vorschläge der Verwaltungsvorstände dar (*Prinzip der adaptiven Interessensdurchsetzung*), oder
- es werden neue Spielregeln entwickelt (*Prinzip der kreativen Interessensdurchsetzung*).

Doch unabhängig davon, wie viele der vorgegebenen Spielregeln in den Vertrag einfließen, verbleibt eine Vielzahl an denkbaren Spielregeln, die von den Vertragsparteien abgelehnt wird.

Vor allem wenn mögliche Regelungen unbedacht und ohne ausreichende Diskussion in den Verhandlungen verworfen werden, besteht das Risiko, daß sie als Vorwand für den Bruch der Vereinbarungen oder für Nachverhandlungen genutzt werden, wie dies auch die Erfahrungen aus Warschau zeigen. Folgende Schlüsselsätze finden sich wiederholt in den Protokollen über die Nachverhandlungen in Warschau:

„Leider sind die getroffenen Vereinbarungen nicht für alle Parteien langfristig tragfähig.“ – „Nach erneuter Prüfung hat sich herausgestellt, daß sinnvolle Möglichkeiten nicht genutzt worden sind.“ – „Wir sehen uns gezwungen, aus dem Vertrag auszutreten, es sei denn, über unsere berechtigten Zusatzforderungen wird neu verhandelt.“

So ein Vorgehen ist unwirtschaftlich, und ein Konzern unserer Größe kann und will sich solchen ökonomischen Desastern nicht ausliefern. Im Sinne der Herstellung von Investitionssicherheit und Verlässlichkeit der getroffenen Vereinbarungen bitten wir Sie zu überprüfen, wie bewußt sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit den von ihnen verworfenen Regelungen auseinandergesetzt haben. Neben den verworfenen Spielregeln versuchen Sie auch die Gründe für deren Ablehnung zu erfahren. Hierzu können wir uns eine Reihe an Fragen vorstellen, die allerdings nur als erste Orientierungshilfe betrachtet werden können:

- Welche Spielregeln wurden *nicht* in den Vertrag aufgenommen?
- Aus welchem Grund wurden mögliche Spielregeln von den Städtevertretern verworfen?
- Wurden diese Gründe ausreichend diskutiert?
- Wurden alle Verhandelnden von der Nichteignung der Spielregeln überzeugt?
- Welche Spielregeln wurden ohne Diskussion verworfen (z.B. wegen Zeitmangels oder aus Unkenntnis)?

Als Orientierungshilfe geben wir Ihnen einen Spielregelkatalog an die Hand. NANO.THINK hat in unserem Auftrag detaillierte Informationen zu einzelnen Positionen der Städte in Erfahrung bringen können und diese als mögliche Spielregeln formuliert. Der Katalog ist thematisch geordnet. Die thematische Anordnung soll Ihnen das schnelle Auffinden der verworfenen Spielregeln (= Spielregeln, die von den Parteien letztlich *nicht vereinbart* wurden) erleichtern. Nur diese Spielregeln sind für Sie bedeutsam. Versuchen Sie eng mit der Abteilung NANO.LAW zusammenzuarbeiten, die spiegelbildlich zu

Ihrem Auftrag alle vereinbarten Spielregeln kritisch zu beleuchten und mit den Städtevertretern zu diskutieren hat.

Sie finden den **Katalog der möglichen Spielregeln** im Anhang zu dieser Instruktion ab Seite 20. Lassen Sie sich von der großen Anzahl an möglichen Spielregeln nicht abschrecken (NANO.THINK neigt zur Überperfektion), sondern inspirieren, sich nach jenen abgelehnten Spielregeln zu erkundigen, die Ihnen besonders plausibel vorkommen!

F. Prüfauftrag für NANO.ETHICS

NANO.ETHICS ist für Fragen der unternehmerischen Nachhaltigkeit verantwortlich. In der Vergangenheit hat Ihre Abteilung großes Geschick in der Analyse und Beurteilung der perspektivischen Qualität von Geschäftsbeziehungen bewiesen. Wir bitten Sie auch dieses Mal, die Potentiale für eine mittel- und langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit genau zu untersuchen.

