

Volkswagenstiftung

25 Jahre Wissenschaft und Wiedervereinigung

Erfahrungen beim Wissenstransfer in einem neu gegründeten ostdeutschen Unternehmen

Wolfgang Göhde
em. Professor, Universität Münster

Vorgeschichte

In einem kurzen Vorgespräch mit Herrn Dr. Krull hatte ich den Eindruck gewonnen, dass ich als Hochschullehrer in einem alten Bundesland und als Firmengründer und Unternehmer in einem neuen Bundesland zum Thema dieser Tagung aufgrund eigener Erfahrungen aus beiden Blickrichtungen einen Beitrag liefern kann.

Da ich an Veranstaltungen der Volkswagenstiftung bisher noch nicht teilgenommen habe und ich im Verlauf dieser Tagung gesehen habe, dass sich die Teilnehmer und Vortragenden dieser Veranstaltung persönlich seit langem gut kennen, erlaube ich mir, mich kurz vorzustellen. Ich tue das auch deshalb, weil Sie damit einen ganz typischen Werdegang eines unangepassten DDR-Abiturienten sehen mit dem Wunsch, Chancen ohne Fremdbestimmung zu suchen und zu nutzen. Rückblickend öffnet sich für Menschen mit ähnlichen Lebensläufen der Blick in beide Richtungen auf der Grundlage eigener Erfahrungen.

Die Stationen: 1958 Abitur in Görlitz. Bewerbungen für diverse Studienfächer wurden von der Schulverwaltung nicht weiter gereicht. Am Ende wurde auch die Bewerbung als Schlosserlehrling im Waggonbau abschlägig beschieden. Man bot mir die Chance zur „politischen Bewährung“ im Braunkohlenbergwerk Berzdorf, dies allerdings ohne zeitliche Begrenzung. Auf meiner Suche nach einer anderen Tätigkeit mit mehrmonatigen Aufenthalten in Flüchtlingslagern in Berlin-Marienfelde und in einem ehemaligen KZ in Sandbostel strandete ich zunächst als Arbeiter im Tiefbau in Lüneburg. 1959 war ich dann für 6 Monate Schüler am Bunsen-Gymnasium Holzminden, erneute Abiturprüfung als Voraussetzung für einen Hochschulbesuch in der BRD. Studium in Münster, 3,5 Jahre Doktorand am Kernforschungszentrum Jülich, 1965 wissenschaftlicher Assistent an der Universität Münster, 1968 Erfindung der Durchflußzytometrie („flow cytometry“)- weltweit erstes Patent. Mit damals erforderlicher Duldung durch den Rektor der Universität 1968 Gründung der Partec GmbH. 1973 Habilitation, 1977 Ruf auf eine Professur am MD Anderson Hospital and Cancer Center Houston, 1979 Ernennung zum apl. Professor an der Klinik für Strahlentherapie und Radioonkologie der Universität Münster, ab 1994 Direktor des Instituts für Strahlenbiologie der Universität Münster.

Gemeinsam mit weiteren Familienmitgliedern Gründung eines Medizintechnik-Unternehmens in Görlitz im Jahr 2000 mit dem Ziel, Konzepte und Geräte für eine effektivere Diagnostik der großen Krankheiten in Entwicklungsländern zu entwickeln: HIV/AIDS, Malaria und TB. Innerhalb von 15 Jahren nach Gründung wurde die Partec GmbH in Görlitz Weltmarktführer bei der HIV-Immundiagnostik, z. Zt. werden weltweit einige Millionen Patienten von Görlitz aus mit Technik und Reagenzien diagnostisch versorgt.

Es ist mir anlässlich dieser Tagung ein besonderes Anliegen zu erwähnen, dass mich die Volkswagenstiftung ab 1969 in sehr großzügiger Weise bei der Erstentwicklung der Durchflusszytometrie finanziell unterstützt hatte.

