



Die Beauftragte der Bundesregierung
für die neuen Bundesländer

nexus



Wieder da

Rückwanderung von Unternehmerinnen und
Unternehmern nach Ostdeutschland

Wieder da

Rückwanderung von Unternehmerinnen und
Unternehmern nach Ostdeutschland



Heute, ein Vierteljahrhundert nach dem Mauerfall, ist die Lebensqualität in Ost- und Westdeutschland weitgehend angeglichen und die ostdeutsche Wirtschaft steht auf einem soliden Fundament. Hierzu haben auch die nach Ostdeutschland rückgewanderten Unternehmerinnen und Unternehmer beigetragen.

Die vorliegende Studie bietet mit ihrem exemplarischen Einblick in 17 Biografien ebensolcher rückgekehrter Unternehmerinnen und Unternehmer eine gute Möglichkeit, die Leistung dieser Bevölkerungsgruppe für Ostdeutschland zu würdigen.

Wieder einmal bestätigt sich die Erkenntnis, dass es häufig gut qualifizierte Ostdeutsche waren, die den Schritt in den Westen gewagt und als im Berufsleben erfolgreiche Leistungsträger in die Heimat zurückgekommen sind. Durch ihr unternehmerisches und oftmals auch umfassendes bürgerschaftliches Engagement haben sie ihre alte, neue Heimat positiv mitgestaltet. Sie können zurecht stolz auf das sein, was sie gemeinsam mit ihren Arbeitskollegen, Familien und Freunden erreicht haben. Gleichzeitig zeigen ihre Porträts aber auch eindrucksvoll, welches unternehmerische Potenzial in den Ostdeutschen steckt.

Lassen Sie uns dieses Potenzial erkennen und nutzen!

Iris Gleicke, MdB

Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Wirtschaft und Energie
Beauftragte der Bundesregierung für die neuen Bundesländer
Beauftragte der Bundesregierung für Mittelstand und Tourismus

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Rückwanderung und Unternehmensgründung im Osten	8
2.1	Die Rückwanderung der Kinder der 1945 – 53 abgewanderten Unternehmer	8
2.2	Rückwanderung und Unternehmensgründung der in der DDR Sozialisierten	10
3	Wieder da – die (Re-)Integration in Wirtschaft und Gesellschaft	16
3.1	Re-Integration	16
3.2	Mittler zwischen Ost und West	18
4	Porträts rückgewanderter Unternehmerinnen und Unternehmer	22
	<i>Roger Herold</i>	23
	<i>Matthias Krieger</i>	26
	<i>Friedemann Kunz</i>	29
	<i>Claudia Mallok</i>	32
	<i>David Nabs</i>	35
	<i>Mareen Pappelbaum</i>	38
	<i>Heiner Schaumann</i>	41
	<i>Kristian Tolk</i>	44
	<i>Matthias Vogt</i>	47
	<i>Uwe Wehrmann</i>	50
	<i>Carsten Ziermann</i>	53
5	Potenziale und Chancen der Rückwanderung von Unternehmerinnen und Unternehmern	57
5.1	Chancen für die Regionen	58
5.2	Chancen für Unternehmensgründer in Ostdeutschland	63
5.3	Förderung der Unternehmerrückwanderung	64
6	Wichtigste Ergebnisse	66

1 Einleitung

Nach dem Fall der Mauer und der Wiedervereinigung der beiden deutschen Staaten durchlebten die neuen Bundesländer einen tiefgreifenden Transformationsprozess. Viele Betriebe der Großindustrie wurden geschlossen. Die Arbeitslosigkeit war hoch und viele Menschen verließen das Land. 25 Jahre nach dem Mauerfall hat sich die Situation gründlich gewandelt. Inzwischen wird auch der Osten mit positiven Wirtschaftsdaten wahrgenommen. So meldete das ifo Institut im Juli 2014, dass die Konjunktur in Ostdeutschland weiterhin gut ist und das Bruttoinlandsprodukt Ostdeutschlands mit 1,8 Prozent in 2014 und 2,0 Prozent im folgenden Jahr voraussichtlich kräftig steigen wird¹. Zwar ist die Arbeitslosenquote weiterhin fast doppelt so hoch wie im Westen Deutschlands und der Niedriglohnsektor sogar dreieinhalb Mal so groß², doch auch auf dem Arbeitsmarkt sind positive Veränderungen wahrnehmbar. So sinkt die Zahl der Arbeitslosen, während immer mehr Menschen erwerbstätig sind³. Einem stärkeren Anstieg der Erwerbsszahlen steht dabei mittlerweile nicht ein geringer Bedarf an Arbeitskräften im Wege, sondern vielmehr die durch den demografischen Wandel bedingte Schrumpfung des Erwerbsspersonenpotenzials.⁴

Dass Fachkräfte in Ostdeutschland gute Jobangebote finden können, hat die Rückwanderung angekurbelt, so dass hier mittlerweile fast von einem Rückwandertrend gesprochen werden kann. Nach einer Studie des Leibniz-Instituts für Länderkunde vom Juli 2012 können sich drei Viertel derjenigen, die aus ihrer ostdeutschen Heimat abgewandert sind, eine

Rückkehr vorstellen⁵. Fast die Hälfte von ihnen hat sogar schon Pläne dafür geschmiedet. Anders als das Vorurteil es wissen will, sind es nicht die Verlierer, die es im Westen nicht geschafft haben, sondern die Erfolgreichen, die zurückkommen. Laut den Erhebungen des Leibniz-Instituts, zeichnet die Rückkehrer ein überdurchschnittliches Bildungsniveau aus: 71 Prozent besitzen einen Hochschulabschluss, 12 Prozent haben promoviert. Nach Ausbildung oder Studium und ersten beruflichen Stationen wollen sie sich in der ostdeutsche Heimatregion niederlassen und ihre Karriere weiterverfolgen.

Die Rückwanderung von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen stand schon früh im Fokus der Aufmerksamkeit von Politik und Wissenschaft. Seit sich der Fachkräftemangel in der ostdeutschen Wirtschaft immer stärker bemerkbar macht, schlägt sich das Interesse am Thema auch in praktischer Rückwandertförderung nieder. In allen ostdeutschen Bundesländern sind inzwischen Rückkehrinitiativen und Fachkräfteportale gestartet.

Unternehmensgründungen durch Rückkehrerinnen und Rückkehrer und die Rückwanderung von Unternehmern und Unternehmerinnen sind bisher im Vergleich zur Fachkräfteproblematik noch kaum thematisiert worden. Die vorliegende Broschüre unternimmt den Versuch, diesen blinden Fleck der Forschung mit einer ersten biografischen Annäherung auszufüllen.

Im Auftrag der Beauftragten der Bundesregierung für die neuen Bundesländer wurden 17 ausführliche lebensgeschichtliche Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern geführt, die eine Ost-West-Ost-Biografie kennzeichnet.

In dieser Broschüre werden anhand von Interviewauszügen lebendige Einblicke in die lebensgeschichtlich

1 Lehmann, R.; Ragnitz, J.; Weber, M. (2014): ifo Konjunkturprognose Ostdeutschland und Sachsen 2014/2015. ifo Pressemitteilung Juli 2014. Dresden.

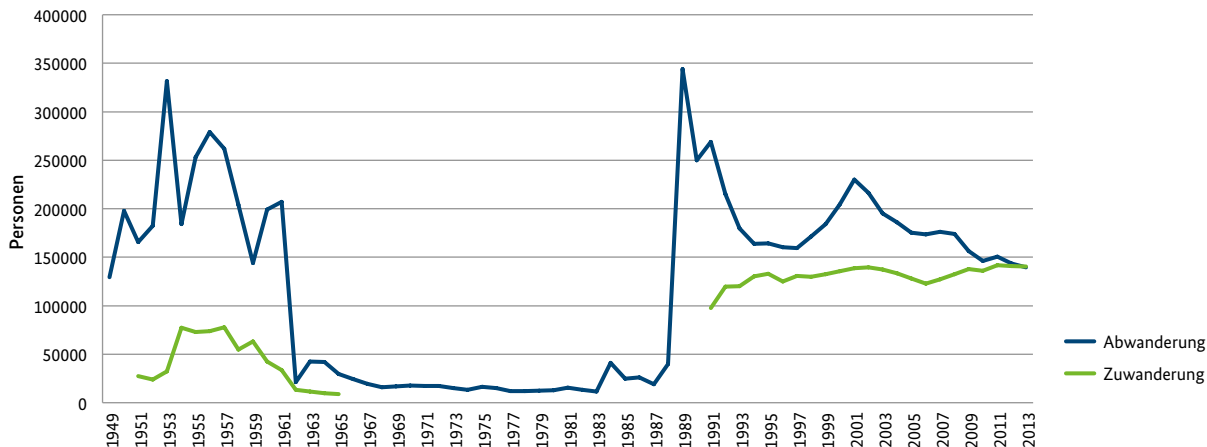
2 R. Bispinck/WSI-Tarifarchiv (2014): Tarifliche Vergütungsgruppen im Niedriglohnbereich 2013. Eine Untersuchung in 41 Wirtschaftszweigen. In: Elemente qualitativer Tarifpolitik, Nr. 77, Düsseldorf, Januar 2014. Download: <http://bit.ly/1iCmUX0>.

3 Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Ost-West/West-Nav.html?year_month=201401.

4 Vgl. Lehmann et al. (2004).

5 Lang, Thilo (Hrsg./2013): Return Migration in Central Europe: Current trends and an analysis of policies supporting returning migrants. (= forum ifl, Heft 21). Leipzig. www.ifl-leipzig.de/de/publikationen/zeitschriften-und-reihen/forum-ifl.html

Abbildung 1: Wanderungsbewegungen zwischen Ost- und Westdeutschland 1949 - 2013



Daten 1949 – 1990 nach: Wolfgang Mayer „Flucht und Ausreise“, Anita-Tykvé-Verlag 2002, S. 113 ff.⁸
 Daten 1991 – 2013: Statistisches Bundesamt, Berechnungen: BiB (ab 1991 wird Berlin dem Osten zugerechnet)

motivierten Entscheidungen zu Rückwanderung und Unternehmensgründung gegeben. In drei Rahmenseiten werden darüber hinaus die Rückwanderung und Unternehmensgründung, die (Re-)Integration in Wirtschaft und Gesellschaft sowie das Potenzial für Wirtschaft und Gesellschaft auf Grundlage des Interviewmaterials stärker analytisch in den Blick genommen. Das gewählte methodische Vorgehen mit lebensgeschichtlichen Interviews bietet den Vorteil, die biografischen Rahmungen des wirtschaftlichen Handelns sichtbar zu machen und die argumentative Tiefe ausloten zu können. Repräsentative Aussagen sind aufgrund der Stichprobengröße hingegen nicht möglich.

Der Rahmen der Studie wurde bewusst weit gesteckt. Er umfasst mit den Abwanderungsdaten der Interviewpartner, die zwischen 1945 und 2003 liegen, zwei große Abwanderungswellen. Die erste begann mit dem Kriegsende. Wie viele Menschen bis zur Gründung der DDR in den Westen gingen, ist schwer abzuschätzen, es dürften aber mindestens eine halbe

Million gewesen sein⁶. Von 1949 bis zum Mauerbau 1961 waren es weitere 2,7 Millionen und bis zum Mauerfall hatte mit über 3 Millionen insgesamt ein Fünftel der Bevölkerung das Land verlassen⁷.

Unter denen, die während der ersten Abwanderungswelle der DDR den Rücken kehrten, waren auch bis zu

6 Der Abgleich zwischen den Daten der Bevölkerungsstatistiken von 1939 und 1945 (zugänglich über: http://de.wikipedia.org/wiki/Sowjetische_Besatzungszone#Bev.C3.B6lkerungsentwicklung) unter Einrechnung der Flüchtlinge und Vertriebenen (vgl. Schwartz, M. (2004): Vertriebene und "Umsiedlerpolitik". Integrationskonflikte in den deutschen Nachkriegsgesellschaften und die Assimilationsstrategien in der SBZ/DDR 1945-1961 (Quellen und Darstellungen zur Zeitgeschichte 61), München: Oldenbourg Verlag), lässt eine Schätzung der Abwanderung auf 3 Mio. Menschen zu. Belastbares Datenmaterial fehlt aber, daher wird hier mit einer Schätzung nach den Abwanderungszahlen der Folgejahre 1945 – 1948 gerechnet. Münz, R.; Seifert, W.; Ulrich, R. (1999): Zuwanderung nach Deutschland, Frankfurt/New York: Campus geben mit Verweis auf Ulrich (1990) WZB FIB Papers, eine Abwanderungszahl von 730.000 Personen in diesem Zeitraum an.

7 Nach Mayer ergibt sich eine Abwanderung von 3.254.566 Personen zwischen 1945 und 1961. Bezogen auf die Bevölkerungszahl von 1945, die in einer Volkszählung ermittelt wurde (16.194.626 Einwohner) sind 20,1% abgewandert. Daten: vgl. Abb. 1. Münz et al. nennt höhere Zahlen und kommt auf ein Viertel der Bevölkerung, die abwanderte.

8 Münz et al. geben mit Verweis auf Rudolph (1996), in: Münz: Migration in Europa, für die einzelnen Jahre jeweils höhere Zahlen an und kommen im Ergebnis auf 1,1 Millionen Menschen mehr, die zwischen Staatsgründung und Mauerbau die DDR verlassen haben.

36.000 Unternehmer und ihre Familien⁹. Außerdem noch Handwerker, Ärzte und Rechtsanwälte etc. in unbekannter Zahl, die nach der Rückkehr aus dem Krieg ihre Selbständigkeit in der sowjetisch besetzten Zone bzw. nach 1949 in der DDR gar nicht wieder aufnahmen oder schon bald beendeten. Die Wanderungsentscheidung von Unternehmerinnen und Unternehmern steht in einem engen zeitlichen Zusammenhang zur Enteignung ihrer Betriebe. Daher wanderten sie vor allem in der Zeitspanne zwischen Kriegsende und 1953 ab, als die Enteignung des Privatunternehmertums in der DDR weitgehend abgeschlossen war. Viele Firmeninhaber und -inhaberinnen sahen im sozialistischen Staat für sich und ihre Firmen keine Chance mehr, da sie schikaniert und kriminalisiert wurden¹⁰. Der Umfang der allgemeinen Ost-West-Migration blieb über das für die Unternehmensabwanderung wichtige Jahr 1953 hinaus mit durchschnittlich über 200.000 Menschen pro Jahr hoch, bis der Mauerbau 1961 das Verlassen der DDR so gut wie unmöglich machte.

Fünf Vertreter dieser ersten Abwanderungswelle wurden in das Sample aufgenommen. Ihre Ost-West-Ost-Biografien erstrecken sich über zwei bis drei Generationen einer Familie. Die Großväter und in einem Fall der Vater der mittlerweile in Ostdeutschland ansässigen Unternehmerinnen und Unternehmer führten bis zur Enteignung die Betriebe. Die Eltern wanderten zwischen 1945 und 1953 ab, sie selber sind im Westen aufgewachsen und haben einen beträchtlichen Teil ihres Berufslebens im Westen verbracht.

Von 1961 bis 1989 waren die Möglichkeiten eines Wechsels von Ost nach West weitgehend ausgeschlossen. In den 27 Jahren zwischen Mauerbau und Grenzöffnung konnten nur etwa 700.000 DDR-Bürger ihr Land gen Westen verlassen – 383.000 erhielten eine Ausreisegenehmigung, 35.000 wurden als politische Häftlinge freigekauft, rund 40.000 gelang die Flucht.

Hinzu kamen Rentnerinnen und Rentner, die nach einem Westbesuch nicht zurückkehrten¹¹.

Ein Gesprächspartner der Broschüre repräsentiert diese Zeit zwischen den großen Abwanderungswellen. Er wurde Anfang der Achtziger Jahre als politischer Häftling freigekauft.

Mit der Maueröffnung am 9. November 1989 stiegen die Abwanderungszahlen abrupt an. Von 1991 bis 2013 verließ fast ein Viertel der ostdeutschen Bevölkerung die ehemalige DDR¹². Gleichzeitig gab es aber auch eine Zuwanderung nach Ostdeutschland, so dass sich der Bevölkerungsverlust „nur“ auf rund 1,1 Millionen Einwohner beläuft. Im Jahr 2013 gab es sogar mehr Zuwanderung als Abwanderung. Frühere Schätzungen, die den Anteil der Remigration an der Zuwanderung bei 50 Prozent sahen¹³, waren wohl überhöht. Erst für die Zeit nach der Jahrtausendwende wurde die Rückwanderungsquote, die das Verhältnis von Rückgewanderten zu Abgewanderten wiedergibt zuverlässig anhand von Daten der Sozialversicherung erhoben. Im Zeitraum 2006 – 2010 lag sie bei 8,6 Prozent.¹⁴

Gegenüber der Herkunftsbevölkerung zeichneten sich die Abgewanderten nach 1989 dadurch aus, dass unter ihnen überproportional viele Frauen waren und dass es sich insbesondere um junge und gut ausgebildete Menschen handelte. Als Abwanderungsmotive stechen vor allem die besseren beruflichen Chancen und (Aus-)Bildungsmöglichkeiten im Westen hervor¹⁵.

9 Hefe, Peter (1988): Die Verlagerung von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen aus der SBZ/DDR nach Westdeutschland unter besonderer Berücksichtigung Bayerns (BzUG 4), Stuttgart: Steiner 1998 zugleich Diss. Eichstätt 1997, S. 54.

10 Ebd. S. 98 f.

11 Vgl. Münz, R.; Seifert, W.; Ulrich, R. (1999): Zuwanderung nach Deutschland. S. 29 f. Frankfurt/New York.

sowie Ritter, J.; Lapp, P.J. (1997): Die Grenze. Ein deutsches Bauwerk. Berlin, S. 167.

12 Statistisches Bundesamt/Eigene Berechnungen (www.destatis.de).

13 Vgl. Beck, Grit (2004): „Wandern gegen den Strom: West-Ost-Migration in Deutschland“. In: Frank Swiaczny und Sonja Haug (Hrsg.): Bevölkerungsgeographische Forschung zur Migration und Integration. Materialien zur Bevölkerungswissenschaft, Heft 112. Wiesbaden.

14 Nadler, Robert u. Mirko Wesling (2013): Zunehmende Rückwanderung von Arbeitskräften nach Ostdeutschland. In: Nationalatlas aktuell 7 (12.2013) 11 [13.12.2013]. Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde (IfL). Online unter: http://aktuell.nationalatlas.de/Rueckwanderung.11_12-2013.0.html.

15 Vgl. Dienel, Christiane (Hrsg.): Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung. Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden. Vgl. auch Mai, Ralf (2006): Die altersselektive Abwanderung aus Ostdeutschland. In: Raumforschung und Raumordnung/2006, online unter http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/Abgeschlossen/RuR/2006/Beitraege/DL_5Mai.pdf?__blob=publicationFile&v=3. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (Hrsg./2013): Bevölkerungsentwicklung – Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel. S. 46. Wiesbaden.

Die Mehrzahl der Interviewten (11 Interviews) ist dieser Abwanderungswelle zuzuordnen. Anders als die Unternehmerkinder aus dem Westen mussten sie, die in der DDR sozialisiert wurden, einen politischen Systemwechsel bewältigen. Stark vertreten in dieser Gruppe ist die sogenannte 3. Generation Ost, die zur Zeit der Wende noch Kinder oder Jugendliche waren.

Mit dieser Broschüre sollen Erinnerungen von zurückgekehrten Unternehmerinnen und Unternehmern aus unterschiedlichen zeitgeschichtlichen Zusammenhängen dokumentiert werden, die in der Forschung bisher kaum beachtet worden sind. Ihre Erfahrungen sollen im Rahmen dieser Broschüre zugänglich gemacht und zugleich ihr Einfluss auf die regionale Wirtschaft und Gesellschaft gewürdigt werden.

Der Osten und der Westen Deutschlands waren im November 1989 nach 40 Jahren, in denen sich auf der Grundlage der unterschiedlichen politischen Systeme und Blockzugehörigkeiten auch differente Alltagskulturen und gesellschaftliche Werthaltungen entwickelt hatten, recht unterschiedliche Teile eines Landes, die wieder zusammen wachsen mussten. Die hier vorgestellten rückgewanderten Unternehmerinnen und Unternehmer sind besonders interessante Zeitzeugen für diesen Prozess, denn sie haben in der Zeit der Neuordnung den Transformationsprozess in der Wirtschaft aktiv mitgestaltet.

Diese Broschüre soll aber nicht nur auf der Grundlage von biografischen Interviews einen zeitgeschichtlichen Rückblick ermöglichen, sondern ist auch in die Zukunft gerichtet. Privates Unternehmertum hatte in der DDR nur schwache Wurzeln. Mit der Privatisierung der rund 8.000 Staatsbetriebe und der Gründung zahlreicher neuer, vor allem klein- und mittelständischer Unternehmen in den neunziger Jahren ist eine leistungsfähige private Wirtschaft in den neuen Ländern entstanden. In welchem Maße Rückkehrerinnen und Rückkehrer, neben anderen Gründerinnen und Gründern, diese positive Entwicklung mitgetragen haben, kann nicht quantifiziert werden. Die dieser Broschüre zugrunde liegenden Interviews zeigen aber eindrucksvoll ihr unternehmerisches Potenzial, das für die Entwicklung der ostdeutschen Wirtschaft und Gesellschaft genutzt werden sollte.

2 Rückwanderung und Unternehmensgründung im Osten

2.1 Die Rückwanderung der Kinder der 1945 – 53 abgewanderten Unternehmer

Dem Abwanderungszeitraum 1945 – 1953 (1961¹⁶) folgt ein Rückwanderungszeitraum Mitte der 90er Jahre. In unserem Sample kamen die Kinder bzw. Enkelinnen und Enkel der Unternehmer, die die sowjetisch besetzte Zone bzw. die DDR bis 1953 verließen, schon 1994 und 1995 zurück. Damit kann die **Rückwanderung von Unternehmerinnen und Unternehmern in Familientradition** als weitgehend **abgeschlossen** betrachtet werden. Drei Personen, die wir interviewt haben, kamen aufgrund der Rückübertragung von Unternehmen, die in der DDR enteignet worden waren, nach Ostdeutschland zurück und investierten in die Modernisierung und Neuausrichtung der ehemaligen Familienbetriebe. Da die Anträge auf Restitution im Zusammenhang mit Unternehmen bis Ende der 90er Jahre weitgehend erledigt worden sind¹⁷, ist mit Rückwanderungen, die an die Übernahme bereits bestehender Betriebe anschließen, nicht mehr zu rechnen.