Im Fall der Städte im Ruhrgebiet sind wir vor allem an der **institutionellen Nachhaltigkeit** der stadtreionalen Kooperation an Ruhr und Emscher interessiert. Prüfen Sie genau die Ernsthaftigkeit der Kooperationszusagen der Ruhrgebietsstädte. Hier ist sowohl das Engagement der Kommunen als auch die Grundlagen einer vertrauensvollen Zusammenarbeit zu berücksichtigen: Gibt es Übereinkünfte (die Kommunen sprechen unseres Wissens nach auch von Spielregeln) zwischen den Städten, in denen die Ernsthaftigkeit der Kooperationsabsichten zum Ausdruck kommt?

Diese Prüfungsstrategie hat folgenden Hintergrund: Uns beunruhigen Warnungen vieler Geschäftspartner vor der Instabilität der interkommunalen Zusammenarbeit im Ruhrgebiet, die wiederum negative Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen zu unserem Unternehmen haben könnten. Die Informationen sind jedoch zum Teil widersprüchlich. Einerseits wird behauptet, die Städte im Ruhrgebiet würden aufgrund ihrer erfolgreichen Attraktivitätssteigerung der interkommunalen Kooperation den Rücken kehren, was eine Neuansiedlung stark behindern würde. Andere Stimmen sprechen von einer Kooperationskultur in der polyzentrischen Region, die sich auf der Basis von konsensualen Spielregeln entwickelt hat. Diese Struktur sei ein Wesenszug der föderalistischen Stadtlandschaft.

Wir erwarten von Ihnen eine Analyse der Ergebnisse der Konsensbildungskonferenz, die uns eine unternehmensgerechte Einschätzung der Situation ermöglicht. Prüfen Sie die institutionelle Nachhaltigkeit anhand der zwischen den Städten vereinbarten Kooperation auf ihre **Ernsthaftigkeit und Verlässlichkeit**.

Sollten sich die Städte über Ihr Interesse an der „Handschlagfestigkeit“ oder „Verlässlichkeit“ der Städte erstaunt zeigen, weisen Sie darauf hin, daß die Qualität der interkommunalen Zusammenarbeit stets unmittelbare Auswirkungen auf die Geschäftsbeziehungen zu Nanotronic hat.

Lassen Sie sich von den Städtevertreterinnen erläutern:

- Wurde nach Auffassung der Städte ein Fundament für eine dauerhafte, verlässliche Zusammenarbeit geschaffen?
- Wie stellt sich das Vertrauen zwischen den Städten dar? Gibt es dazu eine Übereinkunft (z.B. das Prinzip der gegenseitigen Rücksichtnahme)?
- Wie wird der Informationsfluß zwischen den Städten organisiert? Gibt es eine langfristige Entscheidung für eine konkrete Informationspolitik?
- Wie soll die Außenvertretung der Region in Zukunft gestaltet werden? Für welchen Zeitraum ist die Entscheidung gefallen?
- Werden Standortfragen auch langfristig gemeinsam entschieden? Welche Verfahren sollen angewendet werden, um einen Ausgleich zwischen den Städten herbeizuführen?
- Wurden langfristige Vereinbarungen zum Ausgleich von Vor- und Nachteilen getroffen? Welche Rolle spielen dabei Gerechtigkeitsüberlegungen?
- Wie soll die Einhaltung von Absprachen langfristig sichergestellt werden?

Gerade der letzte Aspekt bedarf noch einer kurzen Erläuterung. Ein großes Problem der Zusammenarbeit mit Regionen wie dem Ruhrgebiet besteht in der fehlenden **Verbindlichkeit von Vereinbarungen**. Lediglich die Standortzusage hat kraft Vorablegitimation eine rechtlich bindende Wirkung (*Rechtsverbindlichkeit*). In allen anderen Fällen muß ein Konsens, um formell verbindlich zu sein, erst noch von den Räten beschlossen werden. Aber selbst wenn wir davon ausgehen, daß diese Beschlüsse reibungslos gefaßt werden, können diese grundsätzlich durch ein spätere Aufhebungsbeschlüsse im Rat wieder rückgängig gemacht werden (dies ist insbesondere beim Wechsel politischer Mehrheiten der Fall). Damit ist die Instabilität der Entscheidungen vorprogrammiert. Aber es gibt ja nicht nur Rechtsverbindlichkeit. So kann die persönliche Verbürgung für einen erzielten Konsens („gentleperson's agreement“) einer Einigung hohe *moralische Verbindlichkeit* verleihen, weil hier der gute Ruf von einzelnen Personen auf dem Spiel steht. Eine nachhaltige Praxis des kooperativen Miteinanders kann ein hohes Maß an *faktischer Verbindlichkeit* gewährleisten (Schlagwort: „Konfrontation ist verlernbar!“).