West-Ost-Erfahrungen

Als wir das Görlitzer Unternehmen als selbständige Einheit mit eigenen Entwicklungsvorhaben gegründet haben, hatten wir in NRW bereits über 30 Jahre Unternehmer-Erfahrungen. Einer der ersten und z.T. auch teuren Lernprozesse endete mit der Einsicht, dass sich unsere Westererfahrungen nicht deckungsgleich in die Unternehmenskultur und insbesondere in die Personalführung im Osten übertragen ließen. Der anfängliche Versuch, dies dennoch zu versuchen, erwies sich aus Sicht von Unternehmensleitung und Mitarbeitern als durchaus schmerzlich. Hier war ein mehrjähriger Prozess des Aufeinanderzugehens der Schlüssel für eine konstruktive Zusammenarbeit. (Dazu später noch einige Erläuterungen).

Firmenstruktur in den neuen Bundesländern

Mein Vorredner, Herr Minister Tiefensee, hat soeben darauf hingewiesen, dass die Privatwirtschaft in den neuen Bundesländern durch eine extreme „Kleinteiligkeit“ gekennzeichnet ist. Darunter leiden neben den Firmen selbst auch wichtige andere gesellschaftliche Bereiche und Strukturen. Frau Ministerin Wanka und andere Referenten haben im Laufe dieser Tagung darauf hingewiesen, dass der private Anteil an der FuE-Finanzierung in den neuen Bundesländern lediglich etwa 1/3 der gesamten FuE-Gesamtausgaben beträgt. In den alten Bundesländern ist dieser Anteil doppelt so hoch. Dieses Missverhältnis hat seine wesentliche Ursache in der Kleinteiligkeit der Wirtschaft in den neuen Bundesländern. Aber das allein reicht als Erklärung nicht aus. Rückblickend starteten die ostdeutschen Unternehmer mit großem Enthusiasmus aber auch mit kurzfristig kaum handhabbaren Benachteiligungen im Vergleich zu ihren westdeutschen bzw. den globalen Konkurrenten. Der wohl größte Nachteil bestand und besteht noch immer darin, dass eine angemessene Eigenkapitalbildung zu DDR-Zeiten nicht möglich war. Die zahlreichen innovativen KMU's verfügen noch immer nicht über ausreichende eigene Mittel für höhere FuE-Ausgaben. Zudem fehlt es für die erfolgreiche Beantragung von Fördermitteln an der nötigen Erfahrung. Wissenschaftler konnten diese an den DDR-Universitäten nicht gewinnen. Eine andere nicht zu unterschätzende Benachteiligung der Mehrzahl der nach der Wende in den neuen Ländern gegründeten Unternehmen hatte und hat damit zu tun, dass sich die Weltmärkte fest in den Händen westlicher Unternehmen befanden und von diesen nicht erwartet werden konnte, Positionen freiwillig aufzugeben.

Die aktuellen Zahlen über die Firmenstruktur belegen dies auf eindrucksvolle Weise. In Sachsen beträgt der Anteil der KMU's an allen Unternehmen 99,9 %; lediglich 0,1 % sind sog. Großbetriebe. Die sächsischen KMU's beschäftigen etwa 76 % aller Arbeitnehmer und sie repräsentieren etwa 67 % der gesamten Wirtschaftsleistung des Landes (Angaben für das Jahr 2014). Hierzu passt, dass sich alle Konzernzentralen, auch die der in den neuen Bundesländern aktiven Großbetriebe, in den alten Bundesländern befinden. Im Wesentlichen betreiben diese Großbetriebe verlängerte Werkbänke in den neuen Bundesländern. Dies sowie das zahlenmäßige Übergewicht der KMU's und deren vergleichsweise dürftige Eigenkapital-Ausstattung habe gravierende Auswirkungen bis in die Mitte der Gesellschaft, auf die Chancen für die jungen gut ausgebildeten Hochschulabsolventen und letztlich auf die noch immer anhaltende Abwanderung in die alten Bundesländer.

