

Kurzdarstellung ausgewählter Kommentare zur Studie von Klaus-Heinrich Standke  
„Zur Ost-West-Kompetenz Berlins – Versuch einer Diagnose“

Auszugsweise Anmerkungen

der Herren Jochen Bethkenhagen, Manfred Busche, Manfred Gentz, Volker Hassemer, Reimut Jochimsen + , Volker Kähne, Hans-Henning Koch, Matthias Kleinert, Heinrich Lummer,

Jürgen J. Matthias, Elmar Pieroth, Edzard Reuter, Kurt Schips, Jörg Schlegel, Jens Jürgen Schnieders, Dietrich Stobbe, Gerd Wartenberg. Peter Witt

(1) Allgemeine Beurteilung

- *Auszug aus der Niederschrift der Sitzung des Außenwirtschaftsausschusses der Industrie- und Handelskammer zu Berlin am 8. September 1998, bei der der Forschungsbericht zur Diskussion vorgestellt wurde. Als Fazit ergab sich für den Vertreter von IHK und BAO, daß der vorgelegte Bericht innerhalb der vielfältigen Bemühungen, die Stadt Berlin zu einem Ost-West-Kompetenzzentrum weiterzuentwickeln, insgesamt eher als „kontraproduktiv“ zu bewerten sei:*
- Ø „Nicht die einzelnen Zahlenangaben seien falsch, häufig seien sie aber zu punktuell, speziell gebe es aber größere Defizite in deren Wertung.
- Ø Zu verweisen sei besonders auf die spezielle Ausgangslage Berlins hin, die eigentlich zur Unmöglichkeit ihrer Vergleichbarkeit mit angestammten Handelsplätzen und auch angestammten Ost-West-Zentren, wie etwa Wien, führt. Andererseits wurde die Einzigartigkeit Berlins in der Vernetzung von bestehendem Know-how und Institutionen, dem speziellen Erfahrungsschatz und letztlich dem Mentalitätsvorsprung betont.
- Ø Es sei stärker einer gemeinsamen Vision zu folgen und diese nicht zu zerreden. Besonders kritisiert wurde die Form der Auseinandersetzung mit der Ost-West-Kompetenz Berlins. Diese öffentliche Form habe der Stadt eher geschadet als ihr genutzt.
- Ø Die Notwendigkeit zu einer einheitlichen Institution wurde verneint insbesondere wegen der zunehmend besser funktionierenden Abstimmung und Information zwischen den Beteiligten.
- Ø Gleichermaßen wurde der Stadt eine übergeordnete Rolle bei der Heranführung der MOE-Beitrittskandidaten an die EU abgesprochen, da hierfür zu kontroverse Stimmungs- und Meinungsbilder in der Stadt, auch im politischen Bereich, gesehen werden und so sehr dies auch wünschenswert sei, man sich nicht vorstellen könne, daß Berlin wirklich eine fortschrittliche Rolle in diesem Prozeß spielen könne.“
- § „Das Wort „kontraproduktiv“ ist äußerst interessant, denn es gibt ja Auskünfte, was man „produktiv“ unternehmen (‚Unternehmen‘ ist das Gegenteil von ‚Unterlassen‘) möchte. Wenn man darunter das ‚Vermarkten‘, und dabei nur an das Bestehende denkt, dann ist natürlich jede Kritik – auch wenn diese noch so berechtigt ist – kontraproduktiv. Ihre Herangehensweise ist ja eben eine andere, nämlich das „Gestalten“. Und hier allerdings tut sich Berlin sehr schwer. Dies entspricht langer Berliner Nachkriegstradition. Man ist mit dem Erreichten auf relativ geringem Niveau zufrieden, „redet sich reich“ und achtet streng auf Außenseiter und Kritiker, damit das Bild nicht beschädigt wird.“
- § „Was die Kompetenz Berlins anbetrifft, so ist das Ergebnis bedauerlicherweise nicht so, daß man jetzt Anlaß hätte, sich zu freuen, sondern Anlaß zu besonderen Anstrengungen. Wenn ich über die Ursachen der relativ schlechten Position Berlins nachdenke – und zwar nicht als Fachmann, sondern als kritischer Zeitgenosse -, dann vermute ich einen Grund darin, daß Berlin im Laufe der zurückliegenden Jahrzehnte einen Verlust an der Elite in allen Bereichen erlitten hat, der sicherlich auch die relativ geringe Innovationsfähigkeit unterstreicht.
- § „Ihre Studie „Zur Ost-West-Kompetenz Berlins“...hat das Verdienst, eine fundierte Diskussionsgrundlage zur Situation Berlins als Zentrum der Zusammenarbeit zwischen Ost und West zu liefern und die notwendige Stabilisierung für die Profilschärfung Berlins voranzubringen. Die Ergebnisse Ihrer Studie werden in die weitere Behandlung des Themas im Rahmen der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe (des Senats) Eingang finden.“
- § „Ihre Ausarbeitung „Zur Ost-West-Kompetenz Berlins“ ist geradezu deprimierend, im Ergebnis aber wertvoll wegen der darin enthaltenen Übersichten“.
- § „Ihre Arbeit zeigt eindrucksvoll, daß es offensichtlich immer noch nicht ausreichend gelungen ist, die durch eine Vielzahl von Untersuchungen und Gesprächsrunden der letzten Jahre allseits bekannten Assets Berlins für die Rolle eines Ost-West-Kompetenz-Zentrums in wirkungsvoller Weise für die Stadt Berlin, aber auch für die Deutsche Wirtschaft insgesamt, umzusetzen“.