Sie sollten daher in Erfahrung bringen, wie die Einhaltung der Vereinbarungen sichergestellt werden soll:

- Sind die Städtevertreter grundsätzlich der Meinung, daß Kooperation stets freiwillig und daher unverbindlich sein muß?
- Sind sich die Städtevertreterinnen in der Konsensbildungskonferenz über unterschiedliche Wege bewußt, auf denen Verbindlichkeit hergestellt werden kann?
- Werden die Vereinbarungen in einem Kooperationsvertrag festgelegt? Sollen übereinstimmende Rechtsverordnungen der Kommunen (Satzun-

gen) beschlossen werden? Oder ist beabsichtigt, beim Landtag anzuregen, ein entsprechendes Gesetz zu erlassen?

- Wie soll die Anwendung der Spielregeln sichergestellt werden (z.B. Kontrolle, Sanktionen, Förderung von Kooperationskultur und wechselseitigem Vertrauen)? Wie sollen diese umgesetzt werden?

Wir sind sicher, daß Sie das richtige Gespür für die entscheidenden Fragen und Nachfragen haben werden.

III. Anhang: Katalog möglicher Spielregeln

A. Moderation

Allgemeine Anforderungen

- 1 Moderation ist ein für den Verlauf der Verhandlung essentielles Thema
- 2 Die Moderation soll für die Zukunft verbindlich vereinbart werden
- 3 Vor jeder Verhandlung ist über die Moderation und die damit verbundenen Spielregeln neu zu entscheiden
- 4 Die Moderationsfrage soll rasch entschieden werden
- 5 Die Moderationsfrage soll nicht diskutiert werden
- 6 Moderation soll das Gesamtziel und nicht Partikularinteressen verfolgen
- 7 Moderation soll objektiv und fair sein
- 8 Moderation soll den Diskussionen in der Verhandlung viel Zeit einräumen
- 9 Moderation muß die Offenlegung aller Interessen fördern
- 10 Es sollen konkrete Maßnahmen gegen den Mißbrauch von Moderation festgeschrieben werden

Moderationsvarianten

- 11 Verhandlungen sollen ohne Moderation geführt werden („Marktplatz der Ideen“)
- 12 Die Moderation soll von einem externen professionellen Unternehmen übernommen werden
- 13 Aufgrund der Vertraulichkeit von Informationen sollen die Verhandlungen von den Teilnehmenden selbst moderiert werden
- 14 Die Moderation soll von Essen übernommen werden
- 15 Essen soll keine Moderation übernehmen
- 16 Falls Essen die Moderation nicht übernimmt, soll eine kleine Stadt – Mülheim an der Ruhr oder Herne – die Moderation übernehmen
- 17 Die Moderation soll von zwei Städtevertretern (Moderations-Tandem) übernommen werden

B. Information

Allgemeine Anforderungen

- 18 „Informationsmanagement ist ein wichtiges Thema für stadtregionale Kooperation“
- 19 Es soll eine gemeinsame Informationspolitik zur Aufhebung von Grenzen zwischen den unterschiedlichen Informationsstrukturen der einzelnen Städte etabliert werden
- 20 Es ist grundsätzlich über die Neuordnung der Informationsverwaltung im Ruhrgebiet zu entscheiden
- 21 Es sollen Spielregeln für stadtregionale Kommunikation festgelegt werden
- 22 Der Informationsaustausch in der interkommunalen Kooperation soll eine hohe Qualität aufweisen
- 23 Die Qualität der Informationsweitergabe soll nicht an den eingesetzten technischen Mitteln gemessen werden
- 24 Informationsquantität sollte nicht mit Informationsqualität verwechselt werden („Information ist nicht Wissen“)
- 25 In den Standortverhandlungen sollen Diskussionen über Informationspolitik unterbunden oder aufgeschoben werden

