

---

# **Der Mittelstand Ost wird noch 10 Jahre brauchen**

Interview mit Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Rektor der Universität Dortmund

Sie ist noch eine kleine Pflanze innerhalb des deutschen Wissenschaftswaldes - die angewandte Gründungsforschung. Einer, der sich ständig um ihr Wachstum bemühte, sich dabei große Verdienste erwarb, ist Prof. Dr. Detlef Müller-Böling. Seine Forschungsarbeit hat die Schwerpunkte Unternehmensgründung und -entwicklung, Informationsmanagement und Expertensysteme.

● **Ihr 1985 gegründetes Institut widmet sich ausschließlich der Forschung. Doch ist es nicht auch direkt anleitend wirksam?**

Es stimmt, wir bilden direkt keine Studenten aus, aber wir veranstalten Seminare und Erfahrungsaustausche zum Beispiel für Gründungshelfer. Dazu gehören Mitarbeiter von Wirtschaftsförderungsämtern, Bankangestellte, Unternehmens- und Steuerberater. Dort diskutieren wir solche Themen, wie die technische Unterstützung bei Unternehmensplanerstellungen, Finanzierung oder Informationssuche. Jeder Student an unserer Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität muß übrigens so einen Plan erstellen. Ich halte das für sehr wichtig.

● **Würden Sie denn an die Wissensvermittlung bei ostdeutschen Teilnehmern in den Seminaren anders herangehen?**

Nein, auch sie würde ich solche Pläne erstellen lassen, die alles enthalten, was für die zukünftige Entwicklung eines Unternehmens überschaubar und kalkulierbar ist. Das bedeutet, daß die Marktpotentiale untersucht, Aussagen zur Kon-

**Ein Wochenend-IHK-Kurs genügt einfach nicht**

kurrenz, zu den Marktanteilen, den Mitarbeitern und dem Standort getroffen werden müssen. Am Schluß liegt dann ein schriftlicher Plan vor, der, mit Zahlen untersetzt, die Gründungsidee konkretisiert.

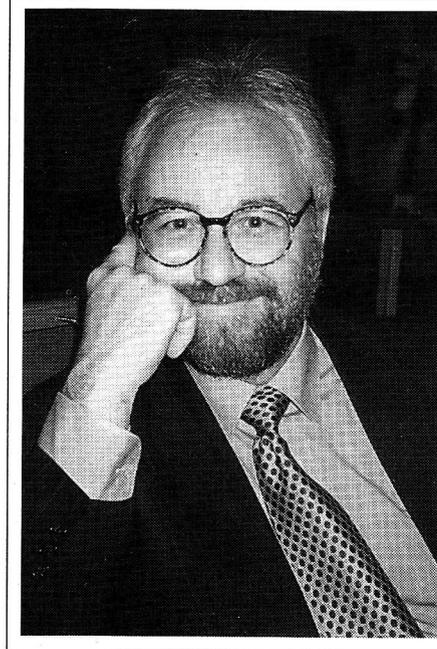
● **Aber eine Existenzgründung hängt in erster Linie von der jeweiligen Persönlichkeit ab. Kann man auf sie Einfluß nehmen?**

Führungspersönlichkeiten herauszubilden ist die schwierigste Aufgabe eines jeden Lehrers. Es muß wirklich schon viel an Veranlagungen vorhanden sein. Was man als Lehrer aber tun kann, ist die Vermittlung bestimmter Techniken, wie zum Beispiel Gesprächs- und Ver-

handlungsführung. Hier muß noch sehr viel mehr getan werden - auch in den westlichen Bundesländern. Wir haben auch dort keine ausreichende, qualitativ hochstehende Ausbildung für Unternehmensgründer. Ich formuliere immer: Um einen Baum zu pflanzen, ein Zimmer zu streichen, muß man in Deutschland mindestens drei Jahre Lehrzeit hinter sich haben. Um Unternehmensgründer zu sein, genügt hier ein IHK-Kurs von einem Wochenende. Das ist mit Sicherheit ein falsches Herangehen, denn dadurch mangelt es an betriebswirtschaftlichen Kenntnissen, im Marketing, in der Verhandlungs- und Mitarbeiterführung.

