

Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland GmbH

Standortentwicklung als Unternehmerische Verantwortung

(aus: Bonnenberg/Grütering (Hrsg.): Stark im Osten. 2009)

von Klaus Wurpts

Der gebürtige Holländer Bart Groot stand Mitte der 1990er Jahre vor der wohl größten Herausforderung seiner beruflichen Karriere. Der international erfahrende Industriemanager wurde von dem US-Chemiekonzern Dow Chemical nach Ostdeutschland geschickt, um dort die größte Privatisierung und zugleich größte Anlageinvestition im Zuge der Deutschen Einheit zu realisieren. Es ging um das ehemalige DDR-Chemiekombinat BUNA, das Dow komplett übernommen hatte: ein über zahlreiche Rohrsysteme und Pipelines verbundenes Produktionskonglomerat zur Herstellung von Kautschuk und Kunststoffen und zahlreichen weiteren Chemikalien und Materialien („Plaste und Elaste aus Schkopau“).

Groot hatte die Aufgabe, den so genannten Verbundstandort wieder wettbewerbsfähig zu machen und damit die Exportmärkte Mittel- und Osteuropas für Dow zu erschließen. Die Herausforderung war enorm, denn Personal musste entlassen und Anlagen sowie Infrastruktur im großen Stile modernisiert werden. Erschwerend kam hinzu, dass sich die Produktionsstandorte in der ganzen Region verteilten, und zwar auf die drei sachsen-anhaltinischen Standorte in Schkopau, Teutschental (beide bei Halle/Saale) und Leuna (bei Merseburg), sowie den nahe gelegenen sächsischen Standort Böhlen im Süden Leipzigs.

Zu DDR-Zeiten arbeiteten in den BUNA-Werken rund 26.000 Beschäftigte, nach der Privatisierung war es weniger als ein Zehntel davon. Die Anlagen waren größtenteils unproduktiv und veraltet, arbeiteten zudem noch auf Kohle- statt auf Öl-Basis. Es war eine politische Entscheidung der Kohl-Regierung gewesen, das traditionsreiche mitteldeutsche Braunkohle- und „Chemiedreieck“ zwischen Bitterfeld und Zeitz zu erhalten. Ende der 90er Jahre war die Privatisierung abgeschlossen und Dow hatte über sechs Milliarden Euro in die Modernisierung der Standorte investiert. Aus BUNA war die heutige Dow Olefinverbund GmbH geworden, und diese war nicht nur hochgradig wettbewerbsfähig, sondern rangierte auch unter den 50 beliebtesten Arbeitgebern der Republik. Groot hatte die Herausforderung erfolgreich gemeistert.

Im Laufe der Zeit änderten sich jedoch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in der Region derart, dass sich Groot um die erfolgreiche Fortentwicklung des Unternehmens Sorgen machte. Der vor allem vom Baugewerbe getriebene Aufschwung der Nachwendezeit ebte Ende der 1990er Jahre zunehmend ab und die Arbeitslosigkeit in der Region nahm wie überall in den neuen Bundesländern stark zu. Dow selbst hatte ja Zehntausende entlassen müssen, was die Stimmung gegenüber den Amerikanern wie auch allgemein gegenüber auswärtigen Investoren nicht gerade förderte. Es fehlten Unternehmen und damit Arbeitsplätze. Die aufkommende Zukunftsangst förderte die Abwanderung insbesondere junger weiblicher und hoch qualifizierter Fachkräfte in die alten Bundesländer.

Für die zunehmend schlechtere Entwicklung der Region sah Groot viele hausgemachte Ursachen. Schon bei der Privatisierung der Chemiestandorte war ihm die mangelnde Zusammenarbeit der zuständigen Behörden und anderer Akteure der Wirtschaftsregion aufgefallen. Wie viele andere Unternehmen auch, war Dow mit einer Vielzahl an Ansprechpartnern und unterschiedlichen gesetzlichen Bestimmungen im „mitteldeutschen“ Drei-Länder-Eck von Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen konfrontiert. Auch das „Regionalforum Mitteldeutschland“, eine auf ein Förderprogramm der Europäischen Union zurück gehende, länderübergreifende „Koordinierungsplattform“ von Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Verbänden, zu der Groot eingeladen wurde, zeigte wenig Handlungskraft, um die wirtschaftliche Dynamik und das schlechte Image der Region zu verbessern.

