



archimaera  
architektur.kultur.kontext.online

Delia Bösch  
(Essen)

## UNESCO-Welterbe Zollverein: Anforderungen an Marketing und Kommunikation

Das UNESCO-Welterbe Zollverein in Essen gehört zu den vier deutschen sogenannten industriellen Welterbestätten – neben dem Erzbergwerk Rammsberg, der Völklinger Hütte und dem Fagus-Werk in Alfeld. Das Bergwerk Zollverein war zu seiner Inbetriebnahme Anfang der 1930er Jahre eine hochmoderne Riesenmaschine und ein Repräsentationsbau zugleich – und insofern von Beginn an das, was man heute als *Corporate Architecture* bezeichnet: eine Marketing-Maßnahme des Bauherren.

<http://www.archimaera.de>  
ISSN: 1865-7001  
urn:nbn:de:0009-21-46991  
Juli 2018  
#7 "Dialog"  
S. 37–43





Abb. 1. Tor der Zeche Zollverein. Foto: Jochen Tack.

Das UNESCO-Welterbe Zollverein in Essen gehört zu den vier deutschen sogenannten industriellen Welterbestätten – neben dem Erzbergwerk Rammselsberg, der Völklinger Hütte und dem Fagus-Werk in Alfeld. Das Bergwerk Zollverein war zu seiner Inbetriebnahme Anfang der 1930er Jahre eine hochmoderne Riesenmaschine und ein Repräsentationsbau zugleich – und insofern von Beginn an das, was man heute als *Corporate Architecture* bezeichnet: eine Marketing-Maßnahme des Bauherren.

Bevor im Einzelnen aufgezeigt werden soll, welche Anforderungen ein

UNESCO-Welterbe wie Zollverein heutzutage an das Marketing stellt, ist ein kurzer Einblick in die Historie und Genese des Standortes nötig. Denn diese beiden Faktoren bilden sozusagen die permanente Overhead-Folie für die gesamte Kommunikationsarbeit.

"Schönste Zeche der Welt", "Wunderwerk der Technik", "Kathedrale der Industriekultur" – Zollverein war schon immer ein Ort der Superlative. Von Zollverein aus wurde deutsche Industrie- und Wirtschaftsgeschichte geschrieben: Das Bergwerk galt als das größte und leistungsfähigste weltweit. Als sich am ersten Februar 1932 zum ersten Mal die



Abb. 2. Kokerei – letzte Schicht, Stiftung Zollverein.

Abb. 3. Schacht XII.  
Foto: Jochen Tack.



Räder am Fördergerüst über der neuen Schachthalle XII drehten, ging ein industrieller Hochleistungskomplex mit weitgehend automatisierten Arbeitsabläufen in Betrieb, der sich bis in alle Einzelheiten am Prinzip des Fordismus mit seiner Fließbandproduktion orientierte. Noch heute besticht die symmetrische Anordnung der Gebäude auf zwei Blickachsen. Die zwanzig komplett erhaltenen Einzelgebäude bilden gemäß dem Prinzip *form follows function* die technischen Arbeits- und Produktionsabläufe ab. Durchgestaltet bis in die Details der Lampen, Treppengeländer und Türgriffe ist die Anlage ein komplett erhaltenes Gesamtkunstwerk – sozusagen "gebautes Design".

Im Jahr 1972 erreichte der Schacht XII seine endgültige Tiefe von circa tausend Metern. Tag für Tag wurden mehr als 23.000 Tonnen Rohkohle ans Tages-

licht geholt – eine Förderleistung, die dem Vielfachen einer herkömmlichen Revierzeche entsprach. Zwischen 1847 und 1986 wurden insgesamt 240 Millionen Tonnen Kohle abgebaut. Über und unter Tage waren bis zu 8.000 Bergleute im Schichtwechsel beschäftigt, insgesamt waren es 600.000 Mitarbeiter bis zur Schließung der Zeche Zollverein.