● **Was sind die Gründe für dieses Desinteresse, und bestehen Chancen, diesen Fehler beim Neuaufbau der ostdeutschen Universitäts- und Hochschullandschaft zu vermeiden?**

Die deutsche Betriebswirtschaftslehre hat leider bis heute noch nicht ausreichend erkannt, wie wichtig es ist, sich mit Unternehmensgründung zu beschäftigen. Ganz anders als die Amerikaner, wo es allein 120 Lehrstühle für Entrepreneurship gibt. Bei uns existiert dafür kein einziger, nur wir an der Universität Dortmund fangen jetzt damit an. Doch bis diese Stelle besetzt ist, vergehen mindestens zwei Jahre. Für die neuen Bundesländer trage ich die Sorge, daß ihnen die Wissenschaftsstrukturen der Universitäten und Hochschulen der alten Bundesländer einfach übergestülpt werden. Das bedeutet, daß auch hier die Gliederung der Betriebswirtschaftslehre in die einzelnen Bereiche Produktion, Absatz, Marketing, Beschaffung und Controlling erfolgen wird, ohne dabei den genetischen, den Unternehmensentwicklungsaspekt zu berücksichtigen, der dann zum Zuge kommt, wenn man sich mit Unternehmensgründung beschäftigt. Ich sehe deshalb auch in den neuen Bundesländern keine positive Entwicklung in die notwendige Richtung, deshalb haben wir in Dortmund die Initiative ergriffen.



*Prof. Dr. Detlef Müller-Böling ist seit 1990 Rektor der Universität Dortmund und seit 1985 Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts für empirische Gründungs- und Organisationsforschung e.V. in Dortmund  
Foto: HW*

● **Kommen wir auf die Existenzgründungen in Ostdeutschland zu sprechen. Wann schätzen Sie, wird man von einem eigenständigen, wettbewerbsfähigen Mittelstand dort sprechen können?**

Ich möchte lieber 10 als fünf Jahre sagen, denn hohes technisches Know-how zu schaffen und ein wettbewerbsfähiges Marketing aufzubauen, das braucht seine Zeit.

● **Wird das nicht zu spät sein, werden nicht alle Felder der Wirtschaft dann bereits durch andere abgesteckt sein?**

Es werden aber auch ständig neue Felder entstehen. Wir haben in den 40 Jahren der Bundesrepublik ebenfalls etliche Regionen auf- und absteigen sehen. Denken wir nur an die 50er Jahre. Da war das Ruhrgebiet eine der wirtschaftlich tragenden Säulen, von Bayern oder Baden-Württemberg sprach niemand. Das waren die Armenhäuser. Heute haben wir im Ruhrgebiet eine 10-bis 15jährige Durststrecke hinter uns, befinden uns erst jetzt wieder auf dem steigenden Ast. Nicht zuletzt durch die Universität, die auch etwa 15 Jahre brauchte, um sich voll zu entfalten, haben wir inzwischen erneut eine leistungsfähige und innovative Wirtschaftsstruktur entwickelt. Ich komme also immer wieder auf diese Verbindung Wissenschaft - Industrie zurück, weil

sie für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region, eines Landes immense Bedeutung hat.

● **Welche künftige Industriestruktur könnten Sie sich für die neuen Bundesländer vorstellen?**

Das ist schwer zu sagen. Ich denke mir aber, daß die Umwelttechnologie einer der Bereiche für den ostdeutschen Mittelstand sein könnte. Ich bin fest davon überzeugt, daß Deutschland insgesamt künftig den Vorreiter weltweit in der Umwelttechnologie darstellt. In dieser Branche sind so viele Details zu lösen, wofür die kleinen und mittleren Unternehmen einzeln oder im Verbund geradezu prädestiniert sind. Der Mittelstand hat ja die entscheidende Stärke, viel schneller und flexibler auf bestimmte Anforderungen reagieren zu können als die Großen.

● **Qualifizierte Führungskräfte werden überall gesucht. Ist in Ostdeutschland durch den früher dort sehr hohen Anteil weiblicher Beschäftigter nicht ein Potential vorhanden, das es dabei zu nutzen gilt?**