Im Interesse der guten Entwicklung des Unternehmens stellte sich Groot deshalb im Jahr 2000 einer weiteren großen Herausforderung, nämlich der Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung und der Vermarktung der Region Mitteldeutschland. Groot besprach sich dafür mit vielen seiner Geschäftspartnern, insbesondere aus den benachbarten und den geschäftlich verbundenen Unternehmen. Er machte ihnen seine Ansicht deutlich, dass die Unternehmen langfristig nur dann eine erfolgreiche Entwicklung vollziehen könnten, wenn auch das Umfeld sich entsprechend positiv entwickle. Schließlich versammelte er die Leiter mehrerer großer Unternehmen aus der Region um sich und gründete das Regionenmarketing für Mitteldeutschland.

Unter dem Dach eines Vereins konnten bald zahlreiche Mitgliedsunternehmen gewonnen werden. Mit vergleichsweise hohen Jahresbeiträgen sollten vor allem die „strukturbestimmenden“ Unternehmen angesprochen und zugleich mit einer überschaubaren Zahl an Mitgliedern die organisatorische und finanzielle Handlungsfähigkeit der Initiative gewährleistet werden. Die Industrie- und Handelskammern aus Leipzig und Halle (Saale) wurden ebenso Mitglieder wie die Städte selbst, deren Oberbürgermeister im Aufsichtsrat der für die operative Arbeit gegründeten GmbH einen Sitz bekamen.

Dieses bis heute bundesweit einmalige Konstrukt erwies sich sowohl als sehr effektiv bei seinen Impulsen für den mitteldeutschen Wirtschaftsraum, als auch sehr attraktiv für die beteiligten Unternehmen. Rund zehn Jahre nach ihrer Gründung zählt die Initiative heute über 60 Mitgliedsunternehmen aus allen drei Bundesländern, auch weitere Kammern sowie die Städte Dessau, Jena, Magdeburg und Gera haben sich angeschlossen.

Im Zentrum der Aktivitäten stand zunächst die Etablierung der Marke „Mitteldeutschland“. Der historische Name dieser einst stärksten Industrieregion Europas diente als Klammer für den länderübergreifenden Wirtschaftsstandort. Die zaghaften politischen Bestrebungen nach 1989 für ein gemeinsames Bundesland Mitteldeutschland hatten allein zur Gründung des Mitteldeutschen Rundfunks (MDR) geführt. So war es das Regionenmarketing, das das Thema „Mitteldeutschland“ wieder auf die Tagesordnung brachte. Die Bündelung von Vermarktungsaktivitäten über die Landesgrenzen hinweg galt als Schlüssel zum Erfolg für die wirtschaftlich zwar ausgedünnte, aber dennoch eng verflochtene Region. Neben einem regionalen „Zukunftsforum“ wurde eine Imagekampagne mit Anzeigen und Plakaten für den Wirtschaftsstandort Mitteldeutschland aufgelegt. Diesem „mitteldeutschen Ansatz“ sind in der Folge unzählige Vereine, Verbände und auch Unternehmen gefolgt, die den Begriff in ihrem Namen führen. Auch die drei Länder starteten 2002 eine „Initiative Mitteldeutschland“ zur besseren Zusammenarbeit.