- § Ihre Schlußfolgerung, daß im Grunde genommen die Wirtschaft der neuen Bundesländer auf den durch die Osterweiterung wachsenden internationalen Wettbewerbsdruck noch nicht eingestellt ist, kann nur Mahnung an uns alle sein, aus unseren jeweiligen Blickwinkeln/Aufgabenstellungen heraus zur Abhilfe beizutragen.“
- § „Es bedarf keiner weiteren Studien oder neuer Arbeitskreise zu den Themen ‚Internationalisierung der Berliner Wirtschaft‘ oder ‚Ausbau Berlins zum Ost-West-Kompetenzzentrum‘.“

## (2) Notwendigkeit einer präziseren inhaltlichen Definition der ‚Ost-West-Kompetenz‘

- § „Lassen Sie mich zunächst kritisch auf den Begriff der Ost-West-Kompetenz eingehen. Was beinhaltet der Begriff, was beinhaltet er heute und was in der Zukunft?  
Vor der Wende war der Handel, waren die Wirtschaftsbeziehungen zwischen Ost und West Beziehungen zwischen Staaten mit unterschiedlichen politischen und wirtschaftlichen Systemen. Jetzt handelt es sich bei den Staaten in Mittel- und Osteuropa um Länder in der Transformation: Die Systemunterschiede werden abgebaut – und je stärker die Angleichung, desto geringer der Bedarf nach spezifischer Ost-West-Kompetenz. In einigen Jahren wird der Handel zwischen Deutschland und Polen nach denselben Bedingungen abgewickelt werden wie der Handel zwischen Frankreich und Deutschland. Und ebensowenig wie man in Paris den Handel mit Deutschland als Ost-West-Handel bezeichnet, wird man mit sachlicher Berechtigung den Handel zwischen Deutschland und Polen als Ost-West-Handel bezeichnen können. Ost und West werden immer mehr zu geographischen Begriffen.
- § Zu den Begriffen „Brücke“ und „Drehscheibe“: Sie sind m.E. nur von eng begrenztem Aussagewert. Völlig inhaltslos scheint mir der Begriff „Drehscheibe“. Was soll sich hier mit welchem Ziel und welchen Nutzen drehen? Auch der Begriff „Brückenfunktion“ ist nur von geringem programmatischen Wert. Er sagt nur, wir stehen als Ansprechpartner bereit. Was aber, wenn keiner über die Brücke geht? Sowohl von hier als auch von den MOE-Staaten gibt es Hunderte von Brücken in die verschiedensten Richtungen. Genutzt werden jedoch nur Brücken mit attraktiven Zielen. Dabei spielt die Länge des Weges eher eine untergeordnete Rolle. Insofern stimme ich denjenigen zu, die darauf verweisen, daß die geographische Nähe nur von geringerer Bedeutung für die Entwicklung von Handelsbeziehungen ist. Von viel größerer Bedeutung ist die Attraktivität der jeweiligen Ziele. Darüber entscheidet in erster Linie das Warenangebot. In den ostdeutschen Ländern (einschließlich Berlins) hat der Prozeß der Deindustrialisierung das Exportpotential kräftig schrumpfen lassen. Ohne ein international wettbewerbsfähiges Warenangebot wird es in dieser Region keinen Importsog aus den MOE-Ländern geben. Damit müssen unsere Anstrengungen darauf gerichtet sein, das noch vorhandene Exportpotential auf den Märkten der MOE-Staaten erfolgreich zu akquirieren und zukunftsfähige Produktionen in der hiesigen Region anzusiedeln.“
- § „...Ost-West-Kompetenz wird zu einem immer mehr inhaltsleeren Begriff, da es mit fortschreitender Transformation keines speziellen Ost-West-Handels‘Know-how’s‘ mehr bedarf. Um so wichtiger wird die Unterstützung der Unternehmen in den der Produktion vor- und nachgelagerten Phasen, nämlich Innovation und Absatz. Lediglich für eine Übergangsphase können Heranführungs- bzw. Transformationshilfen die Attraktivität der Region Berlin/Brandenburg verbessern helfen. Allerdings muß Transformationskompetenz als Produkt definiert, ständig erarbeitet und als attraktives Angebot vermarktet werden.“
- § „...Ob man heute, wo die PHARE-Länder energisch an die EU-Tür klopfen und sich in zehn Jahren relativ freier Marktwirtschaft zahlreiche Wirtschaftsbeziehungen zwischen allen Teilen Deutschlands und Rußlands entwickeln, überhaupt noch so etwas wie eine Ost-West-Drehscheibe braucht, bezweifle ich. Jedenfalls benötigt man sicher keine geographisch fixierte Drehscheibe, denn die russischen Geschäftsfreunde reisen genauso gerne nach Frankfurt oder Düsseldorf und fühlen sich in London zu Hause wie in Paris.“

## (2) Ziele der integrierten Ost-West-Kompetenz Berlins

### (a) *größere Wettbewerbsfähigkeit*

- § „Sie haben aus meiner Sicht völlig zu Recht das Problem der unzureichenden Ost-West-Kompetenz in den größeren Zusammenhang der mangelnden internationalen Wettbewerbsfähigkeit – u.a. resultierend aus mangelnder Innovationsfähigkeit – der Berliner Wirtschaft gestellt. Hier liegt – wie Ihre Studie an vielen Stellen eindrucksvoll belegt