Da sehe ich auch eine große Stärke in den neuen Ländern. Vor der deutschen Wiedervereinigung waren wir und auch viele Unternehmen der Meinung, daß ein Defizit an qualifizierten Führungskräften besteht. Daher haben die Unterneh-

men über ihren eigentlichen Bedarf hinaus Führungskräfte eingestellt, um sie Ende der 90er Jahre verfügbar zu haben. Damit im Zusammenhang steht auch die Frauenförderung. Generell besteht in Deutschland unter den Frauen noch ein riesiges Potential, aus dem man qualifizierte Führungskräfte für die deutsche Wirtschaft gewinnen kann. Der Osten Deutschlands hat hierbei durch seine Entwicklung den großen Vorteil, daß dieses Potential vielleicht eher erschlossen werden kann, da hier wirklich das Bewußtsein dafür vorhanden ist. Nur muß das soziale Umfeld dafür geschaffen sein. Frauen werden ganz stark an die Front kommen, das ist meine feste Überzeugung. Und das auch deshalb, weil sich andere Organisationsstrukturen des gesamtgesellschaftlichen Lebens durchsetzen werden. Die Entwicklung wird weg von den großen Einheiten, den Großbetrieben, hin zu kleineren Abteilungen mit weniger Hierarchie gehen. Das entspricht den Denkstrukturen der Frauen viel eher. Frauen scheinen andere Managertypen als Männer zu sein, obwohl beklagt wird, daß sich die heutigen Frauen in Führungspositionen in ihrem Stil sehr den Männern angepaßt haben oder anpassen mußten.

### ● Apropos Managertypen. Unterscheiden sich ost- und westdeutsche Manager heutzutage?

In einem Bereich ist der Manager aus Ostdeutschland heute schon weiter als sein Pendant aus dem Westen, und ich möchte nicht, daß der verschüttet wird: In der Kommunikation miteinander. In einer Arbeitsgruppe, einem Führungsteam, muß ein Klima der gegenseitigen Hilfe, des Austausches, der Offenheit herrschen und nicht die Profilierungssucht einzelner. Das ist im Osten besser ausgeprägt.

Ich möchte aber nochmal auf das Führungsteam, das Management zu sprechen kommen. Wir wissen momentan noch sehr wenig darüber, wie solch ein erfolgreiches Team zusammengesetzt sein sollte. Ich habe deshalb vor zwei Jahren in der Schmalenbach-Gesellschaft einen Arbeitskreis "Unternehmerische Partnerschaften" gegründet, dem Theoretiker und Praktiker angehören, um gemeinsam zu ergründen, wie so eine Idealkombination aussehen könnte. Gehört zum Bei-

spiel in so ein Team ein Kaufmann und ein Techniker, ein ex- und intern orientierter Mitarbeiter, welche psychologischen Faktoren sind zu beachten? Die Fragen dazu sind sehr vielgestaltig, weil eben viele Parameter dabei eine Rolle spielen.

## Frauen werden viel stärker an die "Front" kommen

### ● Wie sieht eigentlich der durchschnittliche Unternehmensgründer aus?

Der erfolgreiche Unternehmensgründer im Westen ist Anfang 30 und nicht älter als 35 Jahre. Er hat bereits eine berufliche Karriere hinter sich und möchte nun, auf eigenen Füßen stehend, seine Ideen im Beruf verwirklichen. Erfahrung und die Gründungsidee sind also ganz wichtige Voraussetzungen für den erfolgreichen Aufbau einer eigenen Existenz.

### ● Aber dennoch scheitern auch viele...

Eine Unternehmensgründung in der Marktwirtschaft ist immer durch Risiko gekennzeichnet. Von daher müssen Unternehmen auch immer wieder ausscheiden. Das ist ganz normal. Was man allerdings tun kann, um der sozialen Verantwortung gegenüber einem Existenzgründer nachzukommen, ist, ihn gut auf diesen Schritt in die Selbstständigkeit vorzubereiten und ihn bei der Existenzplanung zu unterstützen. Diese Ausbildung kann man aber nicht dem freien Markt der Weiterbildung überlassen, hier ist der ganze Staat gefordert. Er muß die Eckpfeiler setzen, Regeln und Strukturen bilden und die Ausbildung qualifizieren. Der letzte Aspekt fehlt leider noch in Deutschland, besonders aber in den neuen Ländern. Warum werden nicht Managementschulen auf breiter Front aufgemacht, die diese Grundausbildung übernehmen. Es ist deshalb auch jede Initiative aus den neuen Bundesländern zu unterstützen, die in diese Richtung geht. Und dabei muß es sich nicht ausschließlich um eine Hochschulausbildung handeln. Mir gefällt zum Beispiel, daß die IHK Potsdam für Diplom-Ökonomen ein Aufbaustudium über vier Semester vorgeschlagen hat, das mit dem westlichen Diplom-Kaufmann abschließt. *Es fragte Horst Winkler*