Auch für diejenigen, die bereits von den Sowjets enteignet worden waren und daher keinen Anspruch auf Restitution geltend machen konnten, war die Motivation zur Rückkehr nach der Wende besonders hoch. Nachkommen enteigneter adeliger Gutsbesitzerinnen und -besitzer wurden vor allem durch die Verbundenheit mit dem Ort der familiären Herkunft zur Rückwanderung angetrieben. Der Stammsitz ist ein wichtiges über Generationen hinweg tradiertes Element der Identität einer Adelsfamilie. Für die Möglichkeit der Rückkehr werden daher auch erhebliche Einbußen am

Lebensstandard hingenommen. Die Liebe zur Heimat stellt für die ländlich peripheren Regionen, in denen die enteigneten Güter lagen, ein großes Potenzial dar, denn die Ansiedlung erfolgt aus rein emotionalen Gründen an Orten, die sonst für Unternehmensgründungen vermutlich nicht in Betracht kommen würden. Die unternehmerische Idee ist nachrangig und kann auch erst nach der Rückwanderung entwickelt werden.¹⁸

Der nicht-adelige Unternehmer ohne Rückübertragungsansprüche des Samples weist eine emotionale Motivlage für den Entschluss, sein westdeutsches Unternehmen in die Nähe des ehemaligen elterlichen Werks zu verlagern, zurück. In einer Situation, in der er ohnehin einen neuen Standort gesucht habe, habe er nur eine durch sein unternehmerisches Netzwerk vermittelte günstige Gelegenheit genutzt. Die Vergangenheit in der ostdeutschen Herkunftsregion habe in der Familie kaum eine Rolle gespielt, daher sei die Entscheidung, sich dort in der Nähe anzusiedeln, aus rein rationalen Gründen getroffen worden. Er berichtet allerdings von der glanzvollen Vergangenheit des Betriebes und einer Unternehmenstradition, die bis auf seinen Urgroßvater zurück reicht. Es existierten demnach zumindest persönliche Anknüpfungspunkte bei einer ansonsten nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen getroffenen Entscheidung.

Eine Rückwanderung allein aufgrund der Familiengeschichte, wie sie bei adeligen Rückkehrern vorkommt, gibt es bei anderen Unternehmerinnen und Unternehmern nicht. Wie hoch die **emotionale Bindung an die unternehmerische Familientradition** und den damit verbundenen Standort trotzdem auch in dieser so rational auftretenden Gruppe ist, lässt sich daran ermessen, dass alle drei Männer dieser Gruppe im Westen bereits erfolgreiche Unternehmer waren.

¹⁶ Vgl. Kapitel 1: Die erste große Abwanderungswelle aus dem Osten dauerte bis zum Mauerbau 1961 an, die Abwanderung von Unternehmerinnen und Unternehmern war bis zum Jahr 1953 weitgehend abgeschlossen.

¹⁷ Vgl. die Jahresstatistiken des Bundesamts zur Regelung offener Vermögensfragen (BARoV) online unter: <http://www.badv.bund.de/DE/Offene-Vermoegensfragen/Statistik/Vorjahre/start.html>.

¹⁸ Vgl. Schellhorn, Martina, Mark, Oliver (2012): Heimat verpflichtet. Märkische Adlige – eine Bilanz nach 20 Jahren, Landeszentrale für politische Bildung Brandenburg.

Tabelle 1: Ab- und Rückwanderung der Interviewten

Geburtsjahr	Abwanderung	Alter zur Zeit der Abwanderung	Rückwanderung	Alter zur Zeit der Rückwanderung	Zeitraum zwischen Ab- und Rückwanderung
1964	1983	19 Jahre	1992	28 Jahre	9 Jahre
1962	1990	28 Jahre	1992	30 Jahre	2 Jahre
1943	1945	2 Jahre	1994	51 Jahre	49 Jahre
1966	1952		1994	28 Jahre	42 Jahre
1960	1945		1995	35 Jahre	50 Jahre
1957	1953		1995	38 Jahre	42 Jahre
1955	1950		1995	40 Jahre	45 Jahre
1965	1990	25 Jahre	2001	36 Jahre	11 Jahre
1972	1996	24 Jahre	2004	32 Jahre	8 Jahre
1975	2001	26 Jahre	2005	30 Jahre	4 Jahre
1974	2003	29 Jahre	2006	32 Jahre	3 Jahre
1960	1989	29 Jahre	2006	46 Jahre	17 Jahre
1978	2000	22 Jahre	2007	29 Jahre	7 Jahre
1972	1999	27 Jahre	2007	35 Jahre	8 Jahre
1983	2004	21 Jahre	2008	26 Jahre	5 Jahre
1973	2001	28 Jahre	2010	37 Jahre	9 Jahre
1970	1991	21 Jahre	2011	41 Jahre	20 Jahre

blau = 1945 bis 1953 sind die Eltern abgewandert
 grün = zwischen Mauerbau und Mauerfall abgewandert
 weiß = nach 1989 abgewandert

Ohne Not entschieden sie sich zum radikalen Neuanfang im Osten. Auch Hefe, der die Verlagerung von Unternehmen aus der SBZ/DDR nach Westdeutschland untersucht, betont die emotionalen Motive, wenn er berichtet, dass sich einige der Nachfolger und Nachfolgerinnen an der Spitze der abgewanderten Betriebe in der „Wiedervereinigungseuphorie“ mit ihrem unternehmerischen Engagement im Osten über vorhandene kaufmännische Bedenken hinweggesetzt haben¹⁹. Diese Euphorie ist mittlerweile genauso geschwunden wie die günstigen Gelegenheiten, die sich im Transformationsprozess ergaben²⁰. Zusammenfassend können wir festhalten, dass die Rückwanderung und Unternehmensgründung, die

an die Unternehmerabwanderung 1945 – 1953 (61) anschließt, bereits vor der Jahrtausendwende zu einem Abschluss gekommen ist. Wer nicht in den 90er Jahren in den Osten zurückkehrte, als die Betriebe rückübergeben wurden und die Bedingungen zur Unternehmensübernahme im Zuge der Privatisierungen relativ günstig waren, hat heute keinen Grund mehr zurückzukommen. Dabei spielt auch eine Rolle, dass die Enkel und Enkelinnen, die noch eine emotionale Nähe zu den geflohenen Unternehmerinnen und Unternehmern haben aufbauen können, inzwischen ein Alter erreicht haben, in dem ein beruflicher Neuanfang mit einer Unternehmensgründung als schwierig gilt²¹.

¹⁹ Vgl. Hefe a.a.O., S.181.

²⁰ Vgl. Hinz, Thomas (1998): Betriebsgründungen in Ostdeutschland (Sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung N.F. 5.) Berlin: Ed. Sigma., S.151 ff.

²¹ Vgl. ebd. 144 f.

2.2 Rückwanderung und Unternehmensgründung der in der DDR Sozialisierten

Die in der DDR sozialisierten Rückkehrerinnen und Rückkehrer unterscheiden sich grundsätzlich von denen, deren Eltern aus der SBZ bzw. aus der DDR abgewandert waren. Differenzen bestehen sowohl im Hinblick auf die Motive zur Rückkehr als auch auf die Motive zur Unternehmensgründung und die biografische Situation, in der die Entscheidungen zur Rückkehr und zur Unternehmensgründung gefallen sind. Die Rückkehrer, die in der DDR aufgewachsen sind, waren zum Zeitpunkt der Rückkehr im Mittel 33,5 Jahre alt und damit im Durchschnitt 5 Jahre jünger als die Rückkehrer in Familientradition. Die Rückkehr der Interviewpartner, die zwischen 1983 und 2004 das Gebiet der ehemaligen DDR verlassen hatten, setzt von zwei Ausnahmen abgesehen erst nach der Jahrtausendwende ein. Drei von ihnen haben dort eine Ausbildung bzw. ein Studium absolviert und danach in einem Angestelltenverhältnis gearbeitet. Die übrigen Interviewten haben den Berufseinstieg im Westen gemeistert und weitere Karriereschritte realisiert, nachdem sie das Studium noch im Osten abgeschlossen hatten.

2.2.1 Motive zur Rückwanderung

In den strukturellen Ansätzen zu einer Remigrations-theorie wird neben den wirtschaftswissenschaftlichen Erklärungsperspektiven von Misserfolg bzw. Erfolg auch die gesellschaftliche Situation im Herkunfts-, wie im Abwanderungsland mit einbezogen. Cerase hat anhand der strukturellen Analyse vier Rückkehrer-Typen gebildet, die sich alle noch stark an der ökonomische Situation orientieren: „Return of failure“ (die Rückkehr wegen Misserfolgs im Zielland), „Return of Conservatism“ (der Abwanderungsgewinn wird für ein angenehmes Leben im Herkunftsland mit traditionellen Mustern der Erwerbstätigkeit verwendet), „Return of retirement“ (Rückkehr im Ruhestand) und „Return of innovation“ (Rückkehr, die verändernd auf das Herkunftsland wirkt oder wirken soll)²². Unger hat fast zehn Jahre später eine Typologie gebildet,

die stärker die sozialen Bindungen berücksichtigt: Er unterscheidet eine traditionelle Remigration (etwa um die Kinder im Herkunftsland zu erziehen), eine strukturelle Remigration (die aufgrund einer schlechten Integration im Zielland erfolgt), eine planmäßige Remigration (Rückkehr, um auf der Grundlage der im Abwanderungsland erreichten Ziele, die Lebenspläne weiter zu verfolgen) und familiäre Remigration (die Rückkehr erfolgt, weil unplanmäßig familiäre Ereignisse dazu treiben)²³.

In der empirischen Forschung zur Rückwanderung zwischen dem Westen und dem Osten Deutschlands zeigt sich, dass ökonomische Motive hinter Motiven der sozialen oder auch emotionalen Verbundenheit zurückstehen. „Familie“ ist das wichtigste Rückwanderungsmotiv²⁴. Von den rückgekehrten Unternehmerinnen und Unternehmern wird berichtet, dass der Wunsch zur **Familiengründung** direkt ein Motiv zur Rückwanderung darstellte. Ausschlaggebend sind dabei die besseren Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowohl durch die **Großeltern** als auch durch ein besseres **Angebot an Krippen- und Kindergartenplätzen**. Die Kinderbetreuung ist auch deswegen so wichtig, weil zu den auch heute noch existierenden Unterschieden zwischen Ost und West das Erwerbsverhalten von Frauen mit Kindern zählt. Einer der Interviewpartner erwähnt seine Befremdung angesichts der langen Erziehungszeiten der Frauen im Westen. Denn für jemanden, der aus der DDR stamme, sei es eine Selbstverständlichkeit, dass die Partnerin arbeite. Wenn sie in ihrer beruflichen Laufbahn aufgrund der schlechten Betreuungssituation eingeschränkt ist oder die Partnerschaft wegen der einseitigen Familienbelastung der Frau kriselt, könnten darin Rückwanderungsgründe für das Paar liegen. Zwei Interviewpartner, die schon

²³ Unger, Klaus (1983): Die Rückkehr der Arbeitsemigranten: Eine Studie zur Remigration nach Griechenland, Saarbrücken: Breitenbach.

²⁴ Nadler, Wesling a.a.O.; Jain, A., Schmidthals, J. (2009): Motive für die Wanderung von West- nach Ostdeutschland und Rückkehrtypen. In: Cassens/Luy/Scholz (Hrsg.): Die Bevölkerung in Ost- und Westdeutschland. Wiesbaden: VS Verlag. Vgl. auch Beck a.a.O., Matuschewski, A. (2010): Stabilisierung der Regionalentwicklung durch Rückwanderung? Theoretische Konzeptionalisierung und empirische Umsetzung am Beispiel von Ostdeutschland. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeografie 54/2010, 2; Wiest, D. et. al. (2009): Rückwanderung nach Ostdeutschland: Erfolg bremsst Heimkehrneigung, in: Wirtschaft im Wandel 9/2009. Scheffel, Ch. (2013): Rückwanderung nach Ostdeutschland: Eine Analyse von strukturellen Ursachen und individuellen Beweggründen auf Mikroebene - dargestellt am Fallbeispiel Thüringen, Hamburg: Disserta benennt „Heimat“ als wichtigstes Rückwanderungsmotiv, Kinderbetreuungsmöglichkeiten und Familie als wichtigsten strukturellen Faktor.

²² Cerase, F (1974): Expectations and Reality: A case study of Return Migration from the United states to southern Italy. In: International Migration Review 8.

vor der Rückkehr Kinder hatten, verbinden mit dem Entschluss, in den Osten zurück zu gehen, dass ihnen durch die berufliche Veränderung mehr Zeit bleibt, die sie mit ihren Kleinen verbringen können. Auch dass die Interviewpartnerinnen und -partner ihren Kindern das zukommen lassen möchten, was sie in der eigenen Kindheit als schön erlebt haben, gehört zu den Facetten des Motivs „Familienründung“.

Familie als Rückwanderungskontext und Rückwanderungsmotiv wird in den biografischen Erzählungen nicht auf die Kernfamilie verengt. Die Interviewpartner wünschen sich auch wieder mehr **Nähe zu den Eltern**. Dabei kann auch eine Rolle spielen, dass man bei alten Eltern oder auch Großeltern einen mit der Zeit gewachsenen Unterstützungsbedarf erkennt. Neben der Familie haben auch **Freunde** einen hohen Stellenwert für die Rückwanderungsorientierung. In der Abwanderungszeit haben die Interviewten Freundschaften in der Heimat weiter gepflegt oder auch **Ostnetzwerke im Westen** aufgebaut. **Soziale Netze sind** für Menschen, die im Osten sozialisiert wurden, offenbar sehr wichtig²⁵ - möglicherweise auch **wichtiger als für Westdeutsche**, die nach Eindruck mehrerer Interviewpartnerinnen und -partner stärker individualistisch geprägt sind. Dass Migrationsentscheidungen auch in Abhängigkeit von den Migrationsentscheidungen im Freundeskreis getroffen wurden, hat die Abwanderungsdynamik verstärkt. Den Entschluss zur Rückkehr können solche Konstellationen ebenso beeinflussen. Ein Rückkehrer berichtet: „Sobald wir hier waren, haben wir uns getroffen und haben Musik gemacht. Tja, das war toll. Und wir haben auch gespürt, dass immer mehr Leute hierher zurückkommen und das hat dann auf uns schon Eindruck gemacht. Und deswegen wollten wir dann auch zurück“. Der Wunsch zur Rückkehr in das soziale Netz ist so stark, dass der Interviewpartner glücklich ist, als sich eine Gelegenheit ergibt, das Unternehmen, das er im Westen aufgebaut hatte, in den Osten zu verlagern. Dafür nimmt er auch eine eigentlich nicht tragbare persönliche Arbeitsbelastung in der Übergangszeit auf sich.

Zu den **emotionalen Rückwanderungsmotiven** zählt auch die **Heimatliebe**. Nicht weiter hinterfragbar und unabhängig davon, ob sich die Interviewpartner gut

in den Abwanderungsregionen eingelebt hatten, ist es irgendwann Zeit „nach Hause“ zurückzukehren. Mit dem Zuhause, wo man sich in gewachsenen familiären und freundschaftlichen Beziehungen bewegt und für das Leben als Familie mit Kindern bessere Rahmenbedingungen herrschen, wird eine **höhere Lebensqualität** verbunden.

Zwei Interviewpartnerinnen und -partner erzählen sogar von der **Unternehmensgründung als Rückwanderungsmotiv**. Dabei stand der Wunsch, wieder in die Heimat zu gehen, im Vordergrund. Zugleich konnten sich latent vorhandene Vorstellungen von Selbstständigkeit konkretisieren, weil man im Osten besser Bedingungen, z.B. eine geringere Konkurrenz gesehen hat: „Das waren mehrere Sachen, die mich beschäftigt haben. Der erste Grund war die Familie. Der zweite Punkt war, wenn du selber Familie hast, dann möchtest du auch, dass dieser Rückhalt da ist, dass dann die Kinder auch die Großeltern um sich haben. Der dritte Punkt war: „Und außerdem, wenn du dich selbstständig machen willst, das könntest du hier [in der westdeutschen Großstadt] nicht machen“.

2.2.2 Unternehmensgründungen im Rückwanderungskontext.

Die Motive, die die interviewten Rückkehrerinnen und Rückkehrer für den Schritt in die Selbstständigkeit angeben, unterscheiden sich nicht von denen, die Unternehmensgründerinnen und Gründer in Ostdeutschland im Allgemeinen angeben und auch nicht wesentlich davon, was Personen, die in Westdeutschland gründen, über die dahinter stehende Motivation berichten²⁶. Allerdings ist der Weg in die Selbstständigkeit für Ostdeutsche schwieriger. Das betrifft sowohl die geringere Kapitalausstattung²⁷, als auch die persönliche Entwicklung, die in den Willen zum Unternehmer-Sein mündet.

²⁶ Hinz a.a.O. 150 ff.

²⁷ vgl. Hinz a.a.O. S. 22, vgl. Blum et al. (2009): Ostdeutschlands Transformation seit 1990 im Spiegel wirtschaftlicher und sozialer Indikatoren. 2. akt. u. verbess. Aufl., Halle (Saale) 2010.S. 35.

²⁵ Vgl. Hessel, Geyer, Plöttner & Brähler 1999: Zur Situation der Jugendlichen in Deutschland – Ergebnisse bevölkerungsrepräsentativer Befragungen.

Tabelle 2: Motive zur Unternehmensgründung in Ostdeutschland²⁸

Gründungsmotiv	% der Befragten
Eigene Leistungsfähigkeit	77,1
Wirtschaftliche Unabhängigkeit	74,7
Günstige Gelegenheit	70,2
Höheres Einkommen	63,7
Marktlücke	59,8
Unbefriedigende Tätigkeit	40,2
Arbeitslosigkeit	32,6
Drohende Arbeitslosigkeit	32,5

Die in der DDR sozialisierten Abwanderer und Abwanderinnen hatten **zunächst keine Intention, sich selbstständig** zu machen. Von zwei Ausnahmen abgesehen, in der eventuell eine familiäre Unternehmertradition prägend gewirkt hat, hatten sie vorab keine Vorstellung vom Unternehmertum. Im Angestelltenverhältnis haben sie dann ihre beruflichen Fähigkeiten ausgebaut und kaufmännische Kompetenzen in der Betriebsführung erworben. Die Erkenntnis, dass sie das, was ihr Chef macht, auch selber machen könnten, ist ein Anstoß, über eine eigene Unternehmensgründung nachzudenken. Dieser Anstoß wirkt umso stärker, je unbefriedigender die berufliche Situation als Angestellter bzw. Angestellte erlebt wird. Mit dem Schritt in die Selbstständigkeit eröffnet sich die **Chance, sich aus einer beruflichen Sackgasse zu befreien**. Im Vergleich zu einer leitenden Tätigkeit verspricht Selbstständigkeit auch eine **höhere Lebensqualität**, indem Zeiten für Privat- und Familienleben in den Tag integriert werden können. Außerdem bietet ein eigenes Unternehmen mehr Freiräume für kreatives und selbstbestimmtes Arbeiten. Dieser **autonomen Gestaltung des Lebens** wird im Unterschied zur wirtschaftlichen Unabhängigkeit, die kaum reflektiert wird, ein großer Wert zugemessen. Zwei der Unternehmer haben eine „günstige Gelegenheit“ genutzt, nämlich Angebote zur Gründung einer Niederlassung und zum Management Buy-out.

Ein höheres Einkommen durch Selbstständigkeit hat sich keiner der Interviewpartner und keine der Interviewpartnerinnen von der Unternehmensgründung erhofft. Geld *„stand nicht unbedingt im Fokus, sondern*

da ging es in erster Linie wirklich um das Ideelle“. Auch eine drohende Arbeitslosigkeit als Hintergrund der Unternehmensgründung ist im Sample vertreten, allerdings in einem spezifischen Rückwanderungskontext: nicht etwa Arbeitslosigkeit im Westen hat den Anstoß zur Rückkehr gegeben, sondern die beschlossene Rückwanderung erfolgte in eine schwierige Arbeitsmarktsituation, woraus sich ein gewisser Zwang zur Unternehmensgründung ergab: *„Ich wusste, wenn ich zurück gehe, muss ich in der Selbstständigkeit starten. Ich hatte mich in den drei Jahren der Berufstätigkeit auch eigentlich so fit und so stark gefühlt, dass ich gesagt hab, das krieg ich hin.“*

2.2.3 Rückwanderung an biografischen Wendepunkten

Die Übersicht über die Rückwanderungsmotive hat gezeigt, dass die Typologien der internationalen Remigrationsforschung nur bedingt für die Analyse von Binnenwanderungsprozessen zwischen West- und Ostdeutschland genutzt werden können. Während ökonomische Erklärungsmuster die Abwanderung von Ost nach West vor dem Hintergrund ungleicher Lebensverhältnisse - vor allem der höheren Arbeitslosigkeit und des geringeren Lohnniveaus - erklären können, trägt die Betonung ökonomischer und sozialer Rahmenbedingungen nicht zum Verständnis der Rückwanderung bei. **Aufgrund der fehlenden Integration emotionaler Motive geht die Theorie an den empirisch erhobenen Beweggründen für eine West-Ostwanderung vorbei**. Der Erklärungsansatz des „return of failure“ nach Cerase ist zwar im Alltag verbreitet und wird auch in den Interviews aufgegriffen, doch bestätigt er sich nicht als Rückwanderungsmotiv. Der Typ „return of innovation“ ist im Sample durchaus vertreten²⁹, doch ist Innovation nirgendwo das Motiv zur Rückkehr, sondern eher eine Begleiterscheinung. Bei einer Anwendung von Ungers Typologie erklärt zwar der Typ der „familiären Remigration“ einige der Rückwanderungsgeschichten, doch wird die Einschränkung auf „familiäre Ereignisse“ der Differenziertheit familiärer Rückwanderungsmotive nicht gerecht. Außerdem gibt es bei Unger keine Anschlussmöglichkeiten für Unternehmensgründungen im Rückwanderungskontext.