- das zentrale Problem. Daraus ergibt sich auch die von Christoph von Marschall angemahnte Aufgabe, sich primär um die Verbesserung der Voraussetzungen als um immer neue Sprachbilder zu kümmern.“
- § „Allerdings ist die Entwicklung eines derartigen Marktsegments (der Ost-West-Kompetenz) nur ein Mosaikstein für eine regionale Entwicklungsstrategie. Man würde das Pferd genau vom Schwanz aus aufzäumen, wollte man die strukturellen Probleme der Region Berlin/Brandenburg über den Ausbau der Region zu einem Ost-West-Kompetenzzentrum lösen. Entscheidend – und das haben Sie in Ihrer Studie über den Vergleich der Exporte aus Berlin und Rheinland-Pfalz eindrucksvoll nachgewiesen – ist die Attraktivität des Warenangebots, d.h. die Exportfähigkeit einer Region. Daß Rheinland-Pfalz bei ähnlicher Größe und Wirtschaftskraft eine dreimal so hohe Exportquote (25% zu 8%) und einen um 50% höheren Ostexport aufweist, verdeutlicht diese These. Dieser deutlich höhere Ostexport ist nicht das Ergebnis einer höheren Ost-West-Kompetenz sondern einer höheren Exportfähigkeit. Nur wenn über die Ansiedlung innovativer Unternehmen bzw. die Stärkung innovativer Kräfte die nationale und internationale Konkurrenzfähigkeit der regionalen Wirtschaft gestärkt in Berlin/Brandenburg werden kann, wird es auch im Osthandel aufwärtsgehen. Mit anderen Worten: Der größte Wettbewerbsvorteil im Ost-West-Geschäft ist nicht ‚Ost-West-Kompetenz‘, sondern sind Produkte, die Konkurrenten aus anderen Regionen in Qualität und Preis überlegen sind. Deshalb sollte man auch die Wirkungen von hochrangig besetzten Konferenzen zu Ost-West-Fragen nicht überschätzen. Von derartigen Veranstaltungen gehen normalerweise keine Struktureffekte für die Region aus.“
- § „Ich stimme mit Ihnen überein, daß wichtige Voraussetzungen für einen gesunden Mittelstand in den neuen Ländern (einschließlich Berlins) in einer besseren Kenntnis der Auslandsmärkte und in einer erhöhten Innovationskraft bestehen. Hier muß man in der Tat ansetzen – auch von staatlicher Seite -, will man die Situation verbessern. Dies ist nicht alleine eine Sache des Geldes, sondern der zugkräftigen Konzepte für eine durchdachte Strukturpolitik. M.E. müssen die Regierungen...viel stärker als bisher die Funktion eines Moderators, eines verbindenden Elementes zwischen den endogenen Akteuren, aber auch zwischen den Großunternehmen Westdeutschlands und den ostdeutschen Mittelständlern, einnehmen. Es gilt, die Eigeninitiative zu fördern und Kontakte herzustellen.“