Vor fast dreißig Jahren war Schicht am Schacht: am 23. Dezember 1986 schloss die Zeche Zollverein in Essen als letzte von insgesamt 291 Zechen der einst größten Bergbaustadt Europas. Damit ging eine Ära zu Ende. Und es wurden Weichen für die Zukunft gestellt. Denn bereits am 16. Dezember 1986 wurde das einzigartige Ensemble der Schachanlage unter Denkmalschutz gestellt, und ein Jahr später begann die Sanierung der Anlage. Der Erhalt Zollvereins war Teil der Internationalen Bau-

Abb. 4. Casino Zollverein.  
Foto: Jochen Tack.



Abb. 5, 6. Eisbahn.  
Foto: Jochen Tack (oben).  
Grand Hall Zollverein.  
Foto: Matthias Duschner  
(unten).



ausstellung (IBA) Emscher Park, eines auf zehn Jahre (1989–1999) angelegten Zukunftsprogramms des Landes Nordrhein-Westfalen. Auf der Agenda stand die Konversion großer Industrieareale. Zollverein war der Leuchtturm dieses Umwandlungsprozesses. Bereits 1996 eröffnete das *Casino Zollverein* als gehobene Gastronomie mit Veranstaltungshalle in der ehemaligen Kompressorenhalle. 1997 konnte das *Design Zentrum NRW* in das ehemalige Kesselhaus einziehen, das vom britischen Architekten Norman Foster umgebaut worden war. Die denkmalpflegerische Maxime für Zollverein lautete von Beginn an: Erhalt durch Umnutzung – durchaus ungewöhnlich für ein Baudenkmal. Und um den Erhalt und die Umnutzung der einzelnen Gebäude gab es heftige Kontroversen. Es war ein jahrelanger regelrechter "Häuserkampf", der 2001 mit der

Aufnahme in das UNESCO-Welterbe beendet wurde.

Die Ernennung zum UNESCO-Welterbe war zugleich der Startschuss für den weiteren Ausbau des Gesamtgeländes. In enger Abstimmung mit den Denkmalbehörden hat der Architekt Rem Koolhaas mit seinem Rotterdamer *Office for Metropolitan Architecture* im Jahr 2002 den städtebaulichen Masterplan für die Umgestaltung des Industriegeländes in einen lebendigen Kultur- und Wirtschaftsstandort mit einem Fokus auf das Thema Design entwickelt. Der Masterplan sah auf dem hundert Hektar großen Areal mit seinen drei heterogenen Quartieren Schacht XII, Schacht 1/2/8 und der Kokerei unterschiedliche Schwerpunkte vor mit einem interessanten und einzigartigen Mix aus Tourismus, Wissenschaft, Bildung und designaffinen Unternehmen.

Die Sicherstellung der Originalität des Standortes erhielt dabei oberste Priorität, damit das besondere Ambiente des Standortes bewahrt werden konnte.

Die nächste Etappe und mediale Herausforderung war das Europäische Kulturhauptstadtjahr *RUHR.2010* mit der Zeche Zollverein als touristischem und ideellem Zentrum. Rund 100.000 Gäste feierten auf dem Welterbe Zollverein die Eröffnung der *RUHR.2010* unter dem berühmten Doppelbock-Fördergerüst, das heute Wahrzeichen und Symbol für den positiven Wandel der gesamten Region ist. Der Um- und Ausbau der Kohlenwäsche zum *RUHR.VISITORCENTER* Essen und zum Ausstellungsraum für das *Ruhr Museum* sowie der Neubau des SANAA-Gebäudes wurden bis 2010 als erste bauliche Maßnahmen verwirklicht. Das Quartier Schacht XII war zu diesem Zeitpunkt fast vollständig entwickelt und bildet den touristischen Kern des Welterbes. Rund 1,5 Millionen Menschen besuchen seitdem jährlich das Welterbe Zollverein und den Zollverein Park mit seinen behutsam umgestalteten Außenflächen, in denen sich eine besondere Natur ihr Terrain zurückerobert.