- 26 Die Weitergabe von Informationen ist ein machtpolitisches Instrument, das nicht mißbraucht werden darf
- 27 Es soll als Mißbrauch angesehen werden, wenn bewußt Informationen unvollständig, unrichtig oder verspätet weitergegeben werden
- 28 Jede Kommune muß selbst entscheiden, welche Informationen sie den anderen Kommunen zur Verfügung stellt
- 29 Es soll eine Politik der aktiven Informationsaufklärung eingeführt werden: Falsche oder unvollständige Informationen werden unverzüglich aufgedeckt, und die Beteiligten werden hierüber unverzüglich informiert
- 30 Alle kooperationsrelevanten Informationen sind an alle Kooperationspartner weiterzuleiten
- 31 Tagespolitische Informationen sind kooperationsrelevant
- 32 Alle Kooperationspartner verpflichten sich, wichtige Informationen richtig, vollständig und rechtzeitig weiterzugeben
- 33 Es soll kein vollständiger, sondern ein projektorientierter Informationsaustausch stattfinden
- 34 Eine Informationsflut ist zu verhindern: Informationen sind in schlanker und komprimierter Form weiter zu geben
- 35 In der stadtreionalen Kooperation soll ein eigenverantwortlicher Umgang mit Informationen gefördert werden

Informationssysteme

- 36 Die Organisation der Information im Kooperationsverbund ist dezentral zu gestalten
- 37 Jede Kommune ist für die Beschaffung und Qualitätsprüfung von Informationen selbst verantwortlich
- 38 Ein zentrales Informationssystem ist schädlich für den eigenverantwortlichen Umgang der Kommunen mit Informationen
- 39 Die Organisation der Information im Kooperationsverbund ist zentral zu gestalten
- 40 Das Informationsmanagement soll von einem externen, professionellen Unternehmen übernommen werden
- 41 Ein externes, professionelles Unternehmen sammelt die Ideen für stadtreionale Projekte
- 42 Es soll eine „cooperation information unit“ (zentrale Sammelstelle) eingerichtet werden

C. Vertrauen

Allgemein Anforderungen

- 43 „Vertrauen ist die Voraussetzung für eine erfolgreiche Kooperation“
- 44 In der stadtreionalen Kooperation soll dem gegenseitigem Vertrauen eine große Bedeutung beigemessen werden
- 45 „Vertrauen heißt Verlässlichkeit“
- 46 Das Thema Vertrauen soll in den Verhandlungen nicht diskutiert werden, da für den Erfolg von Kooperation nicht Vertrauen sondern politischer Druck entscheidend ist
- 47 Jede Kommune soll ihren eigenen Stil pflegen dürfen
- 48 Es darf von den Kommunen kein bedingungsloses Vertrauen erwartet werden
- 49 Der Entwicklung von Vertrauen soll hinreichend Zeit eingeräumt werden
- 50 Die städtischen Akteure müssen ein Bewußtsein für die stadtreionale Gemeinschaft entwickeln
- 51 „Vertrauen ist die Voraussetzung für fairen Wettbewerb in der Region“

52 „Mißtrauen in der Kooperation ist ganz normal“

Maßnahmen zur Vertrauensförderung

53 Vertrauen soll durch ein hohes Maß an Offenheit, Gegenseitigkeit und Rücksichtnahme hergestellt werden

54 Es sollen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt der Verhandlung Spielregeln zur Notwendigkeit des Vertrauens zwischen den Kommunen formuliert werden

55 Es sollen keine Spielregeln über Vertrauensbildung festgelegt werden

56 Kommunen, die sich gegen Vertrauensspielregeln aussprechen, sollen aus dem Kooperationsprojekt ausgeschlossen werden

57 Vertrauensbildung muß gezielt mit konkreten Maßnahmen gefördert werden

58 Als primäre Maßnahme der Vertrauensbildung ist der informeller Informationsaustausch einzusetzen

D. Standortfrage

59 Die Städte sollen keine Geheimverhandlungen führen, sondern ausschließlich in der Gesamtrunde verhandeln

60 Die Städte sollen nicht einzeln, sondern gemeinsam mit Nanotronic verhandeln

61 Die Städte sollen zu Geheim- und Einzelverhandlungen berechtigt sein

62 Die Städte sollen bei der Ansiedlung integrierter Industriestandorte kooperieren

63 Jede Stadt soll auf ihren eigenen Vorteil schauen dürfen

64 Die Städte, die Zusatzinvestitionen erhalten, sollen bei deren Einsatz kommunale Initiative und kommunales Geschick entwickeln