- § „Bei der Initiierung technologisch relevanter Projekte sowie der Nutzbarmachung daraus resultierender Erkenntnisse für die Industrie und das Gewerbe sehe ich wichtige Aufgaben für die Technologiestiftung in Berlin...“.
- § „Ihre Diagnose zur Ost-West-Kompetenz Berlins habe ich mit größtem Interesse gelesen und kann Ihnen nur Recht geben, wenn Sie feststellen, daß Berlin weder im Export von Gütern noch von Dienstleistungen eine hervorgehobene Rolle spielt...“

### *(b) Finanzdienstleistungen und Transformationsberatung*

- § „Berlin könnte sich als Dienstleister für intelligente Finanzdienstleistungen im Ost-West-Geschäft profilieren (Zwischenfinanzierung, Konsortiallösungen mit den ‚IFI‘'s ‚für die Finanzierung der zu erwartenden großen Infrastrukturprojekte in den MOE-Ländern, welche bereits in der Vorbereitungsphase zur vollen EU-Mitgliedschaft der Länder Mittel- und Osteuropas operativ werden, Finanzierung von Projekten, die von KMU-Bietergemeinschaften zu entwickeln wären.“
- § „...Der Dienstleistungssektor wächst überproportional. Unvermeidliche Verluste im produzierenden Gewerbe müssen durch Kapazitätsgewinne im Dienstleistungssektor ausgeglichen werden. Im Hinblick auf die MOE-Staaten stellt sich dann die Frage, welchen spezifischen Dienstleistungsbedarf, der primär aus unserer Region gedeckt werden könnte, haben diese Länder? Hier sehe ich vor allem den Bereich der Transformation: Transformationserfahrungen hier und Transformationserfordernisse dort sind sicher ein Bereich, in dem Ostdeutschland einen komparativen Vorteil gegenüber anderen Regionen besitzt. Transformationserfordernisse gibt es in nahezu allen Bereichen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Er betrifft sowohl den Rechtsrahmen als auch den Aufbau von Institutionen. Daher werden auch entsprechende Unterstützungsleistungen für die MOE-Beitrittsländer im Rahmen von Beitrittspartnerschaften von der EU durch das PHARE-Programm gefördert. Wie attraktiv ist aber nun unser Angebot an Transformationshilfen? Ist es uns tatsächlich gelungen, aus den Transformationserfahrungen ein Produkt „Transformationskompetenz“ zu entwickeln und attraktiv zu vermarkten? Hier gibt es sicher noch – um einen DDR-Begriff zu gebrauchen – große Reserven. Außerdem unterliegt auch dieses Produkt einem Produktzyklus: Es gibt inzwischen viele Nachahmer, die Attraktivität des Produkts wird im Zeitablauf abnehmen und die Nachfrage gegen Null gehen.“