²⁸ Vgl. Hinz a.a.O

²⁹ Vgl. Kapitel 5

Tabelle 3: Rückwanderung, Unternehmensgründung, Biografie

Abwanderungsgrund	Abwanderungszeitraum	Rückkehr	Rückwanderungsgründe	Unternehmensgründung	Gründungsmotive	biografische Situation	Familie
Arbeit	8 Jahre	2007	Heimat, Familie, Besitz	2008	Selbstständigkeit, fehlende Alternative, Betriebsübernahme	berufliche Unzufriedenheit	1998 Heirat, vor 2006 zwei Kinder
Arbeit	17 Jahre	2006	Freunde	2009/2012		berufliche Unzufriedenheit	1985 Heirat
Arbeit Ausbildung	11 Jahre	2001	Selbstständigkeit	2001	Selbstständigkeit	berufliche Unzufriedenheit	1995 erstes Kind
Arbeit	8 Jahre	2004	Familie, Freunde, Lebensqualität	2008 vorher leitender Angestellter	günstige Gelegenheit, Selbstständigkeit, Lebensqualität	berufliche Unzufriedenheit	2007 Lebenspartnerin, 2011 und 2014 Kinder
Ausbildung	7 Jahre	2007	Selbstständigkeit	2007	Selbstständigkeit	berufliche Unzufriedenheit	
Arbeit	9 Jahre	2010	Familie, Heimat	2012	Selbstständigkeit	berufliche Unzufriedenheit	Kinder vor 2007 / vor 2010
Studium	20 Jahre	2011	Selbstständigkeit	2011	Selbstständigkeit, Lebensqualität	berufliche Unzufriedenheit	keine
politische Verfolgung	9 Jahre	1992	Heimat, Freunde, Familiengründung	2004	Selbstständigkeit	Ende des Studiums Lebenspartnerin	Frau kennengelernt vor 1992/ Kind 1996 und 1999
Arbeit	4 Jahre	2005	Familiengründung	2007 vorher gependelt	Selbstständigkeit	Familiengründung	2005 Heirat/ Kind
Ausbildung	5 Jahre	2008	Familie, Familiengründung, Selbstständigkeit	2009	Selbstständigkeit	Familiengründung angedacht	2011 Heirat/ Kind
Arbeit	3 Jahre	2006	Partnerin, Freunde	2006	Selbstständigkeit, drohende Arbeitslosigkeit	Lebenspartnerschaft	Zusammenziehen mit der Partnerin Ende 2005 eine Tochter
Know-how Erwerb	2 Jahre	1992	Selbstständigkeit	1992	Selbstständigkeit		2000 und 2002 Kinder

Im Unterschied zu den genannten Typologien kann der biografische Ansatz dieser Studie **sowohl Motive zur Rückwanderung als auch zur Unternehmensgründung einbinden**, wobei sich die biografische Situation als wichtiger Faktor für das Verständnis der tatsächlich getroffenen Wanderungsentscheidungen erwiesen hat³⁰. Auf eine eigene Typologie auf der Grundlage der 17 im Rahmen dieser Studie erfassten Biografien soll an dieser Stelle bewusst verzichtet werden, da die darin vertretenen Lebensläufe zu individuelle Ausprägungen beinhalten. Allerdings lassen sich bestimmte Motive, Verhaltensmuster und Wertungen in unterschiedlichem Maße bestimmten Gruppen zuweisen. Als nützlich für die Analyse hat sich eine Gruppierung nach dem Aufwachsen im Westen oder im Osten erwiesen. Für Einzelfragen erfolgte für die Gruppe der im Osten sozialisierten Rückkehrerinnen und Rückkehrer eine weitere Binnendifferenzierung, wobei zwischen den Älteren, die zwischen 1960 und 1965 geboren worden sind, und der jüngeren „dritten Generation Ost der Jahrgänge 1970 bis 1983 unterschieden wird. In der Gruppe der im Westen aufgewachsenen Rückkehrerinnen und Rückkehrer, die ihren aus der sowjetisch besetzten Zone bzw. der frühen DDR abgewanderten Vorfahren folgen, wurde nicht nach Alter, sondern nur an einer Stelle nach adeliger oder bürgerlicher Herkunft differenziert.

Die Rückkehrerinnen und Rückkehrer, die in der DDR aufgewachsen sind, erreichen mit einem Abwanderungszeitraum von durchschnittlich 8,6 Jahren das obere Ende der Zeitspanne, in der Rückwanderung noch eine gewisse Wahrscheinlichkeit hat³¹. Auffällig ist, dass diejenigen, die in der **biografischen Situation der Familiengründung** bzw. des Statuswechsels hin zur Partnerschaft zurückgekehrt sind, vergleichsweise kurz im Westen waren. Sie haben in dieser Phase, in

der oft wichtige Weichenstellungen vorgenommen werden, den Lebensmittelpunkt wieder in den Osten verlagert.

Die Mehrzahl der späteren Unternehmensgründerinnen und -gründer hat die biografische Phase der Familiengründung und des Einrichtens in einer bürgerlichen Existenz hingegen im Westen erlebt. Dadurch wurde ihre Rückkehrbereitschaft vermutlich weiter gesenkt, denn: Die Kinder im Westen groß zu ziehen, und auch die Anschaffung einer Wohnung oder eines Hauses als Heim für die Familie, machen eine Rückkehr unwahrscheinlicher³². Die für Rückkehrer und Rückkehrerinnen ungewöhnlich lange Zeitspanne von bis zu 20 Jahren, die im Westen verbracht wurden, hängen aber auch mit dem bemerkenswerten beruflichen Erfolg zusammen, der z.B. durch mehrere Karriereschritte und den Aufstieg in das mittlere Management internationaler Konzerne oder in die Geschäftsführung von Unternehmen gekennzeichnet war. Eine solche Laufbahn braucht Zeit. Dass die Interviewten trotz ihrer Karrieren zu einem späten Zeitpunkt wieder in ihre Heimat zurückkehren und zugleich mit der Gründung eines Unternehmens im mittleren Lebensalter einen Neustart vollziehen, ist in den meisten Fällen aus der **biografischen Situation beruflicher Unzufriedenheit** zu erklären³³. Oft steht am Anfang des Rückkehrprozesses eine betriebliche Veränderung, die z.B. zu einem weniger befriedigenden Aufgabenzuschnitt geführt hätte. Die Interviewten werden dadurch, dass sie einen Karriereknick oder auch nur Stillstand empfinden, dazu angestoßen, sich mit ihrer beruflichen und auch privaten Situation auseinanderzusetzen. Das Leben wird auf den Prüfstand gestellt. Auch ein „zu viel an Erfolg“ kann der Auslöser zur Rückwanderung sein, etwa wenn die **Arbeitsbelastung** auf Dauer für nicht tolerabel erachtet wird. In einer solchen Überlastungssituation kann der Wunsch nach mehr Nähe zu Familie und Freunden besonders stark werden und in die Rückkehr in die sozialen Netze in der ostdeutschen Heimat münden. Die berufliche Unzufriedenheit kann aber auch daher rühren, dass in einem eigentümergeführten Betrieb die **Aufstiegsmöglichkeiten begrenzt** sind. Der Erfolg

30 Laut Scheffel a.a.O. verändert sich die latente Rückkehrbereitschaft durch Lebenslaufereignisse in eine konkrete Rückkehrentscheidung. Kempf nutzt ebenfalls biografische Methoden, um Wanderungsentscheidungen zu analysieren. Er bildet folgende Typen: 1. Die Migration ist strukturbildend, 2. Die Migration dient dazu bestimmte biographische Orientierungen kontinuierlich fortzuführen, 3. Die Migration ist mit einem lebensgeschichtlich bedeutsamen Ereignis gekoppelt. Vgl. Kempf, A. O. (2013): Biographien in Bewegung. Transnationale Migrationsverläufe aus dem ländlichen Raum von Ost- nach Westeuropa. Wiesbaden: Springer VS. Matuschewski a.a.O. arbeitet mit einer sozio biographischen Ereignis Sequenzmusteranalyse und quantifiziert die Muster der Ost und West Entscheidungen.

31 Vgl. Lang, S. 27ff. Vgl. Fuchs-Schündeln, Nicola; Schündeln, Matthias (2009): Who stays, who goes, who returns? East-West migration within Germany since reunification. Oxford. Economics of Transition, Vol. 17, S. 726ff.

32 Vgl. Scheffel a.a.O.

33 Ebd.: Veränderungen im Beruf werden von Rückkehrern, die Scheffel befragt hat, als wichtigstes Lebenslaufereignis, das der Rückkehr voraus geht genannt (49%), dann folgen Geburt eines Kindes (27%) und Heirat/Zusammenziehen mit dem Lebenspartner (26%).

führt die Angestellten dann geradezu aus dem Unternehmen heraus in die eigene Selbstständigkeit. In beiden Konstellationen wird **mit der Unternehmensgründung mehr berufliche und private Lebensqualität angestrebt**. In manchen Fällen ist der Standort durch die Überlagerung mit den emotionalen Rückwanderungsmotiven „Familie“ und „Freundschaft“ von vornherein festgelegt. Doch auch wenn das nicht der Fall ist, sprechen gewichtige Argumente dafür, den Schritt in die Selbstständigkeit lieber im Osten zu gehen: **In der Heimat können soziale Netze für das junge Unternehmen besser aktiviert und familiäre Unterstützung mobilisiert werden**. Damit ist ein typisch ostdeutsches Element der Gründungsphase angesprochen. Die Familie spielt eine ungleich wichtigere Rolle als im Westen³⁴. Sie gibt nicht nur einen emotionalen Rückhalt und unterstützt die Gründung finanziell und praktisch z.B. durch Hilfe bei der Immobiliensuche oder bei notwendigen Renovierungsmaßnahmen der Geschäftsräume. Die Eltern werden auch ins Kalkül gezogen, um die Kosten in der ersten Zeit der Selbstständigkeit zu reduzieren. Mehrere Gründerinnen und Gründer berichten davon, zunächst bei den Eltern gewohnt zu haben oder auch den Betrieb zunächst in Räumen des elterlichen Hauses begonnen zu haben.

³⁴ Hinz a.a.O. S.165.

3 Wieder da – die (Re-)Integration in Wirtschaft und Gesellschaft

3.1 Re-Integration

Migrationsbewegungen sind notwendigerweise mit Integrationsprozessen am Zielort verbunden. Das gilt für Ab-, Zu- und Rückwanderung gleichermaßen. Rückwanderung nimmt in dieser Hinsicht eine besondere Stellung ein, da die Rückkehrerinnen und Rückkehrer in ihre Heimat, das vertraute Land, die eigene Sprache und Kultur zurückkehren. Trotz dieser besonders günstigen Bedingungen für die Wiedereingliederung in die Gesellschaft verläuft die **Reintegration nicht zwangsläufig reibungslos**. Vor allem in Untersuchungen zur Re-Migration von Gastarbeitern³⁵ wurde der Einfluss des Faktors Zeit auf den Integrationserfolg herausgearbeitet. **Im Abwanderungszeitraum verändern sich sowohl Migrantinnen und Migranten als auch die Herkunftsgesellschaft**. Schon allein aus dieser Veränderungsdynamik können sich komplexe Herausforderungen für die Integration ergeben.³⁶ Eine zusätzliche Spannung entsteht, wenn die Vorerwartungen an die Herkunftsgesellschaft aufgrund mangelhafter Informiertheit nicht in Deckung zu bringen sind mit den Erfahrungen, die nach der Rückkehr gemacht werden. Dann kann es zum „reverse culture shock“ kommen, dem Erlebnis, dass das Eigene bei der Rückkehr als fremder empfunden wird als die Fremde, aus der man zurückkommt. Diese Erfahrung ist umso schockierender, als die Notwendigkeit der Integration in die eigene Kultur unerwartet eintritt³⁷.

Die innerdeutsche Unternehmer-Rückwanderung kann in den hier kurz skizzierten Forschungsstand zur internationalen Re-Integration eingeordnet werden,

obwohl sie als Wanderung zwischen zwei Landesteilen einen Sonderfall darstellt. Die **These, dass sich die Länge der Abwesenheit und das Maß der Veränderung auf die Integration auswirken**, wird direkt von einem Interviewpartner angesprochen: „Das war keine Rückkehr, das war wieder eine andere Welt. Das Land hier hat sich ja in den 11 Jahren viel schneller entwickelt, als sich [der Westen] sich in den 11 Jahren entwickelt hat.“³⁸ Die Bedeutung des Abwanderungszeitraumes wird auch durch die unterschiedlichen Erfahrungen der verschiedenen Abwanderungs-Generationen bestätigt. Bei den Unternehmerinnen und Unternehmern, deren Familien zwischen **1945 und 1953 die sowjetisch besetzte Zone verließen**, gestaltete sich die Rückkehr wie eine **Neuansiedlung**. Mit Ausnahme eines Beispiels, bei dem ortsansässige Verwandte ein rasches Einleben in der Gemeinde förderten, berichten die Nachkommen der Abwandernden der Jahre 1945 bis 1953 von ausgiebigen Integrationsbemühungen und **anfänglichen Schwierigkeiten**, von der örtlichen Bevölkerung als Neuankömmlinge akzeptiert zu werden. Die Unternehmerinnen und Unternehmer sahen sich dabei einer doppelten Herausforderung ausgesetzt, da sie von der örtlichen Bevölkerung zum Teil als „Westdeutsche“ sowie als „Investoren“ kritisch und distanziert wahrgenommen wurden. Im Einzelnen wird die soziale Isolation im privaten Bereich beklagt, das Schlechtreden des gegründeten Unternehmens, negative Reaktionen wegen Entlassungen, persönliche Beleidigungen wegen Äußerlichkeiten, die als extravagant empfunden wurden, ein diffuser Neid sowie allgemein Vorurteile gegenüber zugezogenen Westdeutschen: „*Sehr negativ, diese Motzerei auf die Wessis. Also wir haben uns jahrelang, wirklich jahrelang nicht getraut zu sagen: ja wir kommen aus West-Berlin. Jedenfalls bei bestimmten Personen.*“

35 Brecht, Beatrix (1995): Analyse der Rückkehr von Gastarbeitern, Berlin: Verlag für Wissenschaft und Forschung.

36 Edda Currel (2006): Theorieansätze zur Erklärung von Rückkehr und Remigration. Online unter: http://www.gesis.org/Information/soFid/pdf/Migration_2006-2.pdf.

37 Martin Woesler (2006): A new model of cross-cultural communication – critically reviewing, combining and further developing the basic models of Permutter, Yoshikawa, Hall, Hofstede, Thomas, Hallpike, and the social-constructivism, Berlin et al.: Europäischer Univ.verl., 2. Aufl. 2009.

38 Umgekehrt berichtet ein Rückkehrer kurz nach der Wende, er habe „da weiter machen“ können, wo er aufgehört habe, weil „die Zeit stehen geblieben war“ in der DDR.

Von einem Kulturschock berichten die Interviewten, die als Enkel und Kinder von ehemaligen ostdeutschen Unternehmern zurückkehrten, zwar nicht, aber doch von einem **irritierenden Alltag**, der das Einleben schwer machte. Dabei werden vor allem der schlechte Wohnstandard, mangelnde Einkaufsmöglichkeiten, das lange Warten auf einen Telefonanschluss sowie der Braunkohlegeruch thematisiert. Auch die Tristesse, herrührend aus einem Mangel an Farben und verordneter Einheitlichkeit des Güterangebots machten es nicht leicht, sich heimisch zu fühlen.

Gerade das **Negativerleben der differenten Alltagskultur** weist darauf hin, dass sich die schlechten Anfangserfahrungen aus der langen Abwanderungszeit ergeben. Die Nachkommen der 1945 – 1953 Abgewanderten wuchsen alle im Westen auf und hatten mit einer Ausnahme die DDR vor der Wende nicht einmal besuchsweise kennen gelernt. Bei ihrer Rückwanderung kamen sie in ein Land und in Verhältnisse, die nicht mehr den Erzählungen ihrer Eltern und Großeltern entsprachen³⁹. Sie hatten sich auch kein soziales Netzwerk in der Abwanderungszeit erhalten, das sie besser hätte informieren und auf die Umstände des Neuanfangs im Osten vorbereiten können⁴⁰. So fühlten sie sich fremd im eigenen Land und wurden von ihren ostdeutschen Mitbürgern auch wie Fremde behandelt.

Im Gegensatz dazu berichten **die in der DDR sozialisierten Rückkehrerinnen und Rückkehrer** nicht von Integrationsproblemen. Wenn sie trotz der verhältnismäßig kurzen Zeit der Abwesenheit von durchschnittlich 8,6 Jahren gegenüber 45,6 Jahren der Rückkehrer in Familientradition gelegentlich **Fremdheitserfahrungen** machten, liegt das am Rückkehr-Zeitraum ab 2001⁴¹. Zu dieser Zeit hatte der Aufbau Ost schon viel zum Positiven verändert. Der „Städte-Stolz“ auf die restaurierten Altstädte wird in der Kulturwissenschaft auch als Element der „kulturellen Selbstachtung“

39 Eindrücklich einem Interview geschildert: „Diese ganzen heile Welt-Geschichten ... das war vielleicht eine der Enttäuschungen für mich, dass das eben einfach anders war und dazwischen 50 Jahre lagen.“

40 Die adäquate Informiertheit über die Rückkehrregion, die z.B. über eine soziales Netzwerk erlangt werden kann, wird in der Forschung zur internationalen Remigration als wichtiger Erfolgsfaktor der Integration dargestellt, vgl. Currlé a.a.O.

41 Vgl. Tabelle Kapitel 2, Tabelle 1.

Ostdeutscher erkannt⁴². Besonders die städtebaulichen, infrastrukturellen und ökologischen Veränderungen in ostdeutschen Städten seit der Wiedervereinigung werden in diesem Zusammenhang ausgiebig gewürdigt. Auffällige Veränderungen wurden bezüglich des Wandels in **Architektur und Stadtbild** wahrgenommen, wie z.B. der Abriss (z.B. Plattenrückbau), Neubau oder die Renovierung von Gebäuden, die Neuanlage von Straßen, der Ausbau und die Erneuerung der Kommunikations-Infrastruktur (Telefon/Handy-netz etc.) sowie auch die Sanierung und das Wiederaufleben von Kulturstätten. Betont wurden zudem **deutliche Verbesserungen der Umwelt**, wie z.B. weniger Abgase und Braunkohlebelastung und insbesondere im Falle ehemaliger Chemiestandorte eine merkliche Verbesserung der Qualität der Fließgewässer. Auch die Wahrnehmung des wirtschaftlichen Aufschwungs, der sich den Befragten in der prosperierenden Entwicklung einiger ostdeutscher Metropolen (Leipzig, Chemnitz, Magdeburg, Jena) darstellte, trug zur positiven Gesamtbilanz bei. In einem der Interviews wurde zusammenfassend konstatiert: „*So weit von den blühenden Landschaften sind wir gar nicht weg!*“.

Die dritte Generation Ost kehrte an einen vertrauten Ort zurück, wo sie die privat und beruflich relevanten Institutionen und Akteure kannte. Sie kehrte zu Menschen und in ein Netzwerk zurück, das für sie „Ankommen“ bzw. „Heimat“ bedeutete. **An erster Stelle förderten Familienangehörige, Freunde und Bekannte die Re-Integration**. Vor allem das Elternhaus diente als erste Anlaufstelle, sorgte z.B. in der Anfangsphase für eine Unterkunft und unterstützte ihre Kinder finanziell, materiell, organisatorisch, wie emotional.

Dabei bedeutete der Rückkehrprozess für die Unternehmerinnen und Unternehmer beruflich wie auch privat eine Phase des Umbruchs und der Neuordnung. Das Ankommen in der neuen, alten Heimat gestaltete sich mitunter als längerfristiger Prozess. So mussten z.B. mehrere Interviewpartnerinnen und -partner nach ihrem Umzug noch längere Zeit zu ihrem westdeutschen Arbeitsplatz **pendeln, bevor die Unternehmensgründung am Heimatort erfolgte**.

42 Elmar Brähler: Alltagskulturelle Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschen online unter: <http://www.uni-leipzig.de/~journ/scheinheit/alltagskultdiff.pdf>.

Nach der Rückkehr bot die alte Heimat die neuen Chancen und Möglichkeiten einer freien Marktwirtschaft, in der sich unternehmerisches Potenzial, unternehmerischer Geist und Gestaltungsdrang (wieder) entfalten konnten. Insbesondere die Rückkehrerinnen und Rückkehrer der Nachwendejahre (1992 – 1995) erlebten diese Epoche als **Zeit des Aufbruchs**, den sie in mit ihrer unternehmerischen Dynamik selbst mitprägten. Die Teilhabe an diesem Prozess trug zur **Identifikation der Rückwanderinnen und Rückwanderer in Familientradition mit dem Standort Ost** und zur Wahrnehmung der eigenen Person als Rückwanderer bzw. Rückwanderin bei. Exemplarisch sei das am Beispiel einer Unternehmerin dargestellt, die 1994 in eine ihr fremde und für sie unattraktive Stadt kommt. In der Rückschau stellt sie fest: *„Das war schon ein Rückwandern. Zwar in einer verspäteten Generation, aber das war schon ein Rückwandern, wobei mir das damals noch nicht bewusst war.“* Hinter ihr liegt *„eine unwahrscheinliche Aufbauarbeit“*. Inzwischen hat sie trotz des schwierigen Starts eine neue Heimat gefunden. Sie fühlt sich *„jetzt hier wohl und möchte nicht mehr weg“*, *„denn das“* (die niedrige Lebensqualität) *„hat sich ja alles geändert“*.