Seit dem Jahr 2011 treibt die Stiftung Zollverein unter dem Arbeitstitel *Zollverein 2020!* federführend die immobilienwirtschaftliche Entwicklung des Standortes voran. Nun liegt der Fokus auf den beiden Quartieren Kokeerei Zollverein und Schacht 1/2/8. Da-

bei geht es zum einen um den denkmalgerechten Erhalt und um die Herrichtung vorhandener Gebäude und Anlagen für die Neu- und Umnutzung. Zum anderen entstehen eine Reihe von Neubauten, darunter der Unternehmenssitz der RAG-Stiftung und der RAG AG, ein Hotel sowie die *Folkwang Universität der Künste*. Auch für die künftige Ausgestaltung des Areals als Eventlocation wird ein neuer Meilenstein gesetzt. Im Juni 2017 nahm die neue *Grand Hall ZOLLVEREIN®* in der ehemaligen Sauer- und Kompressorenhalle ihren Betrieb auf. Sie zählt mit 5.000 Quadratmetern Fläche zu den größten Eventlocations des Ruhrgebiets. Das private Investitionsvolumen für die bis zum Jahr 2020 auf dem Areal projektierten Um- und Neubauten beträgt rund 150 Millionen Euro und bringt bis zu 2.000 zusätzliche Arbeitsplätze nach Zollverein.

Was bedeutet diese Entwicklung nun für das Marketing und die Kommunikation des Welterbekomplexes?

Wie in jedem Unternehmen erfordert die rasante Veränderung des Standortes eine permanente Veränderungskommunikation (Change Communication), die den Change-Management-Prozess intern wie extern begleitet. Wenn ein UNESCO-Welterbe wie Zollverein für die Nachwelt erhalten werden soll, dabei aber gleichzeitig sinnbildlich gesprochen kein Stein auf dem anderen bleibt, ist der Schlüssel eine authentische und gestaltende Kommunikation.

Abb. 7. Zollverein.  
Foto: Jochen Tack.



Nehmen wir zunächst die Zielgruppen in den Fokus. Sie ergeben sich zum einem durch die eben genannten, aus dem Masterplan resultierenden Schwerpunkte und zum anderen aus den satzungsgemäßen Aufgaben der Stiftung Zollverein. Diese umfassen den denkmalgerechten Erhalt der historischen Gebäude und Anlagen genauso, wie die Wiedernutzbarmachung des Geländes und der Gebäude und die Entwicklung Zollvereins zu einem lebendigen, attraktiven Zukunftsstandort, der die besondere Verbindung von Industriedenkmal, Design, Kunst und Kultur erlebbar macht. Geografisch betrachtet staffeln sich die Zielgruppen in mehreren Kreisen um das Denkmal herum: der Stadtteil und die direkte Nachbarschaft, die Stadt Essen, die Region Ruhrgebiet, das Land Nordrhein-Westfalen, die nationale und die internationale Ebene mit den wichtigsten Quellmärkten Niederlande, Schweiz und Asien. Stiftungintern wird unterschieden zwischen dem Standortmarketing, d.h. der Werbung für den Gesamtstandort mit all seinen Facetten und Institutionen, und der Bewerbung konkreter kultureller Veranstaltungen.

Zentrale touristische Attraktion des Industriedenkmal ist der *Denkmalpfad ZOLLVEREIN*®, d.h. die gigantischen und im Originalzustand erhaltenen Übertageanlagen der Zeche und Kokeerei Zollverein. Rund 150.000 Besucher nahmen im Jahr 2014 das umfangreiche Führungsangebot wahr. 110 ausgebildete Guides stehen für 28 verschiedene

Führungsformate in acht Sprachen zur Verfügung. Das *Ruhr Museum* versteht sich als Schaufenster und Gedächtnis der Region und zeigt auf drei Ebenen des spektakulären Gebäudes in den Kategorien Gegenwart, Gedächtnis, Geschichte die ereignisreiche Vergangenheit des Ruhrgebiets. Neben der Dauerausstellung werden jährlich zwei Sonderausstellungen gezeigt.

Zudem ist Zollverein eine imposante Location für Events. Eindrucksvolle Räume auf insgesamt 14.000 Quadratmetern Veranstaltungsfläche bieten den perfekten Rahmen für Kongresse, Tagungen, Firmenevents, Produktpräsentationen oder private Feiern wie Jubiläen und Hochzeiten. Das Welterbe Zollverein wurde mehrfach mit dem *Conga Award* als "Beste Eventlocation Deutschlands" ausgezeichnet. Zudem ist die Stiftung auf Einnahmen aus dem kurzfristigen Vermietungsgeschäft zwingend angewiesen und muss dieses entsprechend bewerben.