### *(c) Ost-West-Managementschulung*

- § „...Es ist allerdings auch so, daß der wie auch immer begründete und entstandene Niedergang der Ost-West-Wirtschaftsakademie in diesem Zusammenhang wohl der größte Rückschlag war.“
- § „...Es ist ewig schade, daß von der OWWA nach der ‚Abwicklung‘ nichts mehr übrig geblieben ist – außer vielleicht Schuldgefühlen, die der eine oder andere der Mitwirkenden hat oder zumindest haben sollte.“
- § „Was den Managementbereich anbelangt – der wegen der Kontaktpflege bzw. –knüpfung von strategischer Bedeutung für langfristige Handelsbeziehungen sein kann – kennen wir die Lage: Es sind vor allem die westdeutschen Länder, die sich mit der Förderung von Ost-West-Akademien (Bayern, Niedersachsen) Wettbewerbsvorteile sichern. Die Erfolgs- und Leidensgeschichte der OstWestWirtschaftsAkademie (OWWA) haben wir beide auf unterschiedlichen Seiten erlebt und durchlitten. Hier ist eine Einrichtung gegen den Baum gefahren worden, die durchaus die Ost-West- oder Transformationskompetenz dieser Region hätte stärken können.
- Ich bin der Meinung, wir benötigen auf absehbare Zeit eine ähnliche Einrichtung, wenn wir die Region in der internationalen Standortkonkurrenz stärken wollen. Langfristig wird aber eine solche Akademie aber sicher zu einer allgemeinen, weltweit agierenden Managementakademie werden müssen – auch wenn die Dauer des Transformationsprozesses in der GUS einer Spezialeinrichtung noch über Jahrzehnte einen Markt sichern dürfte.“

#### **(4) Notwendigkeit zur Erarbeitung eines Gesamtkonzepts zur Umsetzung, zur Koordinierung und zur Institutionalisierung der Berliner Ost-West-Kompetenz**