65 Nanotronic soll sich in meiner Stadt ansiedeln

66 Die Städte sollen eine verlässliche Entscheidung über die integrierte Ansiedlung treffen

67 Die Städte sollen den Umfang der Kooperation und die Details der Umsetzung festlegen

68 Die Städtevertreter sollen einen Kooperationsvertrag schließen, der von allen beteiligten Akteuren unterschrieben werden muß

69 Keine Stadt im Ruhrgebiet soll sich auf Kosten der anderen Städte einen Vorteil verschaffen

70 Wenn sich eine Stadt im Ruhrgebiet durch geschicktes Verhalten auf Kosten der anderen Städte einen Vorteil verschaffen kann, soll dies akzeptiert werden

E. Kompensation

Allgemeine Anforderungen

71 Die Einführung und Administration eines interkommunalen Ausgleichssystems ist ein wichtiges stadregionales Projekt

72 In einer stadregionalen Kooperation soll ein Ausgleich von Vor- und Nachteilen ermöglicht werden

73 Bei allen Vorhaben und Projekten, die in einzelnen Ruhrgebietsstädten durchgeführt werden und Auswirkungen auf die Nachbarstädte haben, soll ein Ausgleich von Vor- und Nachteilen stattfinden

74 Begünstigte Städte sollen gegenüber den benachteiligten Städten zum Ausgleich von Nachteilen verpflichtet werden

75 Es soll eine gemeinsame Vereinbarung über Kompensation geschlossen werden

76 Der stadregionale Ausgleich von Vor- und Nachteilen soll zwischen den Städten dauerhaft vereinbart werden

77 Das Verhandlungsergebnis über die Regelungen von Kompensation soll gut begründet sein

- 78 Keine der Städte im Ruhrgebiet soll dauernd das Gefühl haben, immer zu verlieren
- 79 Der Ausgleich von Vor- und Nachteilen soll so umfassend wie möglich gestaltet sein
- 80 Es darf keine Sonderlösung „interkommunaler Finanzausgleich“ für die Städte im Ruhrgebiet geben
- 81 Die Schwierigkeiten bei der Erfassung und Bewertung von Vor- und Nachteilen sollen nicht als Argument gegen Kompensation betrachtet werden
- 82 Es sollten Forderungen an Nanotronic gestellt werden (z.B. Qualitätsstandards)
- 83 Das stadtreionale Kompensationsmodell darf nicht von der Landesregierung diktiert werden
- 84 Eine Kompensation soll die Städte motivieren, auf den gemeinsamen Vorteil zu achten, selbst wenn sie im Einzelfall nichts von dem Projekt haben
- 85 Das Kompensationsmodell soll den Wettbewerb zwischen den Ruhrgebietsstädten fördern
- 86 Das Kompensationsmodell soll ein reines Wettbewerbsverhalten und die unnötigen Streitigkeiten zwischen den Städten im Ruhrgebiet vermeiden
- 87 Es soll nicht alles vereinheitlicht werden
- 88 Kompensation soll Verteilungskämpfen entgegen wirken
- 89 Es soll keine Kompensation für Vor- und Nachteile geben

Methoden der Kompensationsberechnung

- 90 Die Verantwortlichen sollen die Kompensationen selbst bestimmen
- 91 Für die Kalkulation von Vor- und Nachteilen soll kein Gutachterausschuß oder Expertengremium eingesetzt werden
- 92 Es soll eine Pilotstudie für alle Ruhrgebietsstädte in Auftrag gegeben werden, um die Nutzen und Kosten eines Ausgleichssystems besser beurteilen zu können
- 93 Die Durchführung der erforderlichen fachlichen Berechnungen und Bewertungen soll von einem Gutachterausschuß übernommen werden
- 94 Die Modellvorschläge für die Kompensationsregelung zwischen den Kommunen sollen durch unabhängige Sachverständige geprüft werden
- 95 Es soll eine Kapazitätsgrenze der einzusetzenden Zeit- und Personalressourcen der Städte für die Berechnung von Vor- und Nachteilen festgelegt werden
- 96 Die Kosten für die Prüfung von Modellvorschlägen für die Kompensationsregelung sollen zwischen den Kommunen aufgeteilt werden