Migration

Herr Minister Tiefensee hat soeben das anhaltende Problem der Migration in großer Offenheit angesprochen. Mit Erstaunen haben wir wohl alle beobachtet, dass in einigen neuen Bundesländern diskutiert wurde, das Angebot an Studienplätzen an den Bedarf an Studienabsolventen im eigenen Bundesland anzupassen (zu reduzieren), da man die Ausbildungskosten für diejenigen Absolventen nicht tragen möchte, die nach dem Studium westwärts abwandern. In diese Diskussion passt der von lokalen Politikern immer wieder gehörte Ansatz, man solle alles tun, um junge Menschen von der Abwanderung abzuhalten. Aber genau das Gegenteil wäre für eine organische Gesundung der ostdeutschen Wirtschaft vorteilhaft: die jungen Hochschulabsolventen sollen abwandern, Erfahrungen sammeln und mit den Kulturen ihrer späteren Partner und Kunden vertraut werden. Die Politik und besonders die lokalen Politiker müssen alles daran setzen, dass diese jungen Leute, reich an neuen Erfahrungen, zurückkehren. Und genau hier, an angemessenen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und einem attraktiven kulturellen Umfeld, mangelt es noch immer weitgehend. Viele ostdeutsche Gemeinden und deren politische Entscheidungsträger verharren in der Vorstellung, dass immer neue Ansiedlungen von peripheren Einkaufszentren und die Verschönerung von Plattenbausiedlungen weitere Abwanderung vermindern und Zuwanderung fördern könnten. Görlitz ist dafür ein besonders abschreckendes Beispiel.

Auch für die Entwicklung unserer Firma hatte diese nicht zukunftsweisende Stadtentwicklung negative Auswirkungen. Trotz bester Bezahlung und spannender weltweiter Projekte gelang es nicht, überregional Hochschulabsolventen nach Ostsachsen zu locken. Ganz wesentliche Entwicklungsprojekte mussten andernorts bearbeitet werden.

Abwanderung von Hochschulabsolventen aus den neuen Bundesländern ist ohne Frage eine finanzielle Belastung für die Bildungshaushalte der betroffenen Länder. Viel mehr zu Buche schlagen dürfte allerdings eine andere negative Begleiterscheinung der Abwanderung von Hochschulabsolventen und anderer Experten. Migranten nehmen ihre hervorragenden Ideen mit und entwickeln diese dann an ihren neuen Wirkstätten zu marktfähigen Produkten. Diese Wirkstätten befinden sich in den FuE-Zentren der Unternehmen und eher nicht dort, wo diese Firmen verlängerte Werkbänke betreiben. Und der Umsetzung hervorragender Ideen zu marktfähigen Produkten sind in den im Allgemeinen finanzschwachen ostdeutschen KMU's eher enge Grenzen gesetzt.

Die Politik muss sich damit ernsthaft befassen, um hier ein Umdenken und dann auch eine Umkehr zu bewirken.

Außenwirtschaftsbeziehungen

In Sachsen sind von den 11.833 Unternehmen mit einem Jahresumsatz von unter 10 Mio. 917 Betriebe exportorientiert, das sind etwa 8 % (Zahlen für 2014). Das bedeutet, dass 92 % aller Unternehmen klein und kaum überregional tätig sind. Produkte global zu vermarkten, ist an Voraussetzungen geknüpft, die zu DDR-Zeiten eher kaum gefragt waren und deshalb auch nicht realisiert wurden. Dazu gehören weltmarktfähige Produkte, beachtliche finanzielle Mittel, Auslandserfahrungen und Sprachkenntnisse. Bei unserer eigenen unternehmerischen Tätigkeiten in Ostsachsen haben wir sehen müssen, dass es hier noch immer erheblichen Nachholbedarf gibt. Aber auch die Politik muss hier mit neuen Konzepten unterstützend eingreifen. Und diese Maßnahmen müssen in der Fläche greifen. In Sachsen hatte man auf das Konzept der „Leuchtturmpolitik“ gesetzt: man konzentriert wirtschaftliche Aktivitäten in einigen Leuchtturmprojekten, z.B. in Leipzig und Dresden, und diese werden dann automatisch auf die umliegenden Regionen ausstrahlen. In Görlitz, soviel kann ich aus eigener Erfahrung sagen, ist bisher kein Licht eines solchen Leuchtturms angekommen. Die Arbeitslosigkeit verharrt dort immer noch bei 18 %. Man hätte sich besser informieren und die Situation in Württemberg oder Ostwestfalen anschauen sollen; dort befindet sich fast in jedem zweiten Dorf ein Weltmarktführer. Die dort arbeitenden hochkarätigen Ingenieure und Entwickler befruchten das kulturelle Angebot auch in kleineren Gemeinden und wandern von dort nicht ab.