3.2 Mittler zwischen Ost und West

In der Migrationsforschung sind Transfers zwischen Herkunfts- und Aufnahmeländern vor allem unter einer ökonomischen Perspektive untersucht worden, die z.B. die transnationalen finanziellen Unterstützungsleistungen sowie die Verlagerung von Humankapital betreffen⁴³. Cerase hat mit dem Rückwanderertyp „return of innovation“ auch den Transfer beruflicher Qualifikationen und fachlichen Wissens in die Herkunftsländer untersucht⁴⁴. Eine weitere Dimension von Transferleistungen im Zuge der Re-Migration ist durch eine kulturwissenschaftliche Perspektive gewonnen worden. So untersucht Scholl-Schneider den interkulturellen Transfer von politischer „Technologie“ zwischen West und Ost, den rückwandernde tschechische Emigrantinnen und

Emigranten nach 1989 leisteten.⁴⁵ Die Rückwandernden spielten im Transformationsprozess ihrer zuvor sozialistisch geprägten Heimat zum demokratisch-kapitalistischen System eine Rolle, indem sie das in der Zeit der Emigration erworbene Wissen über das westliche System – dessen Ideen, Praktiken, Handlungsmuster und Werte – in die sich wandelnde Gesellschaft einbrachten. Die kulturwissenschaftliche Perspektive macht damit gesellschaftliche Innovationen durch Rückwanderer sichtbar und identifiziert gesellschaftliche Modernisierung als ein Ziel unter anderen, das den „return of innovation“ motivieren kann.

Ob sich ein entsprechender ideeller Wanderungsgewinn für Ostdeutschland durch die Rückwanderung von Unternehmerinnen und Unternehmer feststellen lässt, soll im Folgenden anhand der Eigenaussagen der Interviewten untersucht werden.

Gesellschaftliche Innovation durch Rückkehrer kann nur dann stattfinden, wenn der kulturelle Transfer tatsächlich auf einen Mangel an systemischem Handlungswissen stößt. Für die Wirtschaft der neuen Bundesländer und ihre Unternehmenslandschaft nach der Wende trifft das ohne Zweifel zu. Die DDR war als sozialistisch-planwirtschaftliches Gegenmodell zum liberal-marktwirtschaftlichen Westen konzipiert. Systembedingt spielte aus diesem Grund privates Unternehmertum in der DDR-Wirtschaft keine Rolle. Aufgrund der Verstaatlichungen, die 1972 weitgehend abgeschlossen waren, fehlte ein Erfahrungsraum, in dem privatunternehmerische Betriebsführung und das Agieren auf Märkten hätte gelernt werden können. Die durch Repression und Enteignungen angetriebene Abwanderung von Unternehmern und Führungskräften wird in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung als langwirkender Verlust von Humankapital beschrieben⁴⁶. In einem gewissen Widerspruch zu diesem Befund stehen die Schätzungen der Unternehmensabwanderung, die nur maximal 40% der

⁴³ Einen Überblick über die Entwicklung der Remigrations-Forschung bietet Currle, a.a.O.

⁴⁴ Vgl. Cerase a.a.O.

⁴⁵ Scholl-Schneider, S. (2011): Mittler zwischen Kulturen. Biographische Erfahrungen tschechischer Remigranten nach 1989, Münster [u. a.]: Waxmann. Scholl-Schneider stellt den Bereich der Wirtschaft anhand der Person von Josef Kudláček vor, der „dem jungen Kapitalismus auf die Sprünge“ hilft, indem er die Zeitung „Annonce“ für private Kleinanzeigen gründet.

⁴⁶ Vgl. Steiner, André (2007): Von Plan zu Plan: Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR, Berlin: Aufbau. Vgl. auch Hefeke, a.a.O S.94 – 95.

Unternehmen betraf⁴⁷. Es gab also zumindest noch eine Zeit lang Tausende, die von ihrem Leben als Selbstständige hätten berichten können. Ihr Wissen ging trotzdem verloren. Zum einen, weil die „Orientierung an Unternehmern in der DDR unvorstellbar war“⁴⁸, zum anderen weil es innerhalb des Systems keinen Nutzen hatte. Der daraus resultierende **Mangel an unternehmerischen Traditionen und Vorbildern** im Osten wird über alle Rückwanderungsgruppen des Samples hinweg wahrgenommen, sowohl von jenen, deren Familien bereits in der Nachkriegszeit in den Westen gingen, als auch von denjenigen, die in den 60er Jahren in der DDR aufwuchsen und sogar von der dritten Generation Ost. Die neuen Länder starteten daher mit einem Know-how-Rückstand: „*hier gab es ja nicht die geborenen BWL-er und Controller und Marketingspezialisten.*“ Sicher verfügte auch die Wirtschaftselite der DDR über Betriebsführungs-kompetenzen, sonst wäre das angestellte Management in den 90er Jahren nicht zu 80 Prozent aus dem Osten gekommen⁴⁹, aber eben nicht über spezifische Kenntnisse und Erfahrungen, die in der Marktwirtschaft gebraucht wurden. Von den Interviewten wird neben dem Know-how-Rückstand und dem Mangel an unternehmerischen Vorbildern auch die **DDR-Erziehung** dafür verantwortlich gemacht, dass die Menschen in den neuen Ländern unzureichend auf die wirtschaftlichen Herausforderungen nach der Wende vorbereitet waren. Die Kinder seien **nicht zu Selbständigkeit und Flexibilität erzogen** worden. Auch Leistungsvermögen und **Leistungsbereitschaft** hätten – mit Ausnahme des Leistungssports – keine Rolle gespielt. Einer der Interviewten berichtet in diesem Zusammenhang, dass er trotz guter Noten nicht zum Abitur zugelassen worden sei. Auch **Eigeninitiative** z.B. zur Effizienzsteigerung sei nicht begrüßt, sondern eher als bedrohlich für das Kollektiv aufgenommen worden.

Die Interviewten erkennen also durchaus einen **Bedarf an Vermittlung von unternehmerischen Werten**

47 Hefele, a.a.O, S. 60 zufolge wanderten etwa 60 – 70% der Unternehmer nicht ab. S. 54 gibt er sogar nur 9 – 13 % abwandernde Unternehmer an. Zirn, Manuel (2013): „Die Rückkehr der Alten“ analysiert als besondere Gruppe die „72er“ – Unternehmer die erst 1972 enteignet wurden- und oft in ihren Unternehmen angestellt wurden.

48 Hinz a.a.O. S.18.

49 Ursula Hoffmann-Lange (2000): Elite West - Elite Ost? Eliten in den alten und den neuen Bundesländern, in: Der Bürger im Staat 4/2000 Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg.

und unternehmerischen Know-how. Viele von ihnen sehen sich daher auch in der Mittlerrolle, die aber unterschiedlich interpretiert wird. In der Kategorie des systemrelevantem Wissens und westlicher Werte wird vom Einbringen unternehmerischen Know-hows berichtet. Eine Unternehmerin bezieht sich dabei ausdrücklich auf den Kapitalismus: „*wir sind ja die einzigen hier in der Straße, die aus dem Kapitalismus gekommen sind. Und ich denke wir haben hier schon neuen Wind rein gebracht.*“ Ein anderer Unternehmer lehnt zwar den Begriff des Mittlers zwischen Ost und West ab, berichtet aber davon, wie er im Bekanntenkreis für Selbstständigkeit wirbt und seine Begeisterung über die persönlichen Möglichkeiten, die er durch Wende bekam, mitteilt: „*Das ist eine Riesenfreiheit gewesen. Und die haben wir mit zurückgebracht.*“

Im Laufe weniger Jahre hat die Bedeutung des Know-how-Transfers für die Bewältigung des Übergangs zur Marktwirtschaft stark abgenommen. Folgerichtig gehören die Interviewpartnerinnen und -partner, die von spezifischen Transferleistungen berichten, zur Gruppe derjenigen, die noch in der ersten Hälfte der 1990er Jahre zurückgekehrt sind. Zwar gibt es, wie der jährliche Bericht der Bundesregierung zum Stand der deutschen Einheit dokumentiert⁵⁰, immer noch keine gleichwertigen Lebensverhältnisse in Ost und West, doch der Übergang ist bewältigt. Die Anpassungs- und Lernleistungen Ostdeutschlands im Systemwechsel sind eindrucksvoll und insbesondere für die 3. Generation Ost dargestellt worden⁵¹. Folgerichtig verstehen sie den Begriff des Mittlers zwischen Ost und West nicht im Sinne eines Wissenstransfers, sondern als **Vermittlung zwischen Ost- und Westdeutschen**.

„*Als Mittlerin verstehe ich mich insofern, dass diese Mauer in den Köpfen auch fallen sollte*“ nennt eine der Unternehmerinnen das Stichwort, unter dem die politisch-kulturelle Distanz zwischen beiden Bevölkerungsteilen häufig diskutiert wird. **Rückkehrer sind aufgrund ihrer Biografie prädestiniert**, gegenseitige Vorurteile zu überwinden, die einer „inneren Einheit“

50 Jahresberichte der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit, online unter: http://www.bmi.bund.de/DE/Themen/Neue-Laender/Jahresbericht-Deutsche-Einheit/jahresbericht-deutsche-einheit_node.html.

51 Vgl. Lettrari, A. (2012): Potenziale der dritten Generation Ostdeutschland, in: Hacker, Michel et al.: Dritte Generation Ost, Berlin: Links Verlag.

im Wege stehen. Denn sie kennen beide Seiten und waren in beiden Landesteilen heimisch. Viele von ihnen berichten von Situationen, in denen sie Ost oder West gegen stereotype Vorwürfe in Schutz genommen haben. Ihr wichtigstes Argument, dass man nur über den anderen urteilen könne, wenn man ihn auch kenne, reflektiert die Erfahrungen, dass man erst im Zusammenleben erkennt, welche Vorurteile man hat: *„Mir sind diverse Karriereschritte versagt gewesen, weil ich gelernter Ossi war. Ich war immer zu lieb, zu brav, zu offen und zu ehrlich und zu wenig karriereorientiert. Wäre ich dort anders aufgewachsen, wäre das vielleicht anders gekommen. Heute weiß ich aber, dass das meinem Kopf entspringt, denn ich hab viele Wessis kennengelernt, die ich als Ossis eingetütet hätte.“*

Auch die aus dem Westen stammenden Unternehmerinnen und Unternehmer, die in einer Familien- und Unternehmenstradition zurückgekehrt sind, erleben, wie negative Zuschreibungen durch Erfahrungen widerlegt werden. Sie verstehen ihre Mittlerrolle vor allem in Richtung Westen und fühlen sich, von einer Ausnahme abgesehen, nicht nur als Mittler, sondern sogar als „Anwalt“ oder „Fürsprecher für den Osten“. Wenn sie von Westlern z.B. mit der Behauptung konfrontiert werden, die Menschen im Osten „müssen da erst einmal wieder arbeiten lernen“ empört sie das geradezu, denn sie haben ganz andere Erfahrungen mit ihren Mitarbeitern gemacht. *„Mein positivstes Erlebnis ist eigentlich von Anfang an bis jetzt diese hervorragende Zusammenarbeit mit meiner Belegschaft. Das macht jeden Tag wieder Spaß“* Entsprechend vehement fällt die Verteidigung des Ostens aus: Wer solchen „Schwachsinn“ oder „Stuss“ erzählt, der wird *„erst einmal ordentlich in die Schranken gewiesen“*. Für den Osten wird *„eine Lanze gebrochen“* oder es *„gibt Stress“* und *„je weiter nach Westen, desto stressiger wird es“*.

Ebenso wie bei der Deutung der Mittlerrolle als Transfer von marktwirtschaftlichem Wissen, ist auch bei der Interpretation, die auf die Vermittlung zwischen ost- und westdeutscher Lebenswelt abhebt, der Faktor Zeit erheblich. *„Diese starken Konfrontationen wie in den ersten 10 Jahren, die gibt es nicht mehr. Also von daher ist es schon deutlich besser geworden.“* Die *„Mauer in den Köpfen ist schon weitgehend weg“*: Mittler zwischen Ost und West werden nicht mehr gebraucht

„weil es dieses typische Ost und West gar nicht gibt oder es bald verwachsen sein sollte.“

In der Ablehnung der Begriffe „Ostdeutsch“ und „Westdeutsch“ als Denkkategorien gibt es Unterschiede zwischen den verschiedenen Rückkehrergruppen. Unternehmerinnen und Unternehmer, deren Eltern aus dem Osten abgewandert waren, wollen Ost und West „nicht zum Thema“ machen. Zwar nehmen sie Trennendes wahr und geben die Prognose ab, dass *„das Zusammenwachsen von Ost und West noch zwei Generationen“* dauern wird, doch gerade deswegen ist es ihnen so wichtig, dass die Differenz nicht noch befördert wird, indem beständig die beiden Landesteile genannt werden: *„Leider redet man immer noch von Ostdeutschland und Westdeutschland, von Ostdeutschen und Westdeutschen. Das ist total bescheuert.“*

Auch für die zurückgekehrten Unternehmer, die in den 1960er Jahren in der DDR geboren wurden, sind die **Kategorien „West“ und „Ost“ nicht wichtig oder werden sogar abgelehnt**. 1990 hat diese in der DDR sozialisierte Rückkehrergruppe *„noch ganz klar irgendwie eine Trennung in sich gehabt“*, aber **mit der Zeit sind die Unterschiede verblasst**. Zum einen, weil sich im Kontakt miteinander manche Vorstellungen über Westdeutsche als falsch erwiesen haben, zum anderen aber auch, weil sich die Ostdeutschen in ihrer Abwanderungszeit veränderten und sich anpassten.

Diese Anpassungsleistung an die radikal neue Wirtschaft und Gesellschaft ist für die dritte Generation Ost kennzeichnend. Geboren zwischen 1970 und 1983, wurden die Interviewten dieser Gruppe in der DDR sozialisiert, sind also durchaus mit typischen Werthaltungen vertraut, zugleich waren sie aber noch jung genug, um sich schnell in das neue westliche System einzufinden. **Die Mauer in den Köpfen** sehen sie daher als **ein Problem vergangener Zeiten und älterer Generationen** an, *„die stärker von diesem System Ost geprägt wurden“* und den Systemwechsel vielleicht weniger erfolgreich gemeistert haben: *„Die Generation, der das vielleicht in den Köpfen noch irgendwo feststeckt und die sagt: „früher war alles besser“, die haben es nicht geschnallt. Ich glaube das hat dann viel zu tun mit Selbstverwirklichung und Selbstwertgefühl.“* Die mit diesem Zitat angesprochene negative Selbstwahrnehmung der Älteren in den neuen Ländern geht darauf

zurück, dass die zweite Generation Ost eine Entwertung ihrer Lebensleistung erlebte und Schwierigkeiten hatte, ihre beruflichen Kompetenzen im neuen System zu verwerten⁵². Das begünstigte in den 1990er Jahren die **Ausbildung einer ostdeutschen Teilidentität**, zu der die Überzeugung gehört, dass man aufgrund seiner DDR-Biografie nur ein "Bürger zweiter Klasse" ist.⁵³ Möglicherweise aufgrund der fortwährenden medialen Vermittlung negativer Stereotypen⁵⁴, aber auch aufgrund der **real schlechteren Lebensqualität in den ländlichen Räumen Ostdeutschlands**⁵⁵ hat sich diese negativ geprägte ostdeutsche Teilidentität verfestigt und zum Teil auch auf die jüngere Generation übertragen.

Die Vertreterinnen und Vertreter der dritten Generation, die in Interviews zu Wort kamen, haben als erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer kein Problem mit dem Selbstwertgefühl. Sie haben es nicht nötig, Unterscheidungen zwischen Ost und West zu treffen, weil sie sich in der Marktwirtschaft eine anerkannte Position erarbeitet haben. Trotzdem bleibt die **Herkunft aus der DDR**, auch wenn sie „im Praktischen keine Rolle spielt“, ein **wichtiges Element der Identität**, „denn es ist halt doch eine bisschen andere Geschichte, auf die man zurückblickt.“ Erst die nächste Generation, die keine eigenen DDRErfahrungen mehr hat, wird das „gar nicht mehr wahrnehmen, dass es irgendwann mal zwei Länder waren“.

Mit der **ausgesprochen positiven Einstellung zur inneren Einheit**⁵⁶ setzen sich die rückgekehrten Unternehmerinnen und Unternehmer deutlich von der allgemeinen Einschätzung in Ostdeutschland ab, wie sie z.B. im Dezember 2013 in Brandenburg erhoben wurde: 60 Prozent der Befragten bejahten die Aussagen, dass es eine Kluft zwischen Ost und West gibt, das

die Vereinigung nur auf dem Papier stattgefunden hat und weiterhin eine Mauer in den Köpfen existiert.⁵⁷ Und auch von den Abgewanderten der dritten Generation unterscheiden sich die rückgekehrten Unternehmerinnen und Unternehmer durch eine **ausgesprochen positive Einstellung**, nämlich in Bezug auf die **neuen Länder**. Wo die Abgewanderten berufliche Chancenlosigkeit, Tristesse und Langeweile sehen⁵⁸, erkennen die rückgekehrten Unternehmerinnen und Unternehmer der gleichen Generation eine positive Entwicklung, auf die sie stolz sind. Ostdeutschland hat sich für sie als Möglichkeitsraum erwiesen, in dem ein selbstbestimmtes berufliches und ein erfülltes Familienleben gelingen können. Die Vermittlung ihrer guten Erfahrungen, könnte dazu beitragen, die Abgewanderten der dritten Generation Ost als Akteure und Innovatoren für Ostdeutschland wieder zu gewinnen.

52 Hinz a.a.O. S. 54.

53 Kaase/Bauer-Kaase (1998), zitiert nach Greiffenhagen, Martin und Sylvia (2000): Innere Einheit/ Mauer in den Köpfen, in: Deutschland Ost - Deutschland West. (Der Bürger im Staat 4/2000, hg. v. der Landeszentrale für politische Bildung BadenWürttemberg).

54 Vgl. Kollmorgen, Koch, Dienel (2011): Diskurse der deutschen Einheit, Wiesbaden; VS Verlag.

55 Vgl. Neller, K. (2006): DDR-Nostalgie: Dimensionen der Orientierungen der Ostdeutschen gegenüber der ehemaligen DDR, ihre Ursachen und politischen Konnotationen, Wiesbaden: VS Verlag.

56 Einer der Interviewpartner der dritten Generation bezeichnet allerdings seine Abwanderungsregionen Bayern und Baden-Württemberg als „Ausland“, wo er es „ausgehalten“ habe.

57 <http://www.rbb-online.de/panorama/beitrag/2014/01/brandenburger-sehen-grosse-unterschiede-zwischen-ost-und-west.html>.

58 Enders, Lettrari, Schulze und Staemmler (2013): Fach- und Führungskräfte-mangel in Ostdeutschland. Eine qualitative Untersuchung der „Dritten Generation Ostdeutschland“, Bielefeld: Wilhelm Bertelsmann Verlag.

4 Porträts rückgewanderter Unternehmerinnen und Unternehmer

In der Studie zur Rückwanderung von Unternehmerinnen und Unternehmern bildeten ausführliche lebensgeschichtliche Interviews den Zugang zum Thema. Im Folgenden werden aus diesem reichen Material einige Interviewpartnerinnen und -partner anhand von Interviewaussagen und Fotos vorgestellt. Die Porträts zeigen, wie sie ihren individuellen Weg zurück in den Osten und in die Unternehmensgründung gefunden haben. Unter wiederkehrenden Überschriften machen sie eine Vielfalt von Motiven, Erfahrungen und Einstellungen sichtbar. Zur Auswahl gehören Rückkehrerinnen und Rückkehrer unterschiedlicher Generationen, die im Westen oder im Osten aufwuchsen, Männer und Frauen, die im ländlichen Raum oder in Großstädten leben und die Unternehmen ganz unterschiedlicher Größen gegründet haben.



Roger Herold *„Das war keine Rückkehr, das war wieder eine andere Welt“*

Lebenslauf

Roger Herold wurde 1965 in Stollberg, im Erzgebirge geboren. Nach einer Ausbildung als Bauschlosser und dem Grundwehrdienst studierte er von 1985 bis 1990 Maschinenbau in Karl-Marx-Stadt. Im Anschluss an eine halbjährige Weiterbildung als Schweißfachingenieur in München fand Roger Herold eine Stelle in Weiden. Mit seiner Frau, die auch aus der Chemnitzer Gegend

stammt, gründete er eine Familie mit zwei Kindern. 11 Jahre später, im Jahr 2001 kehrte die Familie nach Chemnitz zurück. Dort gründete er mit seiner Frau und einer Studienkollegin die Firma steelconcept. Das Unternehmen entwickelte sich schnell vom kleinen Dienstleister für Stahlbauten zum soliden Mittelständler mit aktuell 33 Mitarbeitern und seit 2004 einer Niederlassung in der West-Ukraine.

