

„Holt auf jeden Fall die Wirtschaft an Bord!“

Interview mit Klaus Wurpts, Geschäftsführer der Wirtschaftsinitiative für Mitteldeutschland GmbH, Leipzig

Stand: Dezember 2005

Gerade die Sicherung ihrer wirtschaftlichen Attraktivität ist für viele Kommunen das A und O, wenn es darum geht, dem demographischen Wandel zu begegnen. Dies gilt umso mehr, als in vielen Kommunen insbesondere im Osten Deutschlands der Bevölkerungsrückgang primär auf Arbeitsmigration zurückzuführen ist. Durch diese Entwicklungen ist regionale Kooperation notwendiger und aktueller denn je – auch mit Blick auf die Identifizierung und den Ausbau wirtschaftlicher Potenziale.

Immer mehr Unternehmen erkennen ihre ökonomische und gesellschaftliche Verantwortung, aktiv an der Gestaltung nachhaltiger Strukturen mitzuwirken. Wirtschaftsunternehmen sollten deshalb bei regionalen Kooperationen maßgeblich mitreden können, fordert im folgenden Interview Klaus Wurpts, Geschäftsführer der „Gesellschaft zur Förderung des Regionmarketing für Mitteldeutschland mbH“ mit Sitz in Leipzig.

In vielen Kommunen sind die demographischen Veränderungen bereits spürbar. Die Städte und Gemeinden sind aufgefordert, maßgeschneiderte Konzepte für den Umgang mit den veränderten Strukturen zu finden und dabei auch ganz konkret die wirtschaftliche Entwicklung in den Fokus zu nehmen. Dabei wird deutlich, dass viele kommunale Probleme nicht mehr durch althergebrachtes „Kirchturmdenken“ gelöst werden können, sondern viel stärker in einen regionalen Kontext gestellt werden müssen. Wie kann also eine Erfolg versprechende regionale Kooperation initiiert werden?

Die Erfahrung zeigt, dass verwaltungszentrierte Initiativen selten von nachhaltigem Erfolg gekrönt sind. Wir sind eine Initiative, die im Wesentlichen von der Wirtschaft getragen ist. Das ist auch unser Selbstverständnis. Wir verstehen uns als privatwirtschaftlicher Dienstleister und stehen damit unter dem Handlungsdruck, unsere zunächst abstrakte Zielsetzung, die Region gemeinsam nach vorne zu bringen, mit Inhalt zu füllen.

Die Idee für unsere Initiative entstand im Rahmen von informellen Begegnungen zwischen Unternehmern, am Stammtisch gewissermaßen. Im Anschluss gab es eine charismatische Person, die intensiv herumgereist ist und viele andere Akteure für das Projekt begeistern und gewinnen konnte. Unsere Initiative ging damit von der Wirtschaft aus. Parallel dazu gab es die Initiative Mitteldeutschland der Kommunen in Zusammenarbeit mit den Kammern, und bereits Mitte der 90er Jahre ein großes EU-Förderprogramm, woraus das Regionalforum Mitteldeutschland entstanden ist.

Solche Programme und kommunalen Initiativen sind wichtig, denn sie senden das Signal aus, dass der politische Wille und das Bewusstsein für Notwendigkeiten da sind. Letzten Endes war es dann aber die Durchschlagskraft der Wirtschaft, die das Regionmarketing auf-

gebaut hat. Heute sind unter unseren 50 Mitgliedern die strukturbestimmenden Unternehmen der Region, und unsere Gesellschafter geben uns bis zu 50.000 Euro im Jahr. Die kommunalen Mitglieder, sprich: die Städte Leipzig, Halle, Jena und Dessau sind als wichtige Fördermitglieder über den Aufsichtsrat integriert.

Sie sind über eine GmbH und einen Verein organisiert. Welche Strukturen sind Ihrer Ansicht nach wesentlich für den Erfolg Ihrer Kooperation? Was können die Kommunen für Ihre Arbeit übernehmen?

Um die institutionalisierte Geschäftsform einer GmbH kommt man aus meiner Sicht nicht herum. Sie ist die Voraussetzung dafür, finanzielle und personelle Ressourcen sowie Know-how zu akquirieren und zielgerichtet einzusetzen. Das ist für uns auch sehr viel einfacher als für die Kommune. Zweite Voraussetzung ist, dass die Wirtschaft mit im Boot ist. Ich kann nicht sagen, wie man Kommunen dazu bewegt, intensiver zusammenzuarbeiten, ich kann aber sagen: Holt auf jeden Fall die Wirtschaft an Bord, dann bekommt Ihr zusätzlich Zug rein.

Darüber hinaus braucht es eine regelmäßige Plattform für den Austausch, für die Entwicklung von Strategien und die Lösung von Konflikten in den Aushandlungsprozessen. Denn in Bezug auf Ansiedelungen geht es ja auch darum, vordergründiges Konkurrenzdenken zugunsten von Nachhaltigkeit zurückzustellen. Dazu müssen sich die Leute kennen – es muss Vertrauen da sein. Das ist ganz wichtig, und dafür braucht es verlässliche Strukturen, wie wir sie mit unseren Arbeitsformen gefunden haben.

