

„Erst einmal Unternehmertum lernen“

Über die Anfänge des RKW in den ostdeutschen Bundesländern

1. Juli 1990: Währungsunion, ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur deutschen Einheit. Gleichzeitig eröffnete das RKW fünf neue Geschäftsstellen in Dresden, Erfurt, Magdeburg, Potsdam und Rostock. Auch das war ein wichtiger Meilenstein – für den Aufbau eines leistungsstarken Mittelstands in den neuen Bundesländern.



Autorin:

Ulrike Heitzer-Priem ist Leiterin des Fachbereichs „Unternehmensentwicklung und Fachkräftesicherung“. heitzer@rkw.de

Der Know-how-Transfer fand in beide Richtungen statt: Es war beispielsweise ein Mitarbeiter des RKW in Thüringen, der die erste Internetseite des RKW erstellte. Diese ging 1996 zum 75-jährigen Bestehen des RKW online. (Foto H.-M. Krüger)



Mit dem Fall der Mauer war klar, dass die Unternehmen in der DDR schnellstens in der Marktwirtschaft ankommen mussten und dass das RKW dazu einen Beitrag liefern wollte. So legte es schon fünf Tage nach der Wende beim damaligen Bundesministerium für Wirtschaft eine Ideenskizze über „Dienstleistungen des RKW für die Reformierung der DDR-Wirtschaft“ vor. Wie diese Reformen aussehen sollten und wie schnell sie umgesetzt werden würden, das wusste zu dem Zeitpunkt niemand, weder im RKW noch in der DDR, hieß es in der Skizze. Hubert Borns, damals einer der Geschäftsführer, ergriff die Initiative: Er hielt Vorträge und führte erste Schulungsmaßnahmen durch, die ersten Kontakte entstanden über die Kooperation westdeutscher Unternehmen mit DDR-Stahlbaubetrieben. Bei einem dieser informellen Treffen im Dezember 1989 lernten sich Helmut Müller und Hubert Borns kennen. Müller war damals im Management eines sächsischen Stahlbauers und suchte Hilfe bei der Transformation. So wurde sein Betrieb eines der 20 Pilotunternehmen, die das RKW Anfang 1990 beraten konnte. Zusammen mit anderen ostdeutschen Managern gründeten Müller und Borns im März 1990 den Verein für Rationalisierung VfR, der später die Keimzelle der ostdeutschen RKW-Vereine bildete.

Die RKW-Zentrale in Eschborn und die westdeutschen Landesgruppen erhielten vom Bund und einigen Ländern Fördermittel, um einen Stamm ostdeutscher Berater

und Trainer zu qualifizieren. Bald zeichnete sich ab, dass es Geschäftsstellen geben sollte. Die RKW-Geschäftsführung bat das DDR-Wirtschaftsministerium um die entsprechende Genehmigung, denn noch war die DDR ein eigener Staat. Helmut Müller übernahm die Leitung der Geschäftsstelle in Dresden und blieb dort Geschäftsführer bis Anfang 2012. Auch die Leiter der anderen vier Geschäftsstellen kamen aus dem Osten, ebenso das weitere Personal. Das Bundesministerium für Wirtschaft finanzierte die Personalkosten von je einem Leiter und drei Mitarbeitern. Die westdeutschen Landesgruppen übernahmen Patenschaften und halfen, schnell einen eigenen Berater- und Trainerstamm aufzubauen.

Arbeit gab es mehr als genug: Die wenigen kleinen Privatunternehmen der DDR hatten – wie die aus den Kombinatentlassenen Zulieferer und auch die Kombinate selbst – viele Fragen zur Marktwirtschaft: Wie organisiert man einen Vertrieb? Wo sind Erfolg versprechende Märkte? Wie geht Marketing? Und vor allem: Wie schafft man Produkte, die konkurrenzfähig sind? Betriebsverfassung, Personalmanagement, Controlling – alles Neuland. „Wir mussten erst einmal Unternehmertum lernen“, so Helmut Müller im Rückblick.

Es waren schwierige Anfänge. Müller berichtet, dass im April 1990 die Mitglieder des RKW-Fachbeirats Technik nach seinem Bericht aus der ostdeutschen Unterneh-

menswirklichkeit verstanden hätten, dass es ein langer Weg sein würde, bis Ost und West gleich leistungsstark wären. Viele Ostbetriebe waren auf den Weltmärkten nicht wettbewerbsfähig. Sanierungsberatungen waren folglich in den ersten Jahren das Hauptgeschäft des ostdeutschen RKW. Am besten gelang es, mit eigenen konkurrenzfähigen Produkten auf dem Markt Fuß zu fassen. Beispielhaft verweist Müller auf das Automobilzulieferernetzwerk AMZ. Anfangs waren es wenige Unternehmen, die sich mühsam in die Lieferketten der großen Hersteller einklinken konnten. Heute gibt es in Sachsen eine leistungsstarke Zuliefererindustrie und einige Werke großer Marken. Das RKW in Sachsen hat das AMZ initiiert und koordiniert das Netzwerk bis heute.

Eine Erfolgsgeschichte

Das AMZ ist nur ein Beispiel für den erfolgreichen Aufbau mittelständischer Strukturen zwischen Elbe und Oder. 40 Millionen DM an Fördermitteln hat das RKW gemeinsam mit dem Bundesministerium für Wirtschaft bis Februar 1994 in ungefähr 4.300 Klein- und Mittelbetriebe investiert, hieß es in einer ersten Bilanz der Geschäftsführung. Damit wurden 3.000 Unternehmensberatungen und 1.300 innerbetriebliche Weiterbildungen gefördert. Dazu kamen 1.200 überbetriebliche Weiterbildungsveranstaltungen. Dem ersten oben erwähnten Förderprojekt folgten weitere für Marketing und Qualität.

Das RKW in Dresden konnte ab Mitte der 90er-Jahre auf Berater und Trainer aus den „Altbundesländern“ verzichten, es waren genügend ostdeutsche Mitarbeiter qualifiziert worden. Und für die Förderung der Unternehmen standen Landesmittel zur Verfügung. Die Landesgruppe wuchs und wuchs, heute zählt der RKW-Verein in Sachsen gut 200 Mitglieder. Und auch Helmut Müllers Team wuchs, von vier auf über 50 Mitarbeitende. Nach wenigen Jahren war die Geschäftsstelle in Dresden die umsatzstärkste im gesamten RKW-Verbund.

Aber die Aufbaujahre sind vorbei. „Es waren spannende Zeiten“, erinnert sich Müller. „Wir mussten immer wieder schnell reagieren, wenn etwas nicht rund lief. Heute haben wir eine ganz andere Unternehmenskultur in den Unternehmen erreicht.“ Und die Unternehmen stehen vor ganz anderen Herausforderungen, wie beispielsweise der Digitalisierung. Auch bei dieser Transformation können sie auf das RKW bauen: Mit „Digitalisierung“ und „Arbeiten 4.0“ befasst sich ein großer Teil der knapp 1.000 Beratungen im Jahr – mehr als 6.300 Beratertage der ostdeutschen RKW-Vereine und GmbHs drehen sich um diese Themen. Dazu kommen etwa 300 Weiterbildungsveranstaltungen im Jahr mit über 2.700 Teilnehmern. Das RKW unterstützt den Mittelstand – in Ost und West – auch bei der Transformation in die digitale Zukunft zuverlässig und kompetent.