Kompensationsfähige Vor- und Nachteile

- 97 Die Kompensation soll nur die direkten und quantifizierbaren Auswirkungen erfassen
- 98 Die Kompensation soll auch alle indirekten und nicht-quantifizierbaren Wirkungen berücksichtigen.
- 99 Frühere Ereignisse, Entscheidungen und Vorhaben sind in die Kompensationsberechnungen einzubeziehen
- 100 Es soll keine Kompensation für Ereignisse, Entscheidungen und Vorhaben in der Vergangenheit geben
- 101 Die indirekten und nicht-quantifizierbaren Wirkungen von Vorhaben sollen nach streng wissenschaftlichen Methoden erfaßt werden

Fiskalische Kompensation

- 102 Es soll keine direkten Zahlungen zwischen den Kommunen geben
- 103 Aus den regionalen Überschüssen erfolgreicher Vorhaben und Projekte sollen vor allem stadtreionale Leitprojekte finanziert werden
- 104 Ein Teil der Überschüsse erfolgreicher Vorhaben und Projekte (rund 25%) soll für Kompensationszahlungen an die Kommunen verwendet werden

- 105 Insofern keine diskursive Einigung über Kompensation erzielt werden kann, soll eine einmalige Auktion durchgeführt werden
- 106 In geeigneten Fällen sollen Versteigerungsverfahren angewendet werden, wenn sich mehrere gleichermaßen geeignete Kommunen nicht über einen Unternehmensstandort einigen können
- 107 Es sollen keine fiskalischen Entschädigungen eingeführt werden („Ein Feilschen und Fordern widerspricht der Würde der Städte“)
- 108 Falls die Städtevertreter keine Einigung über die Kompensation erzielen können, soll das Land die Kompensationsfrage im Rahmen der Reform des Finanzausgleichs regeln
- 109 Mit dem Kompensationsmodell muß ein finanzieller Anreiz für alle Städte geboten werden, neue und mutige Projekte zu unterstützen
- 110 Es soll eine motivationsorientierte Prämienagentur eingeführt werden, um die Steigerung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit von Kommunen zu belohnen
- 111 Es soll kein Ausgleichssystem eingeführt werden, bei dem der Schadenersatz im Vordergrund steht
- 112 Der finanzielle Anreiz soll nicht mit der Abrechnung von tatsächlichen oder vermeintlichen Vor- und Nachteilen verbunden werden
- 113 Diejenigen Städte, die von einem Ruhrgebietsprojekt besonders profitieren, sollen einen Teil ihrer Vorteile an einen Fonds abführen
- 114 Aus dem Kompensationsfonds sollen Innovationsprämien an Kommunen bezahlt werden, die im Wettbewerb nicht so erfolgreich sind.

Symbolische Kompensation

- 115 Die Städte sollen die stadtreionale Kultur der wechselseitigen Anerkennung pflegen
- 116 Der Ausgleich von Vor- und Nachteilen soll über symbolische Anerkennung der Ruhrgebietsstädte untereinander erfolgen
- 117 Es sollen Symbole und Bilder entwickelt werden, die eine Zusammenarbeit zwischen den Ruhrgebietsstädten nach innen und außen gut sichtbar machen
- 118 Es sollen Maßnahmen zur Imageverbesserung für alle Städte im Ruhrgebiet als stadtreionale Kompensationsregelung eingeführt werden („Es darf keine Stadt nur für sich werben“)

Losverfahren

- 119 Falls durch ein Versteigerungsverfahren keine Einigung über einen Unternehmensstandort zu erzielen ist, soll ein Losverfahren angewendet werden
- 120 Die Kompensation soll durch keine zufallsabhängigen Lösungen (z.B. Losverfahren) geregelt werden

F. Kontrolle und Sanktionen

Allgemeine Anforderungen

- 121 Es soll ein Kontroll- und Sanktionssystem eingerichtet werden, um die Einhaltung von Vereinbarungen zu kontrollieren und deren Verletzung zu bestrafen
- 122 „Regeln über Kontrolle und Sanktionen sind für eine interkommunale Zusammenarbeit unerlässlich“
- 123 Die Institutionen für die Ausführung von Kontrolle und Sanktionen sollen mit ausreichenden Kompetenzen ausgestattet werden, um auch die Interessen von kleinen Kommunen wirksam wahrzunehmen
- 124 „Ernsthafte Kooperation läßt sich nicht ohne Kontrolle und Sanktion verwirklichen“