Eine funktionierende regionale Kooperation braucht auch Kontinuität. Wie kann gewährleistet werden, dass die Akteure nicht nur kurzfristig im Sinne schneller und öffentlichkeitswirksamer Erfolge mitwirken, sondern die Bereitschaft zur Kooperation und Mitarbeit auch langfristig aufrechterhalten werden kann?

Da spielen aus meiner Sicht vor allem psychologische Faktoren eine Rolle. Wir müssen jedem einzelnen Unternehmen das Gefühl vermitteln, etwas Wichtiges zu tun und gleichzeitig seine Marktpräsenz zu erhöhen. Man muss die Mitglieder in die Projektarbeit einbinden, den persönlichen Kontakt suchen und Vertrauen herstellen, kurz: den „common spirit“ pflegen. Und immer wieder: Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation. Wichtig sind dabei natürlich Erfolgsmeldungen und, um Desinteresse und Ermüdung vorzubeugen, eine zielgruppenspezifische Dosierung von Informationen.

Inwieweit sind auch die politischen Akteure eingebunden?

Rückenwind hole ich mir von den Oberbürgermeistern im Aufsichtsrat, die ja vor Ort auch ihre politischen Gremien einbeziehen. Im Aufsichtsrat sitzen außerdem die Chefs der Landesverwaltungsämter und die Leiter der EU-Regionalforen. In der Projektarbeit wirken

darüber hinaus die Wirtschafts- oder Landwirtschaftsministerien mit. Da gibt es wechselnde Akteure. Unsere Organisation ist ja auch nicht als Dachverband zu sehen, sondern als Plattform für konkrete Aktivitäten.

Unser wichtigstes Medium ist der Clusterprozess: Wir haben die Wirtschaftszweige identifiziert, in denen wir regional das größte Entwicklungspotenzial sehen, und clusterspezifische Maßnahmen aufgesetzt, um die Wertschöpfungsketten in diesen Bereichen zu komplettieren und so Unternehmen und Arbeitsplätze zu entwickeln.

Wie ist es Ihnen gelungen, Cluster zu identifizieren, und wie konnten Sie darüber einen Konsens erzielen?

Der Prozess bestand darin, zunächst die infrage kommenden Branchen zu sichten, in einem zweiten Schritt Experten aus Forschungseinrichtungen und Universitäten einzubeziehen, weil die ja häufig schon Kontakte und Netzwerke haben, und dann intensive Gespräche mit den Unternehmen zu führen. Denn Clusterprozess heißt nicht nur, auf die nackten Zahlen zu schauen: Wo haben wir eine hohe Beschäftigung und Exportquote, wo haben wir unsere Traditionen in der Region? Ganz entscheidend ist auch: Wo sind die Unternehmen, die das wirklich tragen wollen? Wenn wir Akteure in ausreichender Zahl beisammen hatten, konnte es losgehen. Dann haben wir umgehend erste Projekte initiiert, und der erste Erfolg hat Kreise gezogen. Heute bekommen wir täglich E-Mails und Anrufe von Leuten, die sich einbringen möchten.

Auf welche Weise man sich einbringt, ob und wie viel Geld man gibt – geschieht das ganz freiwillig? Und wie sind diese Verhältnisse in den Entscheidungsstrukturen repräsentiert?

In welcher Form und mit wie viel Ressourcen sich die Unternehmen einbringen, ist absolut freigestellt. Die Cluster sind ein Produkt, um das Leitbild des Regionenmarketings zu realisieren. Wir haben dazu eine Clusterstrategie entwickelt, wollen aber, dass sich die Cluster trotzdem auch autonom entwickeln. Jedes Cluster hat dazu sein eigenes Leitbild, aber wir achten auf eine gewisse methodische Symmetrie hinsichtlich Organisationsstruktur und Arbeitsweise. So können und wollen wir durch unsere Koordinierungsfunktion natürlich die Entwicklung der Cluster entscheidend beeinflussen. Diese stehen zunächst offen für alle Unternehmen der Region, manche bleiben das auch, andere werden geschlossen. Wenn die Teilnehmer der Meinung sind, dass eine kritische Größe bzw. eine inhaltlich sinnvolle Zusammensetzung erreicht ist, werden Partnerschaften und Netzwerke nur noch auf Projektebene etabliert.

So ein umfangreiches Regionenmarketing ist sehr anspruchsvoll. Ist es auf andere Regionen übertragbar?