Kindheit

„Interessanterweise hat mir mein Umfeld die EOS, also das Gymnasium, nicht zugetraut und das war der richtige Ansporn für mich. Vor allem auch durch mein Elternhaus, in dem ich als Zweitgeborener eben nicht die Anerkennung erhielt, die ich mir wünschte. Somit entstand der Wille ‚Denen zeige ich es.‘ Das ist auch ein Motto, was mich begleitet.“

Abwanderung

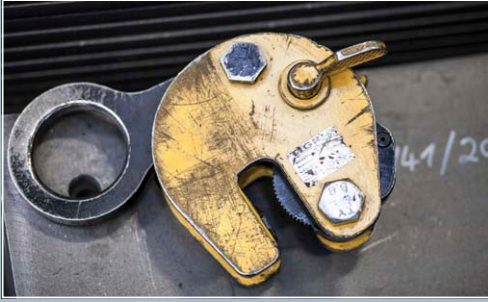
„Ich bin einfach losgefahren und habe mir das Land, dieses fremde Land BRD, ansehen wollen, um einen Ferienjob zu erhalten. Ich kaufte mir den Fahrschein bis München und wusste noch gar nicht, wo ich aussteigen soll. Das war 1990, am 6. Januar. Feiertag in Bayern. Bei uns nicht. ‚Also, in Hof steigst du nicht aus, da ist es zu überlaufen. Vielleicht Regensburg. Oder doch bis München?‘ – das waren meine Gedanken. Kein richtiges Ziel vor Augen – nur der

Gedanke: Ich will dahin. Ich stieg in Weiden aus, weil das irgendwie vertraut klang. Später fiel mir ein: Bei meiner Großmutter lag ein Prospekt von Witt-Weiden. Vor dem Krieg produzierte das Versandhaus Witt-Weiden Textilien in Chemnitz. In Weiden erkundigte ich mich bei der Bahnpolizei: ‚Wo kann ich denn hier arbeiten?‘ Als Antwort erhielt ich: ‚Ja. Geh’ mal da raus, Richtung Industriegebiet. Da gibt’s so Firmen, die brauchen das.‘ Und die erste Firma, die ich fand, war die Firma Forster Stahl- und Anlagenbau GmbH. Dort traf ich einen älteren Herrn. Ich hab’ mich gar nicht getraut, zu fragen, ob ich gebraucht werde, deshalb erkundigte ich mich: ‚Ich möchte mal eine Woche Probearbeiten.‘ Und ich erhielt zur Antwort: ‚Wissen’s was? Probearbeiten können’s bei uns nicht. Sie können nur fest arbeiten. Was wir bräuchten, ist ein Schweißfachingenieur.‘ Meine Freude war groß: ‚Gute Idee. Ab 12. März, beginnt in München das Studium und daran würde ich sofort teilnehmen. Dazu müsste ich umsiedeln, brauche eine Unterkunft und finanzielle Unterstützung.‘ ‚Das ist kein Problem. Wir übernehmen das. Sie verpflichten sich, fünf Jahre bei uns zu bleiben.‘ Das hat nach Abreise von Karl-Marx-Stadt, Hauptbahnhof nur 6 Stunden gedauert! Das war Zufall. Aber man muss es eben auch wollen, ich musste losfahren.“



Erfahrungen im Westen

„Warum erhielt ich diese Unterstützung? Da war natürlich auch die Sympathie zu dem Betriebsleiter der Firma Stahlbau Forster, der für mich zum Ziehvater wurde. Ich war für ihn ein junger Kerl, ganz frisch



verheiratet, frisch vom Studium, neue Heimat und neue Firma und dann ist es schön, wenn du einen Ansprechpartner hast. Und das hat er mir einfach gegönnt. Und er hat mir auch einen wichtigen Hinweis mit auf den Weg gegeben: ‚Herold, aus dir wird was. Ich zeig dir jetzt drei Jahre lang, was nicht in den Büchern steht. Ich erklär dir, wie Marktwirtschaft funktioniert, wie gute Beziehungen funktionieren, wie gute Beziehungsebenen aufgebaut werden, die über die Sachebenen hinaus gehen.‘ All diese Dinge, die wichtig sind, die aus heutiger Sicht in meinem jetzigen Beruf eben 95% ausmachen und 5% betreffen das Fachliche.“

Rückwanderung

„Der größere Sprung war jedoch aus Bayern nach Chemnitz. Weil das Leben weitergeht und man sich entwickelt und auch irgendwann etwas zu verlieren hat.“

„Das war keine Rückkehr, das war wieder ein Neustart in einer anderen Welt. Sachsen hat sich in den 11 Jahren viel schneller entwickelt als Bayern. Ein Beispiel für mich, das Chemnitzer Stadtzentrum: im Jahr 2000 stand bereits das Einkaufszentrum ‚Roter Turm‘. Mit dem Auto in die Tiefgarage, Rolltreppe im Center nach oben, raus auf die Straße – und die

Orientierung war weg. Unser Studienfreund, der uns begleitete, erklärte geduldig, dass wir eben jetzt genau auf der ‚StraNa‘ stehen, um die Ecke gleich der ‚Nischel‘ – nicht wieder zu erkennen im Vergleich zu unserer Studienzeit: Es war für uns eine andere Stadt.“

Ost-West

„Wessi und Ossi, ergibt einen Wossi. Ich mag diese Begriffe überhaupt nicht. Wer diese verwendet, war weder hier noch dort wirklich richtig unterwegs.“

Regionale Wirkung

„Wie viel regionalen Einfluss hat eine Firma mit 8 Millionen Umsatz im Jahr? Das ist natürlich begrenzt. Mit unserer Arbeit schaffen wir hier und weltweit Gebäude, die beachtet werden, die unsere Kunden und uns selbst mit Stolz erfüllen. Und mit unseren regionalen Partnern, sind wir bemüht, u.a. durch die Schaffung der Arbeitsplätze, die Menschen nach Chemnitz zu bewegen.“

„Als ehemaliger Leistungssportler genieße ich es, sportliche Höchstleistungen anzusehen, daran habe ich große Freude. Deshalb unterstützen wir den Leistungssport in Chemnitz und Erzgebirge. Wir müssen der Jugend entsprechende Möglichkeiten bieten: Trainer, Wettkampfstätten, Ausrüstungen und mehr. Einer unserer Mitarbeiter engagiert sich im Radsport. Auch er hat es verdient, für seine Sportler und Sportlerinnen Förderungen zu erhalten.“

„Unterstützung benötigt ebenso das Kinderhospiz in Chemnitz, in dem schwerkranke Kinder eine hervorragende, medizinische und psychologische Betreuung erhalten. Aber auch die Eltern und Geschwisterkinder brauchen Hilfe und Unterstützung: sie benötigen ausgebildete Betreuer, sie müssen vielleicht ihren Job aufgeben in der Zeit des Begleitens, sie wollen in der Nähe ihrer Kinder sein, bei ihnen wohnen. steelconcept versucht hier mit finanzieller Hilfe, den Familien gemeinsame Urlaubstage zu ermöglichen, damit ihnen eine Auszeit vergönnt wird. Und es gibt für uns über unsere Tochterfirma die emotionale Verbindung zu einem Waisenhaus in der Ukraine, das wir unterstützen. Leider ist es im Moment für Jugendliche, die sich dort über Jahre bemüht haben, einen hervorragenden Schulabschluss zu erhalten, nicht möglich – weder in der Ukraine noch in Chemnitz – eine Berufsausbildung zu erhalten. Vielleicht können diese Jungs und Mädchen auch irgendwann losfahren und ihren Weg selbst bestimmen.“

Steelconcept

Branche: Stahlbau

Unternehmensstandort: Chemnitz

Gründung: 2001

Mitarbeiterzahl: 30

Umsatz (2013): 6 Mio.



Matthias Krieger *„Dingelstädt ist meine Heimatstadt, dort sind meine Wurzeln, da bin ich geboren, ich hatte dort Kontakte. Eine andere Stadt wäre mir nicht eingefallen.“*

Lebenslauf

Matthias Krieger wurde 1962 in Dingelstädt, Thüringen, geboren, wo er mit vier Geschwistern aufwuchs. Ab der siebten Klasse besuchte er eine Sportschule in Erfurt, gab den Leistungssport aber aus gesundheitlichen Gründen mit dem Schulabschluss 1982 auf. Nach dem Wehrdienst, studierte er gemeinsam mit seiner Frau, die er seit Schulzeiten kennt, an der Hochschule für Architektur und Bauwesen in Weimar, Diplomabschluss 1989. Im Anschluss arbeitete er ein halbes Jahr im

Bau- und Montagekombinat Magdeburg in Wernigerode. Anfang 1990 gingen Matthias Krieger und seine Frau nach Kassel. Dort war er zwei Jahre in einem großen Ingenieurbüro angestellt. 1992 gründete er zusammen mit einem Freund die Krieger + Schramm Bauunternehmung in der alten Heimat Dingelstädt, aus der Michael Schramm mittlerweile ausgestiegen ist. Neben dem Hauptsitz in Thüringen hat das Unternehmen inzwischen zwei weitere Standorte in den alten Bundesländern. 2011 hat Matthias Krieger mit seiner Frau die

Dagmar + Matthias Krieger Stiftung gegründet. Das Ehepaar hat drei Kinder.

Unternehmerische Prägung

„Ich habe sehr früh mit dem Sport begonnen bzw. später dann Hochleistungssport. 1975 bin ich mit der siebten Klasse nach Erfurt auf die Sportschule gegangen, dort wurden zwei bis drei Trainingseinheiten pro Tag absolviert. Und in dieser Zeit, auch schon vor der Sportschule, sind bei mir die Grundlagen gelegt worden. Was der Körper praktisch an Schaden mitgenommen hat, hat umso mehr den Geist gestärkt. Dort sind solche Eigenschaften wie Willenskraft, Selbstdisziplin und Ausdauer, Mut, auch Begeisterung, Leidenschaft für eine Sache entstanden. Denn wenn man als Jugendlicher so etwas aushalten will, braucht man einen Traum, man braucht eine Vision. Und diese Vision war bei mir: Ich wollte Olympiasieger werden. Von der jugendlichen Vision habe ich eine neue Vision abgeleitet und die lautet für mich heute: Ich möchte der beste Unternehmer bezogen auf Mitarbeiterbegeisterung und Kundenbegeisterung in ganz Deutschland sein.“

„Schon als Student habe ich – in einem sozialistischen Staat – die ersten unternehmerischen Tätigkeiten unternommen. Ich habe Garagen gebaut, habe Projekte geplant und durchgeführt und mir damit ein bisschen Geld verdient. Das steckt also im Blut. Wobei man auch sagen muss, mein Großvater war Ziegeleibesitzer, der war Unternehmer. Er hatte auch ein kleines Baugeschäft und meine Mutter hat immer von ihrem Vater erzählt. Ich

selbst habe ihn nicht kennengelernt.“

„Noch ein halbes Jahr habe ich die Gelegenheit gehabt, in der Planwirtschaft zu arbeiten, habe aber das System nicht verstanden, also die Welt nicht verstanden. Ich war es gewohnt, Hochleistung zu liefern, und auch dafür belohnt zu werden. Da war ich im Prinzip völlig unterfordert. Kollegen von mir haben das gesehen und mich dann gleich mit zusätzlicher Arbeit eingedeckt. So habe ich nebenbei wieder Geld verdient, wie ein Unternehmer. Ich hätte die Arbeit auch ohne Geld gemacht, aber sie wurde mir extra bezahlt, weil es nicht in meiner Aufgabenbeschreibung stand.“

Abwanderung in den Westen

„Man hat viel über die Medien erfahren und wir wussten, dass die DDR mit wissenschaftlichem Know-how überrollt wurde und ich habe mir gesagt: ‚Ich gehe dahin, wo das Know-how ist und warte nicht, bis es zu mir kommt.‘ Also bin ich dem Know-how entgegen gereist. Ich wäre überall hingegangen, aber meine Frau wollte in der Nähe von Dingelstädt bleiben, weil ihre Eltern dort lebten.“

„Dann haben wir Anfang Januar 1990 unseren Umzug organisiert. Und ich musste nicht in dieses Aufnahmefeld, weil wir in Kassel Verwandte hatten, bei denen wir die ersten ein, zwei Monate waren. Ich habe mich damals im November, Dezember auch schon bei einem größeren Ingenieurbüro beworben. Drei Bewerbungen habe ich damals losgeschickt und drei Zusagen erhalten. Ich habe mir dann die Stelle ausgesucht, die am Schwersten war; also nicht die Leichteste, sondern die Schwerste. An einem Sonntagnachmittag bin ich zum ICE-Bahnhof Kassel gefahren, der war damals eine Großbaustelle, und habe den Arbeitsvertrag bei meinem ehemaligen Chef auf dem Kofferraum unterschrieben. Das war mir sehr sympathisch. Wenn man was will, dann macht man das einfach.“

Unternehmensgründung

„Im Januar 1992 haben Michael Schramm und ich das Unternehmen Krieger + Schramm in Dingelstädt gegründet, in meinem Elternhaus. Hier war mein erstes Büro. Meine Eltern haben mich unterstützt, ich brauchte logischerweise keine Miete zu zahlen. Dingelstädt ist meine Heimatstadt, dort sind meine Wurzeln, da bin



ich geboren, ich hatte dort Kontakte und Beziehungen. In Dingelstädt wurde viel im Gewerbegebiet gebaut. Eine andere Stadt wäre mir nicht eingefallen.“

„Ich habe relativ früh ein anderes Grundstück in Dingelstädt erworben, wo auch heute noch unser Hauptsitz ist, und habe dann später in Kassel-Lohfelden und auch jetzt in Frankfurt am Main unsere Niederlassungen aufgebaut. Dingelstädt und Kassel liegen relativ dicht beieinander. Trotzdem macht es Sinn, den Hauptsitz in Dingelstädt zu lassen, weil wir dort sehr gute Mitarbeiter im katholischen Eichsfeld haben, die haben eine gute Einstellung zur Arbeit. Wenn man dieses Gut, diese Menschen kombiniert mit Wissen, mit unternehmerischem Know-how, kommt dabei etwas Wunderbares heraus. Fleiß und Know-how, das muss man zusammenbringen.“



Ost – West

„Am Anfang war diese Euphorie. Aber es hat kein halbes Jahr gedauert, dann ist die Stimmung gekippt nach dem Motto ‚Die Faulen aus dem Osten, die müssen wir durchfüttern. Die können nichts, die haben keine Ausbildung.‘ Für mich

waren das Motivationstreiber: So einen Spruch wird niemand zu dir sagen. Und ich habe auch nie Probleme gehabt, in keinster Weise.“

„Ich bin damals noch viel gependelt und für mich war die Grenze innerlich ganz schnell weg. Ich kann mich noch erinnern, nach nicht mal einem Jahr war die Grenze für mich weg. Da gab es keine Grenze mehr. Für mich war es eine Selbstverständlichkeit, dass wir ein deutsches Volk sind, deutsche Schwestern und Brüder.“

„Bei den Ostdeutschen gibt es viel mehr Potenzial als man wahrnimmt oder erkennt. Im Westen ist es eher umgekehrt: Da ist schon so viel Know-how vorhanden, dass das schon mal zu einer gewissen Bequemlichkeit führt. Die Menschen sind schon satt und nicht mehr so leistungsbereit.“

Regionale Wirkungen

„In Dingelstädt sind wir, denke ich, der größte Arbeitgeber und der größte Steuerzahler. Wir sind in Dingelstädt ein Vorbild. Wir haben Kooperationen mit den Schulen. Ich halte Vorlesungen an Universitäten, um dort Talente für die Zukunft zu gewinnen. Der Grund dafür ist eindeutig unsere Wachstumsstrategie. Ich habe im letzten Jahr noch ein weiteres Unternehmen gegründet ‚Dynahaus‘, welches auf den Bau von Energiespeicher-Plus-Häusern spezialisiert ist. Krieger + Schramm hat eine einzigartige Kultur entwickelt, wir bieten eine Lebensphilosophie, mit der das Leben einfach Spaß macht und sinnerfüllt ist. Diese Philosophie vermitteln wir und damit gebe ich der Gesellschaft etwas.“

„Ich habe im Sommer 2011 die Stiftung Dagmar + Matthias Krieger gegründet und mit dieser fördern wir Sport, Kultur und Bildung. Mehrere Sportvereine werden von uns gefördert. Sport ist mir sehr wichtig und es ist mir sehr wichtig, dass die Kinder einen Sinn haben, eine Aufgabe haben, dass sie Werte lernen, und dass sie von der Straße kommen. Sie sollen Freude haben, wenn sie gewinnen, sie sollen traurig sein, wenn sie ein Spiel verlieren. Dann kam später das Thema Bildung dazu. Wir fördern jedes Jahr den besten Lehrling im Bau Hessen und Thüringen. Der Preis wird immer gedrittelt: Ein Drittel kriegt der Lehrling, ein Drittel kriegt die Schule und ein Drittel kriegt der Lehrhof. Die Preisverleihung soll diesen jungen Lehrlingen Mut geben und ihnen zeigen, dass es sich lohnt, sich anzustrengen. Viele nehmen auch das Preisgeld und finanzieren damit ihre weitere Ausbildung zum Meister. Damit habe ich es ja gut angelegt. Sie sollen Spaß am Erfolg haben. Im Bereich Kultur haben wir mehrere Projekte, unter anderem fördern wir jedes Jahr die Preisverleihung ‚Award für nachhaltiges Bauen Hessen und Thüringen‘, bei der wir Architekten prämiieren, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen.“

Krieger und Schramm GmbH & Co. KG

Branche: Bau

Unternehmensstandort: Dingelstädt (Thüringen),

Kassel und Frankfurt a. M. (Hessen)

Gründung: 1992

Mitarbeiterzahl: 75

Umsatz (2013): 25 Mio



Friedemann Kunz *„Das Unternehmen wurde von meinem Ur-Ur-Großvater gegründet. Ich habe mir auf die Fahne geschrieben, es so stabil aufzubauen, dass es über weitere Generationen Bestand hat.“*

Lebenslauf

Friedemann Kunz wurde 1955 in Göteborg geboren. Seine Eltern gingen 1950 in den Westen, weil sie als Unternehmersohn und Arzttochter keine Entwicklungschancen in der neugegründeten DDR sahen. Von dort wanderten sie nach Schweden aus, wo der Vater 1953 ein Unternehmen gründete, das auf den Import deutscher Büroartikel spezialisiert war.

Mit 22 Jahren übernahm Friedemann Kunz das väterliche Handelsunternehmen und steigerte in kurzer Zeit den Umsatz beträchtlich.

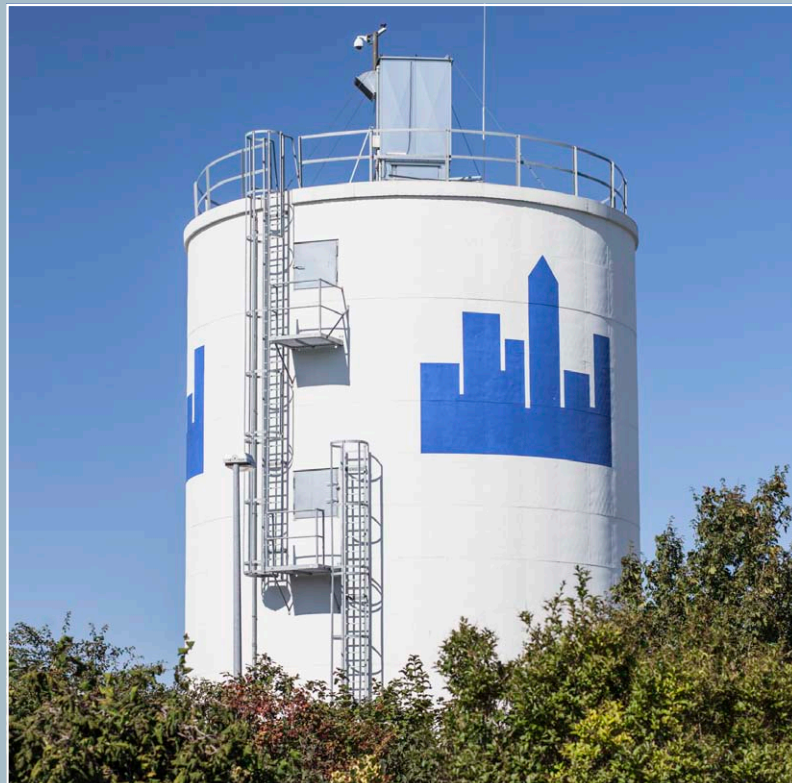
1992 hat er die Fassfabrik seines Ur-Großvaters, die inzwischen Teil eines Möbelkombinats war, von der Treuhand gekauft. Er baute das Werk zu einem Holz-Fertighaus-Unternehmen, ScanHaus Marlow, um, das inzwischen zu den größten Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern gehört. Seit 1992 ist er auch in Marlow ansässig. Friedemann Kunz hat aus seiner ersten Ehe zwei erwachsene Söhne und mit seiner Lebensgefährtin einen kleinen Sohn.

Kindheit mit unternehmerischer Prägung

„Meine Schwester war sehr gut in der Schule. In Schweden war damals 1 das Schlechteste und 5 das Beste. Sie hatte immer so 4,6; 4,7; 4,8 im Schnitt. Und, ich sage jetzt mal ganz bescheiden, ich war froh, wenn ich eine 2 hatte. Eines Tages kam mein Vater zu mir ins Zimmer und sagte: ‚Du, das muss doch sowas von nervig sein, wenn du siehst, was deine Schwester da für Zeugnisse hinlegt und wenn du dir deine eigenen anguckst.‘ Dann habe ich gesagt: ‚Papa, ja, das stimmt.‘ Darauf hat er gesagt: ‚Du musst eins wissen: Wenn du dir wirklich offen und ehrlich sagen kannst: Du hast alles getan, um bei dieser Prüfung eine 5 zu schreiben und du hast nur eine 1 oder 2 geschafft dann hast du’s richtig gemacht. Denn das Wichtigste, was du dir in der Schule beibringen kannst ist, hart zu arbeiten, richtig hart zu arbeiten. Dann hast du gewonnen.‘ Und dieses Motto, dieses Beispiel hat mich mein Leben lang verfolgt. Nur das Äußerste, immer das Beste tun. Und dann muss man zufrieden sein.“

Ost West

„Wir sind als Familie nicht in die DDR gefahren, weil meine Eltern ja Flüchtlinge waren. Ich bin 1971 mit meiner Tante zum ersten Mal bei meiner Oma gewesen. Da war ich 15 Jahre alt. Als schwedischer Staatsbürger hat man das Risiko nicht so hoch eingeschätzt. Meine Oma und ich hatten gleich einen sehr, sehr guten Draht zueinander und ich bin dann sehr oft bei ihr gewesen. So wie meine Kumpels nach Ibiza fuhren, um Happy Life zu machen, war ich fünf, sechs Mal



im Jahr bei Oma in Marlow. Diese insgesamt 50, 60 Tage Aufenthalt im Jahr sind natürlich auch etwas, womit ich als Schwede eine Sympathie für die Region bekommen habe. Damals musste ich mich innerhalb von 24 Stunden bei der Polizei melden. Wir sind dann gleich morgens zur Polizei in Ribnitz gefahren und hinterher natürlich gleich in den Intershop. Dann wurde Oma erst mal eingedeckt mit Kaffee und Zigaretten und allem, was so gebraucht wurde.“

„Wir haben viele Sachen unternommen, sind hier hin gereist und da hin gereist, haben gut gegessen und gut gelebt. Oma konnte hervorragend kochen und die fetten Braten und Enten waren ein Traum! Aber natürlich hat man auch gestaunt, wie die Lebensverhältnisse hier waren. Oma hatte

immer eine Riesenangst, wenn ich in eine Marlower Kneipe gehen wollte, dass ich einen zu viel trinke und dann irgendwas sage, was ich nicht hätte sagen dürfen, sodass ich dann nicht wieder reinkommen darf in die DDR. Und das waren Ängste, die für uns als Westleute völlig fremd waren.“

Unternehmensgründung

„Im Dezember 1991 hat mich mein guter Freund und Schwager gefragt: ‚Du sag mal, was brauchen die denn da in Ostdeutschland?‘ Mir ist dann eine Geschichte durch den Kopf gegangen, ein Erlebnis, das ich nie vergessen werde: Meine Oma hatte sehr gute Freunde, deren Enkelkinder geheiratet hatten und die das enorme Glück hatten, eine Neubauwohnung mit fließend Warmwasser, mit Zentralheizung und allem

Drum und Dran zu bekommen. Und eines Tages habe ich dann mitbekommen, dass die beiden sich getrennt hatten. Aber logischerweise haben sie dann nicht eine zweite Neubauwohnung bekommen, sondern das Problem so gelöst, dass sie mitten durch die Neubauwohnung einen Vorhang gespannt haben. Jetzt wohnte sie mit ihrem neuen Partner auf der einen Seite und er mit der Neuen auf der anderen Seite. Gemeinsame Küche, gemeinsames Bad. Das war für mich gar nicht zu verstehen. Das geht gar nicht.