- 125 Kontrolle und Sanktionen sollen die Zusammenarbeit stabilisieren und die gemeinsame Verantwortung sowie das Zusammengehörigkeitsgefühl in einem Kooperationsverbund steigern
- 126 Die Instrumente zur Kontrolle und Sanktionen dürfen das Vertrauen bei den Kooperationsakteuren nicht zerstören
- 127 Die Entscheidung über Sanktionen soll nach festgeschriebenen und jederzeit nachvollziehbaren Gesetzen und Verordnungen erfolgen
- 128 Mittels Sanktionen sollen Gefahren für die Kooperationspartner, die durch die Verletzung von Kooperationsvereinbarungen entstehen, wirksam abgewehrt werden
- 129 Es soll kein Kontroll- und Ausgleichssystem für die Ruhrgebietsstädte eingeführt werden
- 130 „Kontroll- und Sanktionsvereinbarungen lassen sich nicht umsetzen“
- 131 Es soll keine Verhandlungszeit mit den Verhandlungen über Kontrolle und Sanktionen vergeudet werden
- 132 Wenn sich eine Stadt keinem Kontroll- oder Sanktionssystem unterwerfen möchte, soll dies akzeptiert werden
- 133 Sanktionen in einer Kooperationsbeziehung sind als sinnlos anzusehen und abzulehnen
- 134 Es soll ein Kontroll- und Sanktionssystem eingeführt werden, um die Kooperation effektiv und effizient zu gestalten
- 135 Das Verhandlungsergebnis über die Regelungen von Kontrolle und Sanktionen soll gut begründet sein
- 136 Die Regelungen von Kontrolle und Sanktionen müssen für alle Städte gleichermaßen gelten
- 137 Dem Verhandlungsergebnis zum Thema Kontrolle und Sanktionen soll von allen Beteiligten zugestimmt werden

Ausführende Institution

- 138 Die Ausführung von Kontrolle und Sanktionen einer stadtreionalen Kooperation soll von den Landesbehörden übernommen werden
- 139 Die Kontrolle der Einhaltung von Kooperationsvereinbarungen soll von der Bezirksregierung übernommen werden
- 140 Die Bezirksregierung soll die Funktion des Pönitentiars (= oberste Strafbehörde) übernehmen und die Verletzung von Vereinbarungen durch den Entzug von Fördergeldern ahnden
- 141 Die Kontrolle über die Einhaltung von Kooperationsvereinbarungen soll nur dann ein externes Gutachterbüro durchführen, wenn gewährleistet ist, das dieses entsprechend anerkannt ist und über keine geschäftlichen Verbindungen zu den Ruhrgebietsstädten verfügt
- 142 Die Berechnung von anfallenden Sanktionen soll ein Gutachterausschuß durchführen
- 143 Das Land darf keine Kontrolle und keine Sanktionen in einer Gemeinschaft von Kommunen ausüben
- 144 Die Kontrolle der Einhaltung von Kooperationsvereinbarungen und die Festlegung der Sanktionen sollen nur durch die Kommunen übernommen werden
- 145 Alle wichtigen Angelegenheiten einer kooperativen Gemeinschaft sollen gemeinschaftlich entschieden werden
- 146 Ein kommunal organisiertes Gremium soll die Einhaltung von Kooperationsvereinbarungen kontrollieren und zu diesem Zweck mit den notwendigen Befugnissen ausgestattet werden
- 147 Es soll kein externes Unternehmen mit der Aufgabe der Kontrolle beauftragt werden

- 148 Die Entscheidung über Sanktionen soll nicht von den potentiell Betroffenen – also den Kommunen – vollzogen werden
- 149 Die Kontroll- und Sanktionsinstitution soll das Höchstmaß an Objektivität gewährleisten