Grundsätzlich ja. Wir haben in Ostdeutschland aber besonders günstige Voraussetzungen,

denn ich nehme die Akteure hier durch den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwälzungsprozess als noch flexibler, aufgeschlossener, motivierter und „hungriger“ wahr. Weil die Strukturen noch nicht so eingefahren sind, gibt es hier ganz andere, zuweilen unkonventionelle Entwicklungsmöglichkeiten, auch für die Einzelnen und ganz besonders für junge Leute. Daraus lässt sich übrigens auch für Kooperationen – egal welcher Art – ein wichtiger Erfolgsfaktor ableiten: Es braucht absolute Offenheit nach innen und außen, und es darf keine Denkverbote geben.

Sinnvollerweise fokussiert eine regionale Kooperation Themen, die auch aktiv beeinflusst werden können. Welche Themen bieten sich aus Ihrer wirtschaftspolitischen Sicht besonders an?

Das sind drei Hauptgebiete: die intensive Kooperation der Wirtschaft mit der Wissenschaft, das Thema Außenvermarktung der Region sowie alles, was wir bei uns neuerdings unter dem Begriff der Nachhaltigkeit zusammenfassen. In unserer Initiative hat seit Kurzem ein ganz neuer Themenkomplex Einzug gehalten, der auch konkret die Folgen des demographischen Wandels betrifft. So geht es z. B. um den Fachkräftemangel, der hier durch die extremen Abwanderungstendenzen noch verschärft wird. Es gibt eine große Bereitschaft, sich auf diesem Terrain zu engagieren. Dies nehmen wir als Regionenmarketing auf und wollen gemeinsam mit den Unternehmen aktiv werden.

Für uns geht es auch darum, dass junge Leute, die etwa zum Studieren aus den alten Bundesländern hierher kommen, hier bleiben, und dazu braucht es nun einmal berufliche Perspektiven. Und die gibt es. Wir haben hier zum Teil enorme Wachstumsraten. Uns geht es darum, als Philosophie zu kommunizieren, was hier möglich ist. Unsere Rolle dabei ist, die Akteure zusammenzubringen und den Erfahrungsaustausch zu moderieren.

Der Vorteil für die Profilierung einer Region über eine gemeinsame Außenwerbung liegt auf der Hand. Wo liegt außerdem aus Ihrer Sicht der Mehrwert von regionalen Kooperationen im Hinblick auf die Potenziale einer Region?

An unserem Beispiel festgemacht: Wir sind die Initiative der strukturbestimmenden Unternehmen. Daraus ergibt sich zunächst ein hoher Professionalitätsanspruch, den wir natürlich auch gewährleisten müssen. Das gute Image wirkt dann auch nach innen. Kurz gesagt: Wenn unsere Initiative zum Beispiel eine Veranstaltung anbietet, dann kommen die Leute auch. Der wirtschaftliche Mehrwert besteht aus den sehr konkreten Geschäftsbeziehungen, handfesten Kooperationen und den Investitionen und Synergieeffekten, die daraus hervorgehen. Und mit Blick auf den Wettbewerb ist natürlich das schon angesprochene gemeinsame Außenmarketing ganz zentral. Die Region mit ihren Unternehmen hat ein klareres Profil bekommen, von dem alle profitieren.

Was empfehlen Sie den Kommunen, die sich stärker um das Thema der regionalen Kooperation kümmern wollen? Was sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren?

Sie brauchen zunächst eine charismatische Führungspersönlichkeit, eine gemeinsame Vision, wie wir sie im Leitbild formuliert haben, und ein gutes Konzept, um das Ganze umzusetzen. Zudem brauchen Sie den ständigen Dialog über die Weiterentwicklung und Aufrechterhaltung des Leitbildes, finanzielle und personelle Ressourcen, „quick wins“ und immer wieder auch „großes Kino“, wenn Sie die Akteure mitreißen wollen.

Sie müssen ständig nach innen und außen kommunizieren, und Sie brauchen einen langen Atem. Das gilt auch für unsere Mitglieder, wenn sie daran mitwirken wollen, unsere Vision zu verwirklichen: Unsere Region soll 2010 zu einer der am dynamischsten wachsenden in Europa gehören. Den Kommunen kann ich aufgrund meiner Erfahrungen vor allem eines raten: Es sollten immer die Kommunen zusammenarbeiten, die sich als gemeinsame Wirtschaftsräume identifizieren lassen – geografisch, nach Wirtschaftskreisläufen oder als Kooperative in der Forschung. Zum Beispiel ist unsere Region, das zeigt schon der Blick auf die Landkarte, geografisch völlig „natürlich“ gewachsen.

Ich kann sagen, dass regionale Kooperation dann besonders erfolgreich ist, wenn die beteiligte Wirtschaft gewissermaßen die Geografie der Kommunen mit abbildet. Diese richtige Größe muss man finden, die Wirtschaft mit ins Boot holen, ein festes Gremium etablieren – und dann ist der Grundstein für den Erfolg gelegt.

Das Interview führten Carsten Große Starmann, Kirsten Witte und Beate Ramm am 8. Dezember 2005 in Leipzig.