Da hat mein guter Freund gesagt: ‚Da müssen wir was machen. Wohnraum schaffen!‘ Er war Makler und hatte seinen Job in Norwegen und ich hatte in Göteborg die Firma mit Bürobedarf, die ich von meinem Vater erworben hatte, also etwas ganz anderes. Aber wir haben uns dann entschieden und gesagt, ‚Wir prüfen das mal.‘ Er fragte ‚Wohnungen bauen?‘ Ich sagte: ‚Nein, wir machen so super Holzhäuser in Skandinavien. Lass uns doch lieber Holzhäuser bauen.‘

„Das Problem zu Anfang war, dass wir keine Mitarbeiter vor Ort in Marlow hatten, die die Kompetenz



hatten, Häuser zu bauen. Demzufolge haben wir die norwegischen Mitarbeiter angestellt, die in einem insolventen Fertighauswerk gearbeitet haben. Dann haben wir uns zwei VW-Transporter organisiert und die Mitarbeiter sind immer für 14 Tage rauf und runter gefahren. Gleichzeitig haben gleich angefangen, Mitarbeiter aus der Region anzustellen, die dann gelernt haben. Ende '97 waren wir so weit, dass wir hier in Marlow auf eigenen Beinen produzieren konnten, mit unseren eigenen Mitarbeitern aus der Region.“

„Also, dieses Unternehmen in Schweden aufzubauen, hätte ich nicht getan, nie im Leben. Aber hier hat es richtig Spaß gemacht, weil ich so viele gute Mitarbeiter habe, die alle mitziehen und auch Spaß an der Arbeit haben. Das ist das Wichtige.“

„Die ersten Jahre waren nicht einfach, weil wir kein Geld verdient haben. und die Banken uns nicht finanzieren wollten. Also, das war schon kein einfaches Leben. Man musste sich so durchkämpfen. Am Anfang musste ich auch im Personalbereich reduzieren was in einer Kleinstadt natürlich nicht gut ankommt. Ich habe mir damals immer gesagt: ‚Ich bin hier, um meinen Job zu machen und ich werde mich zu keinem Zeitpunkt darum kümmern, was die Leute sagen.‘ Daran habe ich mich auch gehalten. 1993 haben wir ein Haus verkauft. Dann so 10 – 12 im Jahr. Der absolute Wendepunkt kam im Jahr 2000, in dem wir noch 40 Häuser gebaut haben. Ab 2001 ging es dann rapide nach oben.“

Regionale Wirkungen

„Wir wollen, dass es uns hier in der Region gut geht und damit das so ist, muss es anderen auch gut gehen. Und wir müssen gemeinsam zusehen, dass wir unsere Region stark machen. Unser Beitrag für die Region sind Arbeitsplätze und auch, dass wir unsere Aufträge hier platzieren und dadurch die Firmen, die unsere Partner sind, auch ihre Einnahmen haben und ihre Existenz damit absichern können.“

„Wir sind 435 Mitarbeiter, die zu großen Teilen aus der Region kommen und ja auch Familien haben. Wir versuchen, unsere Partner auch in der Region zu gewinnen, das heißt, wir arbeiten mit Baustoffhändlern aus Rostock zusammen. Die haben Beschäftigte, die wieder davon leben, dass diese Unternehmungen Arbeit haben. Wir haben Subunternehmer wie Bodenplattenhersteller, Estrichbauer, Verputzer, Elektriker, Heizung-Sanitärfirmen, bei denen wir unsere Leistungen für unsere Bauvorhaben einkaufen. Somit werden auch dort Mitarbeiter beschäftigt. Unser Spediteur, der wiederum Mitarbeiter hat, die die ScanHaus-LKWs fahren. So geht das weiter und weiter und weiter. Wir haben knapp 150 Fahrzeuge im Park, die tanken in der Region. Das ist ein enormes Potenzial.“

ScanHaus Marlow GmbH
Branche: Bau
Unternehmensstandort: Marlow,
Mecklenburg-Vorpommern
Erwerb: 1992
Mitarbeiterzahl: 435
Umsatz (2013): 67 Mio



Lebenslauf

Claudia Mallok wurde 1970 in Naumburg (Saale), Sachsen-Anhalt, geboren und wuchs in einem kleinen Dorf in der Nähe auf. Nach dem Abitur 1988 hat sie ein Studium in Erfurt begonnen. Ihr Studienwunsch Informatik war nicht zu realisieren, da das Fach Männern vorbehalten war, stattdessen wurde ihr ein Lehrerstudium (Deutsch, Russisch) zugewiesen. Mit der Wende brach sie das Studium ab, um ihr Studieninteresse der Ingenieurwissenschaft in Berlin zu verfolgen. Mit einem Stipendium studierte sie an der Fachhochschule der Telekom von 1991 bis 1995. Der Berufseinstieg gelang ihr 1996 bei einem Fachverlag in Würzburg, bei dem sie 15 Jahre beschäftigt war, davon 13 Jahre in leitender Position. 2011 hat sich Claudia Mallok in ihrer Heimat Naumburg selbstständig gemacht und arbeitet als freiberufliche

Claudia Mallok „Es gibt ja auch noch ein Leben neben dem Job und das ist auch wichtig. Das Leben kannte ich früher nicht. Und das hole ich mir jetzt so in meiner Selbständigkeit.“

Fachjournalistin und berät Unternehmen der Elektronikbranche im strategischen Marketing. Ihre Eltern und die jüngere Schwester mit ihrer Familie wohnen noch immer dort. Hier hat Claudia Mallok auch ihren jetzigen Partner kennengelernt.

Ausbildung und Abwanderung in den Westen

„Während meinem Studium kam die Wende. Und ich sah die Chance, eine Berufsrichtung einzuschlagen, die mir liegt. Ich habe dann ein Ingenieurstudium aufgenommen und Elektrotechnik/Nachrichtentechnik in Westberlin studiert. An der damaligen Fachhochschule der Telekom in Berlin gab es die Möglichkeit, sich für ein Stipendium zu bewerben. An das Stipendium war die Verpflichtung gekoppelt, nach dem Studium bei der Telekom zu arbeiten. Das war für mich in zweifacher Hinsicht attraktiv: Erstens finanzielle Unterstützung, um mich auf das Studium zu konzentrieren und zweitens die Sicherheit auf eine Stelle. Nur, zum Ende meiner Studienzeit wurde die Telekom privatisiert und der Vertrag wurde aufgelöst. „Mein erstes Vorstellungsgespräch war hier in Berlin, bei einer Mobilfunkfirma. Da fragte mich der Personalchef: ‚Und wann werden Sie heiraten? In einem halben Jahr oder in einem Jahr?‘ Ich war auf diese Frage nicht vorbereitet. Auf meinen erstaunten Blick hat er mir erklärt: ‚Wissen Sie, was es uns kostet, einen jungen Ingenieur fit für den Beruf zu machen? Und Sie sind ja eine Frau und dann fällt Ihnen ein, Sie wollen Kinder haben und Familie.‘ Enttäuscht ging ich weiter auf Stellensuche. Die Hauptquelle waren damals die Samstagsausgaben der überregionalen Tageszeitungen – es gab noch keine Jobportale oder sozialen Netzwerke. Ich las eine Stellenanzeige, dass ein Fachverlag in Würzburg, in Bayern, Redakteure sucht. Ausgangsvoraussetzung sei eine Ingenieurausbildung. Das journalistische Rüstzeug werde intern beigebracht. Ich glaubte,

dass meine frühere viersemestrigere Germanistikausbildung mir gelegen kommt und bewarb mich für die Stelle. Mein zweites Vorstellungsgespräch verlief ganz anders als das erste und ich dachte: ‚Wenn es hier klappt, da bleibe ich.‘ Vier Wochen später wurde ich wieder eingeladen. Ich unterschrieb den Arbeitsvertrag und zog in den Westen nach Würzburg.“

Erfahrungen im Westen

„In meinem Beruf hatte ich nie Probleme, akzeptiert zu werden, obwohl ich in einem typischen Männerberuf tätig war. Ich habe mich sehr schnell zurechtgefunden und bekam schon nach der Probezeit einen eigenen Verantwortungsbereich. Nach zwei Jahren war ich Ressortleiterin, dann in der Chefredaktion sowie in einem Programm für Nachwuchsführungskräfte. Meine Familie habe ich regelmäßig besucht, aber für mich kam nicht in Frage, wieder zurückzugehen. Interessant war, dass ich sagte, ‚Ich fahre nach Hause‘, wenn ich im Geschäft erzählt habe, dass ich meine Eltern besuche. Und wenn ich mich von meinen Eltern verabschiedete, habe ich auch gesagt: ‚Ich fahre nach Hause.‘ Ich hatte zwei Zuhause. Wobei mir das andere, im Osten, zunehmend fremder wurde. Vor allem in den 1990er Jahren hat sich in meiner Heimat sehr viel verändert.“

Rückwanderung und Unternehmensgründung

„Im Jahr 2010 gab es in meiner Firma strukturelle Veränderungen. Ich sah darin meine Chance, mich beruflich neu zu orientieren und bin aus meiner Firma ausgeschieden. Der Zeitpunkt schien mir ideal, mein Leben zu ändern. Mein Leben war bis dato nur mein Beruf und meine Arbeitswoche hatte mindestens 60 eher 70 Stunden. Bis auf wenige Ausnahmen waren Urlaub und Feiertage für mich Arbeitstage. Mir war sehr schnell klar, dass ich nicht wieder angestellt sein wollte. Ich wollte es auf jeden Fall mit der Selbständigkeit versuchen und fand, dass ich mit Anfang 40 noch genug Energie habe, beruflich etwas Neues anzugehen. Klar war auch, dass ich in Würzburg, wo ich gearbeitet hatte, nicht fest verwurzelt war. Meine Schwester gab den Ausschlag für meinen Umzug. Sie empfahl mir: ‚Komm doch erst mal wieder nach Hause, bis du genau weißt, was du vorhast.‘“



„Ich habe völlig unterschätzt, dass ich mich in der Region erst mal wieder neu zurechtfinden muss. Hinzu kam, dass mir die Kontakte fehlen, die hilfreich sind, wenn man unternehmerisch tätig werden will. Glücklicherweise war ich darauf nicht angewiesen, weil ich ausreichend Aufträge hatte, als ich in die Selbstständigkeit gestartet bin.“

„Ich kann meinen Beruf von jedem Ort ausüben, sofern ich einen schnellen Internetzugang zur Verfügung habe. Wenn ich mir die Karte anschau, sind meine Kunden im ganzen Land verstreut. Da liegt mein jetziger Wohnort sehr zentral und verkehrstechnisch gut angebunden.“

„Für mich zählt nicht der Umsatz, sondern der Gewinn. Natürlich der

unternehmerische Gewinn und der Gewinn an Lebensqualität und so führe ich mein Unternehmen. D.h. ich nehme nur Projekte an, die zu mir passen und interessant sind. Mitarbeiter einzustellen lehne ich konsequent ab, stattdessen empfehle ich andere Dienstleister. Der Grund: Früher habe ich mich beruflich auf der Überholspur bewegt, aber es gibt noch ein Leben neben dem Job und das ist mir heute wichtiger. Privatleben kannte ich früher nicht. Das hole ich mir jetzt in meiner Selbstständigkeit.“

Regionale Wirkungen und ehrenamtliches Engagement

„Als Firma präge ich die Wirtschaft in meiner Region kaum. Die Gründe sind, dass meine Kunden nicht in der Region ansässig sind

und ich hier keine Aufträge akquiriere. Hinzu kommt, dass ich nicht bestrebt bin mein Unternehmen zu vergrößern und Mitarbeiter suche. Mein Engagement gilt kulturellen und sozialen Projekten in unserer Region, die ich gemeinsam mit meinem Mann unterstütze.“

Claudia Mallok PR und Internetmarketing

Branche: IT-Dienstleistung

Unternehmensstandort: Naumburg (Saale)

Gründung: 2011

Mitarbeiterzahl: 1

Umsatz (2013): 43 T





David Nabs *„Man kann hier was bewegen, man kann hier etwas aufbauen und zusehen wie die Heimat wächst.“*

Lebenslauf

David Nabs wurde 1975 in Burg (bei Magdeburg) geboren, wo er 1994 die Hochschulreife erwarb. Nach dem Wehrdienst begann er in Magdeburg ein Bauwesensstudium, welches er nach drei Semestern abbrach. Von 1997 bis 2001 studierte er Vermessungswesen in Dessau. Gemeinsam mit seinem Kommilitonen und späteren Geschäftspartner Hendrik Richter ging er nach dem Studium zur Metronom AG in Mainz. 2005 fassten Herr Nabs und seine Lebensgefährtin den Entschluss wieder zurück nach Burg zu gehen, wo die

beiden 2005 einen Sohn bekamen. Zwei Jahre später gründeten Nabs und Richter in Burg die AfM Technology GmbH Ost, den Vorgänger der heutigen Aimess Services GmbH.

Abwanderungsentscheidung und Erfahrungen im Westen

„Ich hatte einen sehr guten Job, der einem Spaß macht. Ich habe auch gutes Geld verdient. So dass wir dann gesagt haben, wir siedeln um, komplett nach Mainz.“

„Ich war ja viel unterwegs – europaweit und weltweit. Da kam es dann auch mal vor, dass man von Montag bis Freitag nicht da war. Man hatte dann viel mehr mit seinen Arbeitskollegen zu tun, als außerhalb der Arbeit Leute kennenzulernen. Sicherlich haben wir da auch ein paar Bekannte gehabt, aber es war lange nicht so intensiv, wie das mit dem Freundeskreis hier war.“

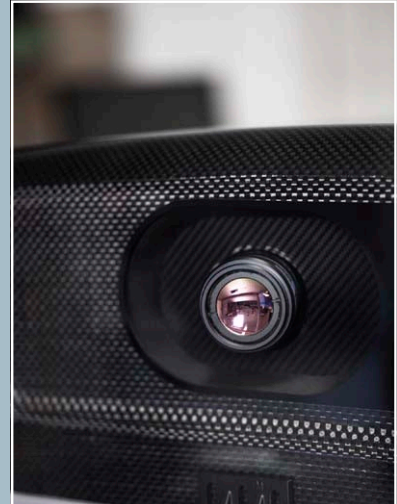
Rückwanderungsentscheidung und -erfahrungen

„Rückblickend würde ich sagen, wenn wir damals nicht schwanger geworden wären, bin ich mir nicht sicher, ob wir überhaupt wieder zurückgekommen wären. Das war einfach der Punkt, wo wir gesagt haben ‚wenn das Kind da ist, dann haben wir beide ein riesen Problem.‘ Schwanger in Mainz, wo die Kindergartenplätze extrem rar und extrem teuer sind.

Wir haben dann die Entscheidung getroffen, dass das nur funktioniert, wenn wir zurückgehen. Die komplette Familie, die Eltern und Großeltern, alle wohnen in Burg und Umgebung. Zurück in Burg habe ich geschaut, wo ich einen Arbeitsplatz bekomme. Meine Lebensgefährtin war mittlerweile hoch schwanger. Wir mussten irgendwo ja auch Geld verdienen, in Burg und Umgebung gab es nichts. Glückliche Umstände haben dann dazu geführt, dass ich 2006 in Braunschweig einen Job bekommen habe.“

Unternehmensgründung

„Ich hatte Herrn Richter gefragt, ob wir uns nicht zusammentun wollen. Wir haben dann im Mai 2007 kurzerhand das Gespräch mit den Investoren gesucht und dann ging das auch relativ schnell, so dass wir im Juni schon gegründet haben. Das größte Problem war

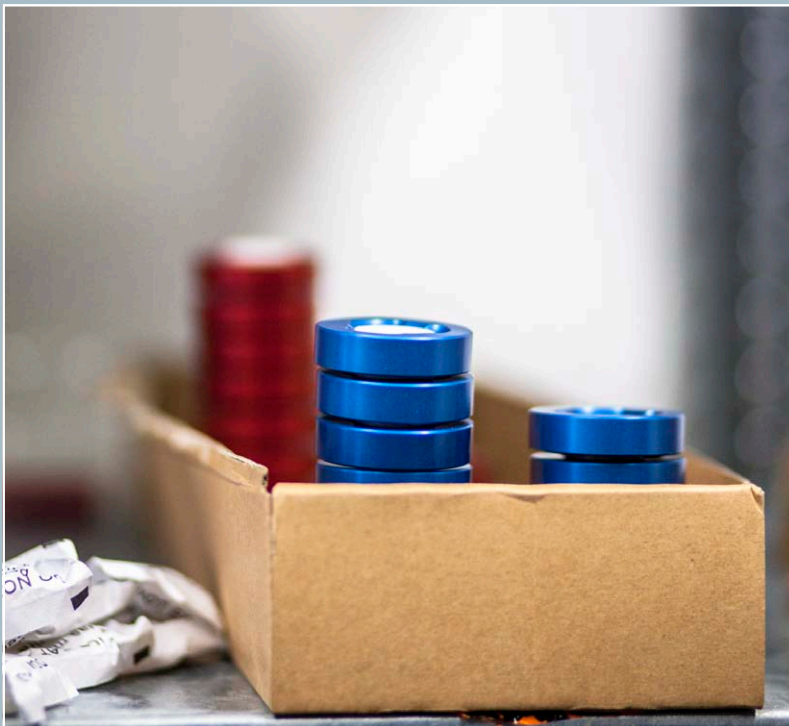


vom Start weg eigentlich, eine komplett neue Technologie in den Markt rein zu bringen. Das ist sehr schwer. Alteingesessene Mitarbeiter in großen Firmen, die sagen ‚wir haben das schon immer so gemacht und das funktioniert seit 50 Jahren so.‘ Man steht dem nicht unbedingt offen gegenüber, wenn man mit neuartigen Sachen kommt. Selbst wenn man sagt, das müsste einem eigentlich aus der Hand gerissen werden.“

„Wir starteten hier im Keller, in einem 20m² großen Raum. Ausgestattet mit einem Schreibtisch, an dem auf der Stirnseite die Sekretärin saß und an den beiden Flügeln saßen Herr Richter und ich.“

Ost-West

„Mein damaliger Vorgesetzter, der hatte mal so einen Spruch in den Raum geworfen und da ja mittlerweile nicht nur ich da war, sondern noch einige andere aus Dessau, meinte er irgendwann: ‚ich mache das Ganze schon einige Jahre hier, aber ich muss sagen, mir ist es sehr angenehm mit euch Osis zusammenzuarbeiten, weil ihr einfach



geradeaus und direkt seid. Wenn euch was nicht passt, dann sagt ihr das auch und macht das nicht von hinten herum.' Ich hatte nie den Eindruck, dass Wessis anders wahrgenommen werden als wir Osis.“

„Das ist mit den jüngeren Generationen gar nicht mehr problematisch, nur bei denen, die nicht raus kommen. Ich habe mit Leuten in Mainz gesprochen, die waren noch nie in den neuen Bundesländern und die haben die tollsten Vorstellungen gehabt, wie das hier bei uns eigentlich aussieht.“

Regionale Wirkungen / Verwurzelung Ost

„Ich hänge auch wirklich an Burg und wenn sich es irgendwo anbietet, dann engagieren wir uns auch immer. Viel in Richtung Kinder und Jugendliche. Ob das nun Hauptsponsoring von T-Shirts ist, oder Fußbälle für den Schulsport. Wenn es sich anbietet und der Region gut ist, unterstützen wir das sehr gern.“

„Wir sind mittlerweile hier in Burg viel tiefer verwurzelt, als früher. Man kann und wir wollen auch viel mehr regional bewegen, als nur einfach Arbeitgeber sein. Wir kooperieren viel mit der Wirtschaft hier am Standort, mit der Stadt, wir haben es geschafft Mitarbeiter aus anderen Bundesländern hier her umzusiedeln.“

„Ich glaube wenn man erfolgreich ist, sollte man das auch nach außen hin zeigen und das machen viele nicht. Wir haben viele Firmen in Burg, die in ihrem Bereich was bewirken und bewegen, Märkte und Nischen besetzen, was hier von

der Bevölkerung keiner mitbekommt, weil es keiner nach außen trägt. Und ich glaube da sollten wir schon ein wenig offensiver und optimistischer rangehen.“

Aimess Services GmbH

Branche: Vermessungstechnik

Unternehmensstandort: Burg bei Magdeburg

Gründung: 2007

Mitarbeiterzahl: 31

Umsatz (2013): 2.300.000





Mareen Pappelbaum *„Es gibt immer Schwierigkeiten, aber die schaffen wir auch.“*

Lebenslauf

Mareen Pappelbaum, geboren 1983, wächst zusammen mit einer älteren Schwester in Lebus bei Frankfurt/Oder in einem Haus auf, das ihre Eltern in den 80er Jahren bauten. Sie geht in Lebus zur Grundschule und besucht anschließend das Gymnasium in Frankfurt/Oder. Nach dem Abitur macht sie ein soziales Jahr in einer Einrichtung für psychisch Kranke in Bad Liebenwerda. Anschließend geht Mareen

Pappelbaum nach Stuttgart, um dort von 2004 bis 2007 eine Ausbildung zur Logopädin zu absolvieren. Nach dem Abschluss findet sie im Stuttgarter Raum schnell eine Anstellung. Ende 2008 kehrt Mareen Pappelbaum nach Lebus zurück und macht schon wenige Monate später, im Juli 2009, ihre eigene Logopädie-Praxis in Lebus auf. Im gleichen Jahr stirbt ihre Mutter bei einem Autounfall. Im Frühjahr 2009 kommt ihr Freund aus Süddeutschland zurück. 2011

heiraten die beiden und die erste Tochter wird geboren. 2013 kommt das zweite Kind.