- § „Das Papier enthält zweifellos hochinteressante Informationen. Vor allem aber halte ich Ihre Schlußfolgerung, daß es dem Land Berlin an einer koordinierten Politik zur Wahrnehmung seiner Chancen in Zentral- und Ost-Europa mangelt, für sehr überzeugend. Auch sonst enthält es eine ganze Reihe wichtiger Anregungen, auf die ich – sobald mir dies möglich ist – gern und überzeugend zurückkommen möchte.“
- § „Ihre Analyse zur „Ost-West-Kompetenz Berlins“ belegt mit großer Deutlichkeit, daß in Berlin noch viel getan werden muß, um eine wirtschaftliche Ost-West-Drehscheibe sowie ein Ost-West-Kompetenz-Zentrum im übergeordneten Sinne zu werden. Ich teile Ihre Meinung, daß eine engere Koordination aller Anstrengungen sowie ein intensiver Dialog aller Beteiligten notwendig ist, aber auch die Bereitstellung wissenschaftlich-technologischen Wissens für die mittelständische Industrie. Die Potentiale sind aus meiner Sicht vorhanden, doch müssen sie – um wirksam zu werden – in ein Gesamtkonzept eingebunden werden.“
- § „Mein Bemühen geht dahin, zu einer wirklich straffen und natürlich auch kompetenten Aufgabenwahrnehmung (auf dem Gebiet der Ost-West-Kompetenz) in Berlin zu gelangen...“
- § „In der Tat müssen wir alle gemeinsam unsere Kräfte für ein strategisches Konzept „Berlin als Ost-West-Kompetenzzentrum“ zu bündeln, um unsere komparativen Standortvorteile zu nutzen“.
- § „Die Frage der Zielsetzung spielt eine entscheidende Rolle, wobei sicherlich alle drei von Ihnen genannten Komponenten, die Förderung der Berliner Wirtschaft, die Schaffung eines überregionalen und internationalen Dienstleistungsangebots und die Unterstützung der EU-Osterweiterung in die weiteren Überlegungen einfließen müssen.“
- § „Die Ergebnisse Ihrer Untersuchung und die daraus abgeleiteten Handlungsempfehlungen zeigen jedenfalls interessante Möglichkeiten auf, wie Berlin unter Ausnutzung der vorhandenen Einrichtungen auf dem Weg zu einem wirkungsvollen „Ost-West-Kompetenz-Zentrum“ voranschreiten kann.“
- § „...Vor dem Hintergrund der oben skizzierten Probleme ist dem Ergebnis der Studie im Hinblick auf das nicht ausgeschöpfte ökonomische Potential, das Berlin aus der Ost-West-Kooperation ziehen könnte, zuzustimmen. Es ist bisher noch nicht in befriedigendem Umfang gelungen, die komparativen Marktvorteile, die Berlin zweifellos auf diesem Gebiet hat, zu entfalten.
- Insofern bieten die von Ihnen aufgezeigten Handlungsempfehlungen gute Anregungen, um über die Entwicklung Berlins als Ost-West-Kompetenzzentrum weiter nachzudenken.
- Letztlich wird Berlin dem Anspruch eines solchen Kompetenzzentrums nur dann gerecht, wenn es gelingt, eine Vielzahl von Maßnahmen in einem strategischen Konzept sinnvoll zu koordinieren und zur Intensivierung der Beziehungen zu den MOE-Staaten auf den verschiedensten Gebieten umzusetzen.

Dabei reicht es nicht allein aus, auf die geographische Lage Berlins und auf die große Anzahl von Ost-West-Institutionen in der Stadt hinzuweisen, sondern es kommt darauf an, die Aktivitäten künftig stärker systematisch zu bündeln, oder wie Sie sagen, ein *Ost-West-, Know-how*“ in der Stadt zu akkumulieren.“

§ „...Sodann zur Frage der Institutionalisierung eines Ost-West-Kompetenzzentrums der Stadt bzw. des Landes Berlin. Ich bin entschieden der Meinung, daß eine solche Einrichtung durchaus nützlich sein kann. Der Versuch einer solchen Institutionalisierung sollte gewagt werden. Die begleitenden Bedingungen sind in mancher Hinsicht schwierig. Es kommt zum Beispiel darauf an, nicht nur viel Kompetenz und nicht nur viele auch einflußreiche kompetente Menschen zusammenzubringen. Die Organisationsform ist wichtig und ebenso die Aufgabe, einerseits wichtige Institutionen und andererseits wichtige Persönlichkeiten im Thema engagiert zu wissen und sie in diesem Engagement beharrlich zu bestärken...“.

§ „Berlin muß meiner Ansicht nach in zweifacher Hinsicht sehr große Anstrengungen unternehmen:

1. Es muß sich als wirkliches *Center of Excellence*, als führendes Zentrum allen Know-hows über die MOE-Länder (einschließlich Russlands) in Deutschland, etablieren. Dieses setzt aber, wie Sie auch bemerken, eine Bündelung aller Aktivitäten, Organisationen und Institute voraus, was bisher am Egoismus oder am Geldmangel scheiterte. Hieran wird sich auch in Zukunft kaum etwas ändern.
2. Es muß sich weiterhin außerordentlich anstrengen, um im Außenhandel mit Mitteleuropa nicht auf Platz 15, kurz vor dem Saarland zurückzufallen. Meine Meinung über staatliche Exportförderung *à la BAO* kennen Sie. Hieran darf sich die Berliner Wirtschaftspolitik nicht erschöpfen. Es fehlen aber neben dem Geld auch die Köpfe...“.