Kontroll- und Sanktionsmaßnahmen

- 150 Fiskalische Strafen sind als Sanktionen ungeeignet
- 151 Der erstmalige Bruch einer Kooperationsvereinbarung soll durch eine gemeinsame Erklärung der Kooperationspartner festgestellt werden.
- 152 Beim erneuten Bruch einer Kooperationsvereinbarung soll die betreffende Kommune medienwirksam aus der Kooperationsgemeinschaft ausgeschlossen werden
- 153 Sanktionen dürfen nicht zur Erhöhung des Arbeitsaufwands und Anpassungsdrucks in den kommunalen Verwaltungen führen
- 154 Die Kosten für eine Kontrolleinrichtung für die Verwaltungen sollen gering gehalten werden
- 155 Die Städte sollen in ihrem Handeln nicht von Kontroll- oder Sanktionsregelungen eingeschränkt werden
- 156 Die Städte sollen auf Veränderungen in einem Kooperationsverbund oder auf Veränderungen von Rahmenbedingungen flexibel reagieren können
- 157 Es sollen keine traditionellen Formen von Kontrolle durch Aufsichtsbehörden und fiskalische Sanktionen installiert werden
- 158 In der Kooperation sollen die Bereiche Geld, Inhalt und Information/Kontrolle getrennt bearbeitet werden
- 159 Die Kontrolle soll von einem externen, professionellen Unternehmen übernommen werden
- 160 Es sollen symbolische Sanktionen verabredet werden
- 161 Die Übertragung der Moderation und der Außenvertretung auf einen Städtevertreter soll als symbolischer Akt der Wertschätzung gelten
- 162 Der Entzug von Moderationsrechten und der Außenvertretung soll als symbolischer Akt der Bestrafung gelten
- 163 Es soll ein öffentlichkeitswirksames Kooperationsranking in regionalen Medien und in Amtsblättern eingeführt werden
- 164 Der Bruch von Kooperationsvereinbarungen soll in der breiten Öffentlichkeit berichtet und diskutiert werden
- 165 Es soll ein Katalog mit symbolischen Sanktionen verabredet werden

G. Außenvertretung

Allgemeine Anforderungen

- 166 Die Frage der Außenvertretung soll ausführlich diskutiert und erörtert werden
- 167 Es müssen die Bedingungen klargestellt werden, unter denen in der Zukunft stadtregionale Positionen nach außen vertreten werden
- 168 Das Ruhrgebiet soll nach außen Profil zeigen, damit es wahrgenommen wird

Varianten der Außenvertretung

- 169 In den Verhandlungen mit Nanotronic sollen die potentiellen Standortkommunen und die bei der Ansiedlung nicht berücksichtigten Kommunen gleichermaßen anwesend sein und ihre Interessen vertreten
- 170 Es soll keine einheitliche Außenvertretung geben
- 171 Die einzelnen Städte sollen bei der Außendarstellung als selbständige Städte sichtbar bleiben
- 172 Alle anwesenden Kommunalvertreter sollen mit Nanotronic verhandeln
- 173 Ein Städtevertreter soll Nanotronic den Sachverhalt schildern

- 174 Die Städte sollen unter dem Markenzeichen „Städteregion Ruhr“ nach außen auftreten
- 175 Die Außenvertretung soll dezentral erfolgen (Vielfalt in der Einheit)
- 176 Die Außenvertretung soll nicht durch alle Städte wahrgenommen werden
- 177 Sofern erforderlich, wie bei der Nanotronic-Ansiedlung, sollen die Städte mit einer Stimme sprechen
- 178 Die Städte im Ruhrgebiet sollen die Region abwechselnd (z.B. im jährlichen Turnus) repräsentieren
- 179 Eine charismatische Persönlichkeit soll die Region repräsentieren
- 180 Die Oberbürgermeister sollen die Außenvertretung im jährlichen Turnus übernehmen
- 181 Langfristig soll ein direkt gewählter Regionalpräsident die Außenvertretung übernehmen
- 182 Essen soll die Außenvertretung nicht übernehmen
- 183 Essen soll die Außenvertretung übernehmen
- 184 Bochum soll die Städteregion Ruhr nach außen vertreten
- 185 Drei Städte im Ruhrgebiet sollen die Region abwechselnd (z.B. im jährlichen Turnus) repräsentieren; zwei dieser Kommunen sollen aus dem Kreis der kleineren Kommunen stammen
- 186 Die personellen und sachlichen Ressourcen sollen mit der Zeit aufgestockt und mittelfristig eine Art „Außenministerium“ eingerichtet werden