Familie

„Letzten Endes ist man das, was man ist, auch durch seine Eltern. Meine Eltern waren immer für mich da. Haben mir die Ausbildung ermöglicht und sind auch eingesprungen, wenn dann doch mal ein finanzieller Engpass eintrat.“

„Ich hatte eine wunderschöne Kindheit auf dem Land mit meiner Mutti, mit ihren Eltern, meinem Papa, seiner Familie und meiner Schwester. In der Kindheit war ich viel bei meinen Großeltern, weil die Eltern arbeiten mussten. In den Sommerferien waren wir meistens drei Wochen bei Oma und Opa und die anderen drei Wochen dann mit Mutti und Papa im Urlaub. Das war immer schön und ich war immer sehr dankbar dafür.“

„Meine Mutti war eine sehr starke Frau, die immer hinter mir

gestanden hat. Sie hat das Zepter in der Hand gehabt zu Hause. Aber es war auch gut so. Sie hat ihre Meinung gesagt, aber hat mir die Entscheidung überlassen. Oft hat sie mir so einen Stups gegeben: ‚Mach doch und traue dich doch. Wird schon!‘ Als sie 2009 bei einem Autounfall ums Leben kam, musste es trotzdem weitergehen. Ich habe dann die Praxis eröffnet. Mit dem Kredit fängt ja die Rückzahlung an. Man kann nicht ewig warten und den Kopf in den Sand stecken. Das habe ich auch von meiner Mama gelernt und von meinem Opa. Die waren auch immer so: Was sich nicht ändern lässt, muss man einfach hinnehmen und das Beste daraus machen. Meine Mutti hätte auch nicht gewollt, dass ich alles hinschmeiße. Sie war ja auch an der Praxisgründung beteiligt und hat auch viel mitgestaltet.“

„Käthe ist unsere Erste. Sie war ein Frühchen. Sie kam sechs Wochen zu früh und dann waren wir noch drei Wochen im Krankenhaus. Da bin ich ziemlich lange ausgefallen.

Ich bin erst nach drei Monaten wieder arbeiten gegangen. Das hat natürlich ein ganz schönes Loch reingerissen, weil ich halt der Hauptverdiener bin. Axel ist bei den Kindern zu Hause geblieben und hat Elternzeit gemacht. Die beiden sind unser ganzes Glück. Es ist wirklich schön, so zwei Mäuse zu haben.“

Rückwanderung

„Wir haben uns in Stuttgart wohlfühlt. Ich habe in einer super Praxis gearbeitet, wir haben da auch Freunde gefunden – alles wunderbar. Aber dann Vielleicht war das der ausschlaggebende Punkt, dass mein Opa krank wurde. Ich bin schon immer so ein Mensch gewesen, dass ich denjenigen sehen musste, der krank war. Ich hätte es mir auch nie verziehen, wenn ich nicht gefahren wäre und dann wäre etwas Schlimmes mit ihm gewesen. Von da an ist es mir immer schwerer gefallen in Stuttgart. Es kam dann auch die Frage nach eigenen Kindern dazu: ‚Willst du so weit



weg von den Großeltern sein? Letztlich war es eine kurze Bauchentscheidung, dass ich gesagt habe ‚Ich will nicht mehr. Ich will nach Hause.‘“

Unternehmensgründung

„Der Impuls war eigentlich der, dass hier in Brandenburg einfach der Bedarf an Logopädie noch nicht gedeckt ist. In Stuttgart wär’s wirklich ganz anders gewesen. Da gab’s an jeder Ecke eine Praxis. In Stuttgart hätte ich auch nicht diesen Bekanntheitsbonus gehabt. Ich komme ja von hier und viele kennen mich. Es hat so die obligatorischen drei, vier Monate gedauert, bis es sich rumgesprochen hat und dann ist die Praxis auch wirklich gut gelaufen.“



„Als ich gesehen habe, wie lang die Warteliste war, hat mich das noch bestärkt. Ich habe in Stuttgart einfach in einer super Praxis gearbeitet, wo ich alles gelernt habe,

was man für die Selbstständigkeit braucht. Hier in Seelow in der Praxis, in der ich anfangs angestellt war, dachte ich: ‚Mensch, das kannst du auch.‘“

„Im Rückblick hätte ich mir Rückhalt von der Bank gewünscht, als die Kinder kamen. Da heißt es aber nur: ‚Das ist nicht machbar. Sie sind jung und haben keine Sicherheiten.‘ Die sehen gar nicht, was ich alles gewuppt habe. Ich bin jetzt seit 2009 selbstständig und habe immer den Kredit abgezahlt, die Miete, den Autokredit. Ich bin immer bis zum Schluss arbeiten gegangen. Bei Käthe war ich drei Monate zu Hause und das hat uns fast das Genick gebrochen. Jetzt bei Hanni habe ich 375 € Elterngeld gekriegt. Das ist nicht viel, wenn du

solche Kosten hast und einen Kredit abzahlen musst. Kinder sind ja die Zukunft und dass man das nicht mehr unterstützt, finde ich schon schade.“

Ost – West

„Für mich spielen die Kategorien ‚Ostdeutsch – Westdeutsch‘ gar keine Rolle. Wie gesagt, ich bin zwar ein richtiges Wendekind, aber ich persönlich benutze diese Begriffe nicht. Ich find’ es auch nicht schön, wenn man sagt ‚Wir fahren jetzt in den Westen.‘ Wir

fahren nach Stuttgart und nicht in den Westen! In der Zeit in Stuttgart hat es das auch nicht gegeben, dass uns das jemand vorgehalten hätte: ‚Ihr seid doch aus dem Osten.‘

Gar nicht. Das ist für mich nicht wichtig und das nehme ich auch nicht gerne in den Mund.“

Logopädiepraxis Mareen Pappelbaum
Branche: Gesundheit
Unternehmensstandort: Lebus, Brandenburg
Gründung: 2009
Mitarbeiterzahl: -
Umsatz (2013): k.A.



Heiner Schaumann *„Die unternehmerischen Wurzeln, die Zeiss gelegt hat, konnten die Kommunisten nicht ausrotten“*

Lebenslauf

Heiner Schaumann wurde am 18. Februar 1964 in Jena geboren. Mit 18 Jahren kam er wegen Unterstützung der Opposition ins Gefängnis. Nach einem dreiviertel Jahr wurde er freigekauft und reiste in den Westen aus. Er machte in Freiburg i.Br. auf dem zweiten Bildungsweg die fachgebundene Hochschulreife und studierte von 1987 – 1992 in Stuttgart Politikwissenschaft und Wirtschaftspädagogik. Nach dem Studienabschluss ging Heiner Schaumann in seine Heimatstadt zurück.

Dort arbeitete er zunächst kurz bei Jenoptik, dann, von 1995 bis 2003 bei Intershop. Im Jahr 2004 machte er sich mit einem Medien- und Wirtschaftsberatungsunternehmen, der Tower PR, selbstständig. Heiner Schaumann ist verheiratet und hat zwei Kinder.

Jugend und Ausreise in den Westen

„Also als Kind bekam man in Jena schon einiges mit, dass es hier auch oppositionelle Kräfte unter

dem Dach der Kirche gab. Und mit zunehmendem Alter lernt man Klassenkameraden kennen oder erfährt etwas von anderen Gleichaltrigen, die ältere Geschwister haben, die in solchen Kreisen verkehren. Man ist da ganz einfach reingewachsen.“

„Ich bin zwei Mal verhört und wieder freigelassen worden und dann hat es der Stasi gereicht und sie haben mich eingesperrt. Für Viele hat das dazugehört zum Leben und dass man dann auch mit dem Staat abgeschlossen hat.“

„Wenn der Staat kein Interesse an einem hatte und auch kein Abitur möglich war – ich war ein sogenanntes Intelligenzkind und kein

Erfahrungen im Westen

„Ich war schon mit 19 Jahren im Westen – bin also auch westsozialisiert als Jugendlicher. Ich habe auch immer gesagt, wenn die Wende nicht gekommen wäre, wäre ich in Baden-Württemberg geblieben. Ich bin da super aufgenommen worden.“

„Dort habe ich so was schon gesehen, wie es heute allerorten in Deutschland üblich ist, dass man Schilder an die Straße stellt ‚Wir stellen ein.‘ Das fand ich gut und mir war klar, mir wird es niemals schlecht gehen, solange ich gesund bin. Und wenn ich krank bin, habe ich eine Versicherung. Das ist in Deutschland ja auch gut geregelt.“

Rückwanderung

„Die Wende kam sehr überraschend, auch für mich. Ich bin sofort nach Jena gereist und habe dort wieder meine alten Kontakte und Freundeskreis gefunden. Ich bin dann gependelt zwischen Stuttgart und Jena, zunächst auf monatlicher Basis, dann schnell wöchentlich.“

„In der Übergangszeit war das hier Anarchie. So was erlebt man nur ein Mal im Leben. Das war eine tolle Zeit. Ohne Polizei, die hatten ja auch Angst, auf die Straße zu gehen. Und ein paar Jahre später war Jena durch Lothar Späth schon auf so einem guten Weg, dann war das für mich klar, jetzt muss man hier herkommen.“



Arbeiterkind -, dann geht man natürlich nicht nur in die innere Immigration, sondern man überlegt: Was tut man dann jetzt mit seinem Leben? Und deswegen ist es vielen, auch mir, nicht schwergefallen in den Westen zu gehen.“

„Ich habe zehn Jahre bei der Luft-hansa nebenher viel gearbeitet. Insgesamt davon auch viele Jahre parallel zum Studium. Ich war ein Werkstudent mit festem Vertrag. Das hat mir natürlich ein sensationelles Leben ermöglicht.“

„Späth hatte natürlich auch sehr viele Westdeutsche mitgebracht, denn hier gab es ja nicht die geborenen BWLer und Controller und Marketingspezialisten. Die gibt es heute alle, aber damals konnten die nur aus dem Westen kommen. Ich bin zur Jenoptik für ein paar Wochen und habe dort verschiedene Abteilungen kennengelernt. Die wussten nicht, dass ich aus dem Osten kam. Durch meine Sozialisation im Westen hatte ich keine Berührungsängste, das war mir alles vertraut. Ich habe bei der Jenoptik auch teilweise ein Umfeld vorgefunden, wie ich es auch von Stuttgart her kannte. Ich kam damit sehr gut zurecht und das hat mir auch weitergeholfen, neue berufliche Kontakte zu finden.“

„Ich habe hier in Jena auch meine heutige Frau kennengelernt und dann wollten wir auch eine Familie gründen. Weil ich selber so eine schöne Kindheit hatte in

Jena, wollte ich das unbedingt den Kindern auch angedeihen lassen. Es ist alles so aufgegangen, wie ich es mir vorgestellt habe. Familie, meine Kinder ... ich wollte auf keinen Fall, dass sie in einer westdeutschen Großstadt oder in Berlin groß werden.“

Unternehmensgründung

„Es gab in Jena auch gleich wieder so ein Mikroklima, das war von Investitionshunger geprägt. Und mit dem Moderator Lothar Späth, der auch sehr viele Ex-Zeiss-Abteilungsleiter oder auch einfache Mitarbeiter ermutigt, die regelrecht in die Selbständigkeit getrieben hat, war das ein sehr schönes Umfeld. Da wusste man, man ist hier kein Übeltäter, kein Kapitalist, sondern man schafft hier Arbeitsplätze.“

„Mitarbeiter bei Intershop wurden damals auch mit Aktienoptionen ausgestattet. Also man war schon etwas in einem Status wie ein Unternehmer, weil man Anteile am Unternehmen erwerben konnte. Intershop ist auf weltweit 1200 Mitarbeiter gewachsen, mit vielen Standorten in der Welt. Das war auch eine Pioniertat im Osten. Intershop ist ein schönes Beispiel für andere Gründer, wie es doch gehen kann, wenn man persönliche und vor allen Dingen auch unternehmerische Freiheiten hat. Viele Leute haben in Jena die Chance ergriffen, mit der neugewonnenen Freiheit durch die Wende auch was zu machen.“

„Mein Plan war später mit einer eigenen PR-Agentur in die Selbständigkeit zu gehen. Ich hatte bei Intershop meine Erfahrungen mit Medien gesammelt und das hat mir

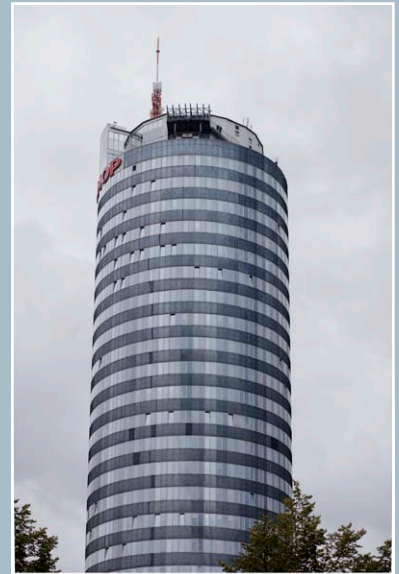
Spaß gemacht. Und die eigenen Erfahrungen möchte man dann auch selber anwenden. 2004 habe ich mit Tower PR meinen ersten Kunden gehabt. Ich arbeite durchschnittlich mit vier, fünf Leuten und einem Netzwerk von Freien und werde von Firmen – regional, überregional, auch im europäischen Ausland – beauftragt.“

Ost – West

Im Westen sind die Leute anders sozialisiert und man kommt da anders ins Gespräch. Im Osten hat man alles geteilt, praktisch gab es kein Sie. Man war eine große Schicksalsgemeinschaft, das gab es im Westen nicht. Es war eher ein Volk von Individualisten. Das war in einer freien Gesellschaft, eine völlig normale Entwicklung. Die Unterschiede verwischen aber zunehmend. In Jena gibt es das sowieso nicht, denn Jena lebt seit 180 Jahren von Zuwanderern. Und das sind selbstverständlich auch Zuwanderer aus westdeutschen oder süddeutschen Städten sowie aus dem Ausland.

Regionale Wirkungen

Es treibt in Jena viele um, anderen helfen zu wollen, auch in die Selbständigkeit zu gehen. Und so haben wir mit Freunden, die auch teilweise ihre eigenen Firmen haben, einen kleinen Fond gegründet. Da hat jeder ein paar tausend Euro reingelegt. Hier geht es nicht um Millionenbeträge. Mit fünfstelligen Beträgen helfen wir hier kleinen Firmen beim Start. Dann versuchen wir mit unserem Netzwerk zu helfen, weitere Investoren zu finden, oder auch Kontakte, die bei der Produktentwicklung oder



Forschung helfen. Das machen wir mit der TowerVenture eG. Am Anfang war es überregional, aber man benötigt auch einen Bezug und eine räumliche Nähe. Wenn wir pfiffige Gründer finden, die zu uns kommen, dann schauen wir uns das an und wenn wir helfen können, helfen wir, aufgrund unserer Erfahrung und weil wir hier was in der Region tun wollten.“

„Dann gibt es noch die Intershop-Stiftung. Dort haben Freunde einen Stiftungsstock angelegt und aus den verzinnten Einnahmen gibt es jedes Jahr Geld und das kann man verwenden. Wir haben schon Lehrstühle finanziert, Professuren – eben sehr viel getan, von dem wir denken, das schafft Arbeitsplätze und hilft dem Standort.“

Tower PR
Branche: Presse- und
Öffentlichkeitsarbeit / Beratung
Unternehmensstandort: Jena
Gründung: 2004
Mitarbeiterzahl: 5
Umsatz (2013): k. A.



Kristian Tolk *„Ich bin glücklich, dass ich den Weg finden konnte, in das eigene Unternehmertum zu gehen. Die Erfahrungen, die ich im Konzernbereich, in den Jahren gesammelt hab, habe ich mitgenommen und wende sie jetzt als Unternehmer auch an.“*

Lebenslauf

Kristian Tolk wurde am 05.01.1972 in Magdeburg geboren, wo er als Einzelkind aufwuchs. Schon während des Studiums war er als Werkstudent bei Siemens in Magdeburg beschäftigt. Dem Konzern blieb er auch nach dem Examen (1996) treu: Es folgten Stationen als Assistent im Vorstandsbereich in München, sowie unterschiedliche Aufgaben in den Niederlassungen Braunschweig und Hannover. In seine Heimatstadt kehrte er 2004

als Siemens-Niederlassungsleiter zurück. Im Jahr 2008 machte sich Kristian Tolk selbstständig und gründete die Centiveo GmbH, die sich mit RFID-Lösungen beschäftigt. 2009 wurde Herr Tolk zum Landesvorsitzenden des CDU-Wirtschaftsrates gewählt. Er ist – ehemals selbst begeisterter Basketballspieler – seit Anfang 2013 Präsident des Basketball Clubs Magdeburg. Mit seiner Lebensgefährtin hat er zwei kleine Kinder.

Studium und unternehmerische Prägung

„Ich habe einen Fünfjahresvertrag für das gesamte Studium bekommen. 25 Stunden die Woche, um – ich sage mal – bei Siemens dort als Werkstudent zu arbeiten. Das war mit Sicherheit nicht der normale Werksstudentenjob. Wenn man der dritte Mitarbeiter in einer Niederlassung ist, dann macht man im Prinzip Unternehmertum und baut hier Dinge auf, wo von der Infrastruktur her zu dem Zeitpunkt relativ wenig vorhanden war. Da konnte man da wirklich schon relativ stolz drauf sein, dass man mitwirken durfte und gleichzeitig konnte man auch sehr viel lernen.“

„Das war eine ganz spannende Aufbruchsstimmung, da auch die Mitarbeiter aus den alten Ländern rüber gekommen sind, um hier den Standort Siemens aufzubauen. Die natürlich auch gesagt haben: ok, ich kann hier was bewegen, das ist was anderes ob ich in Stuttgart in der Niederlassung Gruppenleiter oder Abteilungsleiter oder sonst was bin, oder ob ich hier völlig auf der grünen Wiese was aufbauen kann. Das war eine ganz andere Kultur, die man eigentlich heute wirklich nicht mehr kopieren kann.“

Zeit im Osten

„Magdeburg vor der Wende war die Stadt des Schwermaschinenbaus mit viel Qualm, viel Dreck, einer Elbe wo man sich nicht rein getraut hat, weil sie voller Chemikalien war, teilweise irgendwo weißen Schaum drauf hatte, wo man nicht wusste wo der her kam. Es war immer alles grau in grau. Es war sehr zerfallen und ich glaube die Stadt hat sich dann doch schon

sehr stark über den Sport identifiziert. Dadurch dass die Fußballer des 1. FC der einzige ostdeutsche Europapokalsieger sind. Die Handballer mehrfach den Europapokal gewonnen haben und eigentlich so die Vorzeigemannschaften des DDR Sports waren; darüber hat man sich identifiziert. Ansonsten war eigentlich Magdeburg das hässliche Entlein. Man konnte trotzdem wirklich auch dank der Universität und dank der Schulstrukturen eine sehr gute Ausbildung genießen in der Stadt, die bei mir auch immer sehr eng mit der sportlichen Geschichte verbunden war.“

Rückwanderungserfahrungen

„Die Eltern und viele Freunde waren dann auch sehr glücklich, dass ich wieder zurückgekehrt bin. In der Siemenswelt gab es dann schon einige, die das nicht so richtig nachvollziehen konnten, weil für sie das nicht der Schritt nach Vorn sondern der Schritt in die Seite war: an einen Standort zu gehen, der jetzt nicht in dem obersten Fokus bei Siemens steht und der dann in ihrer Welt nicht der



nächste Schritt ist. Das war schon zu spüren. Das war mir aber relativ egal. Da habe ich gesagt: ja gut, ok. Das ist jetzt nicht entscheidend, was andere toll finden, sondern das was ich machen möchte.“

„Ich fühle mich pudel wohl, dass ich den Weg nach Magdeburg auch wieder zurückgefunden habe, weil ich glaube, dass Magdeburg eine der wenigen Städte ist, die eine enorme Entwicklung in den letzten Jahren genommen haben, was medial nicht immer so gewürdigt wird, aber ich glaube jeder der es miterlebt hat – wie sah die Stadt 1990 aus und wie sieht sie jetzt aus – wird sagen: man erkennt sie kaum wieder.“



Unternehmensgründung

„Also für mich war das dann relativ klar nach der Rückkehr, dass meine Heimat Magdeburg ist und wenn ich was aufbaue, dass ich das in Magdeburg tue. Was dazu kam: die Mitarbeiter, die ich für die Gründung haben wollte, waren hier schon gebunden und wären auch mit Sicherheit nicht bereit gewesen, den Standort hier zu verlassen. „Mit der Gründung von Centiveo bin

ich in einer gewissen Komfortzone gewesen, dass ich sozusagen als Siemensverantwortlicher bekannt war bei allen, die relevant waren für so eine Gründung. Dass ich das Netzwerk hatte, die Leute direkt ansprechen konnte, auch auf der Führungsebene und die ja von der Finanzierung über organisatorische Sachen natürlich Dinge anders aufstellen konnten als es sonst möglich gewesen wäre.“

Verwurzelung Ost

„Ich fühle mich pudel wohl, dass ich den Weg nach Magdeburg auch wieder zurückgefunden habe, weil ich glaube, dass Magdeburg eine der wenigen Städte ist, die eine enorme Entwicklung in den letzten Jahren genommen haben, was medial nicht immer so gewürdigt wird, aber ich glaube jeder der es miterlebt hat – wie sah die Stadt 1990 aus und wie sieht sie jetzt



aus – wird sagen: man erkennt sie kaum wieder.“

Regionale Wirkung

„Das hat auch dazu geführt, dass ich sehr engagiert im CDU-Wirtschaftsrat bin und seit 2009 auch Landesvorsitzender des CDU-Wirtschaftsrates und Mitglied des Bundesvorstandes und dort sozusagen diese politische Arbeit auch sehr unterstütze, weil ich glaube, dass es sehr wichtig ist, dass die Unternehmer im Land auch gehört werden. Die Unternehmer sind am Ende diejenigen, die das Risiko tragen und Arbeitsplätze schaffen und damit auch eine soziale Verantwortung wahrnehmen und man hat in der Politik auch nicht immer das Gefühl, dass man das entsprechend würdigt. Von der Seite her ist es einfach notwendig, dass man sich auch da engagiert und dafür verwende ich sehr viel Zeit, sozusagen auch für diese politische Arbeit, um die Interessen der Unternehmer jetzt erst mal im Lande, beziehungsweise dann auf der Bundesebene zu vertreten.“

„Ich glaube schon, dass es unheimlich wichtig ist, dass man als Unternehmer oder leitender Angestellter von einem Unternehmen, dann schon auch ein gewisses soziales oder politisches Engagement hat, um zum Einen für sich selbst ein bisschen über den Tellerrand zu gucken und zum Anderen aber auch um die Funktion zu nutzen, um sehr

schwierige Themen auch voran zu bringen und selber mitzugestalten. Ich finde es immer bemerkenswert, wenn Leute sich beschweren, dass Dinge nicht so laufen, wie sie sich das vorstellen, und sich selber nicht engagieren.“

Centiveo GmbH

Branche: IT

Unternehmensstandort: Magdeburg

Gründung: 2008

Mitarbeiterzahl: 19

Umsatz (2013): 3,2 Mio



Matthias Vogt *Viele können sich das nicht vorstellen, dass man auch im Osten generell mit einer Firma Geld verdienen kann.*

Lebenslauf

Matthias Vogt wurde am 28.12.1978 in Leipzig geboren, der Vater arbeitete bei der Bahn, die Mutter war Musiklehrerin. Er lernte zunächst Blockflöte, später dann Saxophon und Klarinette, besuchte die Musikschule und musizierte in einem Blasorchester als Mitglied eines Musikvereins.