Der Fall Partec, unsere eigene Firmengründung, ist ein Sonderfall. Die Ansiedlung weit im Osten schien von außen betrachtet unlogisch, machte aber Sinn für uns. 100% der gefertigten Geräte und diagnostischen Chemikalien wurden außerhalb Deutschlands vermarktet. Die Firma musste nicht in die Erschließung eigener Märkte investieren. Sie konnte sich ganz auf die Optimierung und Standardisierung der Fertigung und die Betreuung der internationalen Kunden konzentrieren. Für die Mitarbeiter eröffnete sich ein spannendes neues Betätigungsfeld mit hochrangigen Besuchern aus aller Welt, z. B. Botschafter, Minister und auch ein Präsident eines afrikanischen Landes, der mit mehreren Ministern Partec einen Besuch abstattete.

Ost-West-Beobachtungen

Unsere Gründung in Ostsachsen hatte zum Ziel, ein selbständiges Unternehmen aufzubauen, das langfristig nicht aus einem alten Bundesland fremdbestimmt sein sollte; uns war die durch eine Fremdsteuerung bedingte und oftmals durchaus nachvollziehbare psychologische Belastung insbesondere auf Leitungsebene von Anfang an bewusst. Mit der Übertragung wichtiger

Märkte, des initial extrem wichtigen know how, der kostenlosen Nutzung der Patente und den zahlreichen persönlichen Kontakten zu Entscheidungsträgern in vielen Ländern und internationalen Organisationen wie WHO, Weltbank, Unicef etc. war die Möglichkeit eines Scheiterns des Görlitzer Projektes kein Thema.

Der Weg zum Erfolg war aber aus Westsicht durchaus nicht immer barrierefrei. Wir mussten mit einer Reihe von kulturellen Unterschieden umzugehen lernen. Die oftmals durchaus kleinen Unterschiede summierten sich jedoch zu einem Gesamtbild auf, das für uns durchaus neu war und zu manchen anfänglichen Verwerfungen mit dem angeworbenen Personal

führte. Eine überraschende erste Beobachtung war, dass manche Neueinstellung daran scheiterte, dass der/die Kandidat/-in kompromisslos auf einer täglichen Arbeitszeit von 6.00 bis 14.00 Uhr bestand; ein für das global tätige Unternehmen unerfüllbarer Wunsch. Erst langsam lernten wir die Hintergründe dafür kennen, die mit der früh am Morgen verfügbaren Kinderbetreuung und damit zu tun hatten, dass in den Lebensentwürfen zu DDR-Zeiten die am Nachmittag zu betreuende Datscha ein wesentlicher Faktor im Tagesablauf war.

Eine weitere neue Erfahrung war, dass Mitarbeiter, die ihre Berufsausbildung und ihre ersten Berufsjahre zu DDR-Zeiten absolviert hatten, Angebote zur betrieblichen oder außerbetrieblichen Weiterbildung im allgemeinen ablehnten; man wollte ein höheres Maß an Verantwortung eher nicht übernehmen, selbst die Aussicht auf ein deutlich höheres Einkommen beeinflusste diese Haltung i.a. nicht. Diese und eine Reihe anderer für einen Westunternehmer eher unerwarteten Unterschiede beobachteten wir bei den jüngeren Mitarbeitern /-innen nicht. Als Konsequenz daraus haben wir bevorzugt jüngere Mitarbeiter rekrutiert.

Wie bereits gesagt, war es nicht einfach, überregional Hochschulabsolventen zu finden, die bereit waren, bei Partec mitzuarbeiten. Das mag an der peripheren Lage von Görlitz liegen, es kann aber auch an der weniger ausgeprägten Bereitschaft zur Mobilität liegen. Und bei unseren internationalen Aktivitäten stießen wir immer wieder auf mangelnde Fremdsprachenkenntnisse, wir haben Akademiker /-innen eingestellt ohne jedwede Englisch-Kenntnisse. Als Konsequenz daraus mussten wir alle wichtigen Auslandsreisen und Verhandlungen mit internationalen Kunden und Organisationen auf Dauer auf Geschäftsleitungsebene selbst bestreiten. Hier können viele unserer Kollegen in den neuen Ländern noch erhebliche eigene Beiträge leisten, um die oft kritisierte Bevormundung durch Unternehmer oder Vorgesetzte aus den alten Bundesländern abzubauen.