Der Bündelungsansatz des Regionenmarketings erfuhr zunehmend Unterstützung. Man wollte sich fortan aber nicht mehr allein auf die Außenkommunikation beschränken. Das wirtschaftliche Wachstum der Region von innen heraus sollte gestärkt werden. Eine „Zukunftskonferenz“ brachte ein neues Handlungsfeld hervor: die Initiierung und Unterstützung von Clusterbildungsprozessen. Der Vergleich mit anderen Regionen in Europa hatte gezeigt, dass vor allem diejenigen besonders erfolgreich waren, die eine hohe Vernetzung in ihren wirtschaftlichen Stärkefeldern aufwiesen. Das „Stärken stärken“ sollte fortan der länderübergreifende „Clusterprozess Mitteldeutschland“ bewirken. Dabei sollte die Innovationskraft und das Wachstum in denjenigen miteinander verbundenen Branchen durch Vernetzungsaktivitäten gefördert werden, in denen die drei Länder gemeinsam über eine vergleichsweise hohe Zahl an Unternehmen und Forschungseinrichtungen aufwies. Zugleich sollte die Herausbildung von international wettbewerbsfähiger und wahrnehmbarer Clusterstrukturen zur Bildung des Wirtschaftsprofils beitragen.

Der länderübergreifende Clusteransatz war erfolgreich: Die Bereiche Automotive, Biotechnologie – Life Sciences, Chemie/Kunststoffe, Energie/Umwelt, Ernährungswirtschaft und Informationstechnologie wurden zu den Zugpferden des wirtschaftlichen Aufschwungs in Mitteldeutschland. Dank der Cluster konnte die Region über Jahre hinweg ein höheres Wirtschaftswachstum erreichen als Gesamtdeutschland. Vor allem die Chemieindustrie profitierte in hohem Maße durch die hohe Vernetzung und konnte in den letzten Jahren jeweils ein zweistelliges

Umsatzwachstum vermelden. Das erst 2008 initiiert Cluster Solarvalley gehört zu den sechs vom Bundesforschungsministerium ausgezeichneten Spitzenclustern in Deutschland und hat eine 40 Millionen-Förderung erhalten, um Solarstrom zum gleichen Preis herstellen zu können, wie konventionellen Strom. Zunehmend organisierten sich die Cluster in eigenständigen Organisationen, wie es das Ziel des Regionenmarketings war.

Mit den Clusterprozessen, die sich angesichts der Wertschöpfungsketten und Zulieferstrukturen schnell auf die gesamten drei Bundesländer erstreckten, erweiterte sich auch das Regionenmarketing. Mit der Umbenennung in „Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland“ im Jahr 2006 wurden schließlich die drei Bundesländer als abstraktes Symbol ins Logo aufgenommen, um zu dokumentieren, dass mit der „Wirtschaftsregion Mitteldeutschland“ die gesamten drei Länder gemeint sind. Als Höhepunkt der Clusterentwicklung in Mitteldeutschland führte die Wirtschaftsinitiative 2008 gemeinsam mit dem Bundesforschungsministerium die erste „Deutsche Clusterkonferenz“ durch.

Die neue „Wirtschaftsinitiative“ hatte sich aber auch neue Handlungsfelder gegeben. So wird seit 2005 bis heute der „IQ Innovationspreis Mitteldeutschland“ in den sechs regionalen Clustern verliehen, um neue Produkte und Verfahren aus der Region mithilfe des starken Mitgliedernetzwerks zu unterstützen und zugleich die zahlreichen vorhandenen Innovationswettbewerbe in der Region zu bündeln. Im Jahr 2007 machte eine weitere Zukunftskonferenz, diesmal in Erfurt, auf die Bedeutung „moderner Standortfaktoren“ wie kulturelle Vielfalt, gesellschaftliche Toleranz, und kreative Fachkräfte aufmerksam. Die jährliche „Absolventenmesse Mitteldeutschland“ hat nunmehr das Ziel, als bundesweit ausstrahlender Leuchtturm hoch qualifizierte Fachkräfte in der Region zu halten oder in die Region zu holen. Die Wirtschaftsinitiative stellt sich damit weiteren Herausforderungen für den Standort Mitteldeutschland.

Leipzig, Mai 2009