Zollverein betreibt Marketing über verschiedene Kommunikationsmedien. Die wichtigsten sind der Geländeplan in deutscher und englischer Sprache, der zur Erstinformation der Besucher auf dem hundert Hektar großen Gesamtgelände dient,<sup>1</sup> der Info-Flyer mit vertiefenden Informationen zum Standort<sup>2</sup> und das *ZOLLVEREIN MAGAZIN*, ein quartalsweise erscheinendes journalistisch aufbereitetes Magazin zu aktuellen touristischen Angeboten auf Zollverein, das auf dem Areal selbst und in



Abb. 8. Extraschicht.  
Foto: Frank Vinken.

der Stadt Essen sowie an ausgewählte Abonnenten verteilt wird.<sup>3</sup>

Zu stiftungseigenen Veranstaltungen wie etwa der *ExtraSchicht*, der jährlich stattfindenden langen Nacht der Industriekultur, erscheint die komplette Palette mit Flyern, Plakaten, Anzeigen und Online-Bannern. Für den DMP erscheint pro Jahr eine Angebotsbroschüre mit dem kompletten Führungsprogramm. Außerdem werden zu besonderen Veranstaltungen anlassbezogen Flyer und weiteres Begleitmaterial herausgegeben.

Für den Event-Bereich wurde im Jahr 2015 ein neuer Sales Guide produziert, der das komplette Spektrum der räumlichen Möglichkeiten für die Business-to-Business-Zielgruppe vorstellt. Weiterhin existiert auch ein Business-to-Consumer-Sales-Guide Tourismus, der auf Messen distribuiert und an Busreise-Veranstalter versendet wird. Für den Immobilienbereich entstand gemeinsam mit Partnern im Jahr 2015 eine Beilage, die mit dem Handelsblatt erschienen ist. Diese Zollverein Zeitung diente zudem als Handout am Zollverein-Tag bei der Immobilienmesse *EXPO Real* in München und wird bei passenden Anlässen verteilt, wie etwa kürzlich bei der Grundsteinlegung für den Neubau der Folkwang Universität der Künste auf dem Areal Zollverein. Für Stakeholder der Stiftung Zollverein ist im vergangenen Jahr erstmals ein Jahresbericht er-

schiene, der die Arbeit und die Projekte der Stiftung vorstellt.

Das wichtigste Medium für den Standort ist jedoch die Zollverein-Homepage [www.zollverein.de](http://www.zollverein.de). Die Seite erhielt im Frühjahr 2015 einen radikalen, am Nutzerbedarf orientierten Relaunch. Sie wird täglich aktualisiert und weiterentwickelt. Die Stiftung Zollverein kommuniziert außerdem fast täglich über Social Media. Via Twitter und vor allem via Facebook wurden in den vergangenen drei Jahren mehr als 25.000 "Freunde" mit Nachrichten versorgt.

Eine sehr große Rolle spielt natürlich auch die Pressearbeit: Pro Woche werden zwischen zwei und fünf Pressemitteilungen mit rechtfreiem Bildmaterial zu verschiedenen Themen an unterschiedliche Verteiler versandt – angefangen bei der Kommunikation der "Führung der Woche" an die lokalen Medien, bis hin zur Ankündigung der Zollverein-Eisbahn an Hochglanzmagazine. Ein großer Faktor sind darüber hinaus auch aktuelle Presse- und Interviewanfragen, besonders während der Saison.

Last but not least hat die Stiftung Zollverein ein professionelles Beschwerdemanagement aufgebaut, sich in Sachen Krisenkommunikation aufgestellt und bearbeitet Delegationsanfragen. Eine Bilddatenbank ergänzt das Angebot für Redaktionen und Agenturen.

## Anmerkungen

**1** Auflage 100.000 Stück pro Jahr.

**2** Auflage 50.000 pro Jahr, ebenfalls in Deutsch und Englisch.

**3** Das Magazin erscheint in einer Auflage von 80.000 Exemplaren in public-private partnership mit einem Verlag.