Forschung, FuE und Unternehmen in den neuen Ländern

Ich glaube, jeder von uns muss davon beeindruckt sein, in welcher kurzen Zeit nach der Wende dem Wissenschaftsrat und der Politik die Evaluierung der Hochschulen und Forschungseinrichtungen der ehemaligen DDR gelungen ist. Und ich selbst bin noch mehr davon beeindruckt, in welcher kurzen Zeit die ehemaligen lediglich in der Lehre tätigen Universitäten hochrangige Forschungsaufgaben übernommen haben und damit an das Aufgabenspektrum der Westuniversitäten vollwertig angeglichen wurden. Dennoch darf man nicht übersehen, daß damalige Universitätsabsolventen eher nicht vorbereitet waren, selbständig Forschungsvorhaben oder FuE-Projekte zu bearbeiten. Unsere eigene Erfahrung bestätigt dies. Die leitenden Mitarbeiter hatten durchaus eine hohe Motivation, die Dinge voran zu bringen. Es gab aber eine für uns mit unserer Westfirmen-Erfahrung ungewohnte hohe Neigung, selbst in laufenden Produktionsprozessen in bester Absicht umfassende Erörterungen über den Sinn der jeweiligen Lösung zu führen, oder ganz generell die Sinnhaftigkeit der

unternehmerischen Entscheidungen in zeitraubenden internen Diskussionen in Frage zu stellen.

Schlussfolgerungen

Abwanderung wird es auch in Zukunft geben, sie findet auch in Regionen der alten Bundesländer statt. Die neuen Bundesländer sind davon jedoch großräumig betroffen. Die größten Unterschiede zwischen Ost und West betreffen die Struktur der Privatwirtschaft und die Eigenkapitalbasis der Betriebe. Aus eigener Kraft fällt es daher ostdeutschen Firmen und Firmengründern schwer, sich die globale Marktpräsenz und Marktposition zu erkämpfen, die sich westdeutsche Firmen in Jahrzehnten erarbeitet haben und freiwillig natürlich nicht abgeben. Hier braucht es neue staatliche Förderkonzepte mit sehr spezieller Fokussierung auf die ostdeutsche Struktur der Privatwirtschaft. Die Frage sollte erlaubt sein, ob spezielle Förderprogramme aufgelegt werden sollten, die das Ziel haben, die Struktur der ostdeutsche Wirtschaft an die der alten Bundesländer heranzuführen. Gelingt das nicht, wird der Länder-Finanzausgleich auf ewig bestehen bleiben müssen.

Die Politik muss neue Ansätze verfolgen, um die extreme Kleinteiligkeit der Firmenstrukturen in den neuen Bundesländern zu überwinden. Das wird ein langfristiger Prozess sein. Dass ein solcher Strukturwandel möglich ist, zeigt das Beispiel Bayern. Bayern war für Jahrzehnte ein Nehmerland im Länder-Finanzausgleich und hat die erhaltenen Gelder geschickt in innovative Forschung und hightech-Firmen investiert und eben nicht in überdimensionierte Einkaufsmärkte.

Der Abwanderung müssen alle Akteure entgegen wirken; Abwanderung bedeutet nicht zuletzt auch Verlust an intelligenten Projekten und Konzepten für zukünftige marktfähige Produkte. Diese migrieren mit deren Erfindern in die Entwicklungszentren in den alten Bundesländern.

Wenn hervorragende Ideen nicht mehr abwandern, entstehen auch mehr attraktive Betätigungsfelder für Hochschulabsolventen.

Bis hinunter zu den lokalen politischen Entscheidungsträgern muss an der Verbesserung der Lebensbedingungen und der regionalen kulturellen Attraktivität gearbeitet werden. Es gibt ein großes Potenzial an Rückwanderern. Dieses zu heben erfordert attraktive Jobs und kulturelle Vielfalt. Nicht überall wird man diesen Erfordernissen gerecht werden können. Die Politik sollte hier aber mehr Schwerpunkte bilden als die wenigen „Leuchttürme“.

Wie man es erreichen kann, dass es in Zukunft auch Zentralen großer Konzerne mit deren oft imposanten FuE-Potenzialen in den neuen Ländern gibt, ist eine offene Frage.