Nach dem Abitur absolvierte Matthias Vogt in Leipzig eine dreijährige Ausbildung zum Instrumentenbauer

und schloss diese mit einem sehr guten Zeugnis ab. Im Jahr 2000 wurde er daraufhin als Sieger des Bundeswettbewerbs der Handwerksjugend als bester deutscher Lehrling ausgezeichnet und erhielt als Preis ein Stipendium für ein Meisterstudium. So konnte er in kürzester Zeit seine Meisterausbildung an der Instrumentenbauschule Ludwigsburg beginnen, die er nach einem Jahr intensiver Fortbildung bereits im Alter von 23 Jahren erfolgreich

abschließen konnte. Nachdem er sieben Jahre für einen renommierten Schweizer Instrumentenbauer als Angestellter arbeitete, entschloss sich Matthias Vogt im Jahre 2007 für die Rückkehr nach Leipzig und die Gründung seines eigenen Unternehmens ‚Passion in Brass‘, das sich auf Instrumente der Spitzenklasse spezialisiert hat.



Abwanderung – Erfahrungen im Ausland

„Ich wollte unbedingt ins Ausland! Und fand das ganz toll, wie Freunde von mir, während des Studiums ein Auslandssemester absolviert haben. Und da ich mich unter anderem auch bei zwei, drei Firmen in der Schweiz beworben hatte und sofort genommen wurde, habe ich gedacht: Gut, gehst du in die Schweiz. In einer renommierten Firma, die seit acht Generationen besteht, bin ich klassisch als Handwerker angestellt gewesen. Wir haben Tuben für den internationalen Markt gebaut. Das war sozusagen die beste Zeit, die ich dort hatte! Ich habe handwerklich viel dazugelernt und eben auch dieses ganze Feeling, wie man mit internationalen Kunden umgeht.“

„Ich habe einige Bekannte, die genau wie ich hier aus Leipzig und Umgebung stammen, aber jetzt ihren Lebensmittelpunkt abschließend in Frankfurt, Hamburg oder München haben. Man merkt schon, wenn man sich mit ihnen wieder trifft, dass alle durch diese Erfahrungen einen ganz anderen Horizont haben und Dinge teilweise viel unkomplizierter sehen.“

Rückwanderung und Unternehmensgründung

„Im Jahr 2006 ging es los, dass ich nach neuen Herausforderungen gesucht habe und beim Chef nachfragte: Mensch, können wir hier nicht irgendwas machen? Messeauftritte oder den Kontakt mit Kunden weiter ausbauen etc., worauf allerdings keine wirkliche Resonanz zu spüren war. Es war der Punkt erreicht, an dem es beruflich nicht mehr weiterging. Der Meister ist schließlich eines der höchsten Ausbildungsziele, die man im Handwerk erreichen kann. Ich hatte mir daher überlegt, BWL zu studieren und mich schon an einer privaten Hochschule eingeschrieben. Man hätte im Betrieb arbeiten und nebenher das Diplomstudium absolvieren müssen. Unterstützung des Chefs gab es diesbezüglich nicht unbegrenzt, sodass ich die Studienpläne wieder verworfen und noch ein weiteres Jahr gearbeitet habe. Irgendwann kam die Zeit, wo ich sagte: Nein, es muss noch irgendetwas anderes geben! Zum Januar 2007 habe ich schließlich gekündigt und noch drei Monate vom

Ersparnen gelebt. Jede Woche bin ich quasi zwischen der Schweiz und Leipzig hin und her gefahren, um Vorbereitungen für die eigene Firma zu treffen.“

„Es gab auch Leute, die gesagt haben: ‚Mensch Matthias, du bist verrückt – verdienst gutes Geld, gibst das alles auf, gehst zurück nach Deutschland und dann noch in den Osten ...‘ Viele können sich das nicht vorstellen, dass man auch im Osten generell mit einer Firma Geld verdienen kann. Die Wirtschaft war zu der Zeit nicht so besonders, aber ich habe gesagt: Nein, ich weiß genau, was ich mache. Das ist ein Versuch wert und wenn es das nicht ist, finde ich immer Arbeit.“

„Ursprünglich wollte ich im Mai 2007 anfangen. Durch die Bauverzögerung ging es dann erst im Juni los. An Werkstatteinrichtung war noch gar nichts vorhanden! Ich hatte gerade die ersten Werkbänke bestellt. Am Tag der Lieferung kam der erste Kunde aus Nürnberg mit einer Trompete und wollte diese repariert haben. Ich sagte: Ja, kein Problem, nur im Moment machen wir hier alles neu. Wie lange hat es Zeit? Und er meinte: 14 Tage! Und



dann ist er gegangen. Ich hatte keine Werkzeuge und dachte nur: Oh Herrgott! Wie kriegst du denn das jetzt hin? Naja, im Nachhinein muss ich sagen, war das die beste Entscheidung! Aber es war eine harte Zeit.“

Unternehmensstandort Ost / Leipzig

„Mittlerweile hat sich ein gewisser Lokalpatriotismus eingestellt und ich lerne Leipzig immer mehr schätzen. Noch vor ein paar Jahren, als ich gerade in die Schweiz gegangen bin, war ich sogar froh, aus Leipzig herauszukommen. Wie soll ich sagen: Ich kannte ja alles, es gab nichts Neues und man hat sich wirklich danach gesehnt, etwas anderes zu erleben. Aber irgendwann kommt die Zeit, in der man die guten Sachen der Heimat wieder schätzen lernt. Und ich muss wirklich sagen, Leipzig hat sich immer positiver zum Wirtschaftsstandort entwickelt. Auch hier, dieses Viertel. Ganz am Anfang kam ich hierher und dachte: ‚Um Gottes Willen.‘ In den letzten sieben Jahre hat sich alles sehr zum Positiven entwickelt. Wir haben hier um die Ecke ein quirliges, alternatives, schickes Viertel, nicht überkandidelt. Auch Künstler und Handwerker haben sich angesiedelt. Es ist ein Mix aus vielem, natürlich auch mit sozialen Problemzonen im Stadtteil. Aber die Mischung macht es, das finde ich sehr interessant und damit kann ich mich als Firma auch gut identifizieren.“

Ost West

„Da stand ich auch vor dem Laden, kurz nach der Eröffnung, habe mit Kunden gesprochen und ich hatte

immer dieses Gefühl: Die Leute denken: ‚Was kommt denn da für ein dahergelaufener Wessi?‘“

„Ost – West, das ist so ein Thema, wie Bayern und Franken, die sich ein wenig sticheln. Aus heutiger Sicht würde ich sogar sagen, dass dieses Ost – West-Thema immer mehr abflacht, weil die jüngere Generation ja gar keinen Bezug zu unserer Vergangenheit hat. Außerdem registriere ich anhand der Kunden einen Anstieg der Zuzügler aus den alten Ländern. Viele davon im akademischen Bereich.“

Gesellschaftliches Engagement

„Ich engagiere mich im Rahmen des Rotary Clubs, wo wir unter anderem für soziale Projekte Veranstaltungen organisieren. Ich empfinde irgendwo diese gesellschaftliche Verantwortung und freue mich immer wieder, wenn man erfährt, dass es andere Leute gibt, die sich ebenfalls organisieren und engagieren. Wir hatten z.B. einem Kinderheim Spielzeug geschenkt, in dem ein junger Vater in Tränen ausgebrochen ist, und meinte, das habe er in seinem Leben noch nie erlebt, dass fremde Menschen seinem Sohn Spielzeug schenken. Und das sind Dinge, wo man sagt: Mensch, das ist so bereichernd, das macht Spaß, sich für etwas einzusetzen. Und man sucht natürlich

auch wirklich Projekte aus, die nachhaltig sind, wo also jetzt nicht einfach nur Geld ausgegeben wird.“

Vogt instruments
Branche: Handwerk/ Instrumentenbau
Unternehmensstandort: Leipzig
Gründung: 2007
Mitarbeiterzahl: 1
Umsatz (2013): k.A.





Lebenslauf

Uwe Wehrmann wurde 1957 geboren und wuchs mit einem Bruder in Hamburg, Flensburg und Iserlohn auf. Sein Vater ging 1953, nachdem die Großeltern im Rahmen der Aktion Rose verhaftet worden waren, in den Westen. Uwe Wehrmann machte sich 1987 mit einer Firma für Bürotechnik selbstständig, die er erfolgreich für viele Jahre führte, bevor er sich gemeinsam mit seiner Frau für den Neuanfang mit dem Hotel Ostseeblick auf Usedom entschied, das 1994 an den Vater rückübertragen worden war.

Familientradition und Unternehmensgründung

„Meine Oma kam jeden Sonntag mit so einem weißen Karton in dem immer gedeckter Apfelkuchen war. Das Ritual war so, dass erst Mittag gegessen wurde und so gegen 15 Uhr haben wir dann Kaffee getrunken. Eine halbe Stunde später flossen die ersten Tränen. Es wurde

immer über Heringsdorf geredet und irgendwie kam man dann ins Heulen. Irgendjemand fing an. Entweder mein Vater, meine Mutter oder auch meine Großmutter, weil sie ja enteignet worden sind und weil sie sich auch gar nicht vorstellen konnten wieso. Sie hatten ja nichts Schlimmes gemacht,

Uwe Wehrmann *Tränen und Apfelkuchen*

sondern der Staat wollte einfach an diese Immobilien kommen. Es ging ja wirklich von einem Tag auf den anderen. Und dann auch noch eingesperrt zu werden. Letztendlich war das auch eine Demütigung vor den anderen. Da gab es dann Tränen.“

„Als mein Vater den Ostseeblick wieder zurück hatte und dann verkaufen wollte, weil mein Bruder, der Koch gelernt hat, es nicht führen wollte, da habe ich gesagt: ‚Das kannst du doch nicht machen, jetzt, wenn es zurück kommt.‘ Meine Frau und ich haben dann gesagt: ‚Wir wollen das wieder aufbauen und dann als Hotel auch führen.‘ Vielleicht gibt es jemanden, der oben zuschaut.“

Rückwanderung

„Am meisten bedauere ich, dass ich vorher nie hier nach Usedom gefahren bin. Mein Vater war auch bei der Bundeswehr beschäftigt und außerdem war man noch so sehr voreingenommen – kalter Krieg-Zeit, Kommunisten und so. Da war so eine gewisse Prägung, dass man nicht in die DDR fährt. Ich habe aber auch selber nicht

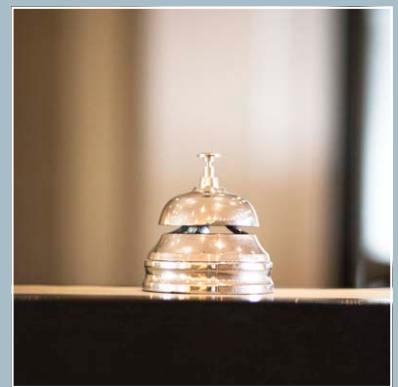


so das Verlangen gehabt, dass ich da jetzt einmal hin müsste. Das bedauere ich heute sehr. Ich hätte es gerne anders gemacht im Nachhinein. Und so bin ich 1989 dann das erste Mal hier gewesen. Die Familie war wirklich über Generationen hier oben war und ich war jetzt nicht derjenige, der hier her gekommen ist und geguckt hat, was kann man hier machen, und dann absahnen und wieder weggehen. Ich hab mich auch nie als Investor betrachtet, ich habe immer gesagt ich bin ein ‚Inostor.‘“

Ost – West

„Es war nicht ganz so einfach. In den alten Bundesländern haben wir auch bestimmte Erfahrungen im Beruf gesammelt, die versuchten wir natürlich mitzunehmen. Und da habe ich dann manchmal gemerkt, wenn ich etwas wollte, das ich für ganz normal hielt, dass ich ganz sparsam angeguckt wurde: Was will der jetzt von mir. Für uns gab es z.B. ein ganz anderes Qualitätsdenken, wie wir uns die Küche und bestimmte Servicedienstleistungen vorgestellt haben. Früher war jeder froh, wenn er einen Ferienplatz in Heringsdorf bekam. Und das haben die Leute den Gast schon spüren lassen. Und ich habe gesagt, wir müssen die Rollen völlig umdrehen, wir haben nicht mehr den Feriengast, der froh sein kann, dass er uns zugewiesen worden ist, sondern wir sind jetzt vom Gast abhängig und bieten eine Dienstleistung an. Ein Beispiel: Es gab eine Reklamation und die Mitarbeiterin kam mit einem roten Kopf zu mir und sagte: ‚Ja, ja Herr Wehrmann, Sie sehen das ja eh immer nur mit den Augen des Gastes.‘ Aber das hat sich gewandelt. Es ist

manchmal noch zu verspüren, aber es ist deutlich besser geworden und jetzt kommen ja auch Generationen, die kannten die DDR gar nicht. Die haben zu vielen Dingen ein ganz anderes Selbstverständnis. So wie in den Altbundesländern über den Ostdeutschen hergezogen wird, wurde hier über den Wessi hergezogen. Ich war mal in der Kneipe und da ging es dann los: der Wessi dies und der Wessi das ... Und da habe ich mich aufgepumpt und gesagt: ‚Passt mal auf Leute, wir müssen auch mal ein bisschen die Kirche im Dorf lassen.‘ Da hieß es dann: ‚Nein, du doch nicht, du gehörst doch zu uns.‘“



„Ich empfinde mich schon als Mittler zwischen Ost und West. Ein Beispiel: ‚96 oder ‚98 sitze ich in einem Hotel in Süddeutschland abends an der Bar. Und da fing einer an und fragte: ‚Wo kommen Sie denn her?‘ Und da habe ich gesagt: ‚Ich komme aus dem Osten von Usedom.‘ Da hat er mich gleich sozusagen als Ossi eingestuft und fing dann an zu erzählen: ‚wenn wir nicht gewesen wären und der Westen und, und, und.‘ Ich habe ihn reden lassen und hinterher gesagt, was er für einen Stuss erzählen würde. Und das habe ich auch an ein paar Beispielen festgemacht.

Da wurde er doch ein bisschen kleinlaut. Und da habe ich mich doch schon als Anwalt von Usedom gefühlt.“

Heimat

„Ich war 1989 das allererste Mal hier. Und diese Insel ist für mich die tollste deutsche Insel, die wir haben. Es ist die tollste Landschaft. Im Sommer fahre ich oft im Cabrio über die Insel. Und selbst mein Nachbar, der ja nun hier groß geworden ist, sagt immer ‚wo kriechst du denn überall rum?‘ Es sind so tolle Ecken hier. Ich habe so viele tolle Fotos, weil Sie hier ein Farbenspiel haben, das gigantisch ist. Letzte Woche bin ich an einem Feld vorbei, da standen garantiert über 200 Kraniche. Oder da stand ein riesen Sprung von Rehen und da habe ich gedacht, das ist einfach alles so wunderschön. Und dann zum Achterwasser herausfahren, wenn die Sonne dort untergeht. Und dieser tolle Strand! Meine Frau und ich haben uns vom Tischler

Kästchen machen lassen, vorne und hinten eine Glasscheibe, und überall, wo wir waren, nehmen wir Strandsand mit. Und dann sehen Sie Strand von Kreta, von Mauritius, Südafrika oder wo auch immer. Aber kaum einer kommt an die Qualität von Usedom ran. Der Sand ist so fein! Und Sie können ins Wasser rennen, für die Kinder ist das toll. Also meine zwei Enkelkinder – die eine ist 3 und die andere ist 6 – die können dort vorne spielen durch diese Düne, die dann erst wieder kommt. Das ist alles so gefällig hier. Dann, dass der Wald bis an den Strand heranwächst, das gibt es nirgendwo anders. Und dann noch diese Architektur dazu. Das ist schon traumhaft schön.“

Strandhotel Ostseeblick GmbH & Co.KG

Branche: Hotel

Unternehmensstandort: Heringsdorf, Usedom

Rückübertragung/Gründung: 1994/1996

Mitarbeiterzahl: ca. 60

Umsatz (2013): k. A.



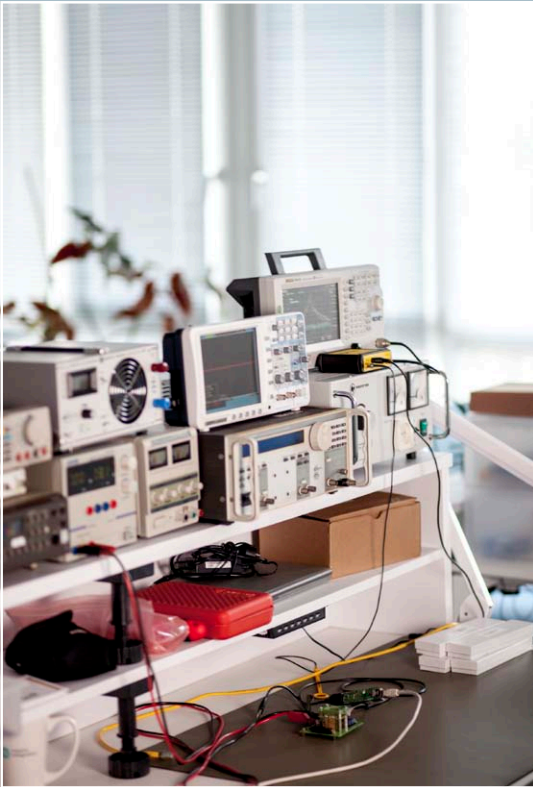


Carsten Ziermann *„Das zu kapieren, dass die Welt eigentlich frei ist und dass man es wirklich selbst in der Hand hat, genau das war es ja! Im Osten war alles vorbestimmt!“*

Lebenslauf

Carsten Ziermann wurde am 27.02.1960 in Leipzig geboren. Nach dem Schulabschluss wollte er sein Hobby als Segel- und Motorflieger zum Beruf machen, musste diesen Karrieretraum aber aufgeben, da er für die Ausübung des Pilotenberufs zu groß gewachsen war. So entschied er sich schließlich zum Studium der Physik, das er zwischen 1979 und 1984 an der Universität in Leipzig absolvierte.

Nach erfolgreichem Studienabschluss wählte Carsten Ziermann bewusst einen Arbeitgeber in seiner Heimatstadt Leipzig, zugleich die bedeutendste Computerfirma der DDR. Nach drei Jahren erfolgte der Wechsel zu einer Firma, wo er Datenbanken für anspruchsvolle Anwendungen programmierte. 1989 wechselte er erneut den Arbeitgeber, wieder im Leipziger Raum. Im August 1989 fasste er gemeinsam mit seiner Ehefrau den Entschluss



Erfahrungen im Osten

„Der Dämpfer des Sozialismus war sehr tief in mir drin! Ein Beispiel: Es gab damals die sogenannte Plandiskussion in einem sozialistischen Betrieb. Da habe ich mir mal den Spaß gemacht und ausgerechnet, welche Zeit ich bräuchte, alle Rechner zu konfigurieren. Bei dieser Plandiskussion habe ich mich dann gemeldet und vorgerechnet, dass ich und ein weiterer Mitarbeiter ‚den ganzen Spaß‘ einer 20-köpfigen Abtei-

zur Flucht aus der DDR. Der Fluchtversuch misslang und das Ehepaar wurde in Ungarn festgenommen, konnte aber mit der Grenzöffnung zu Österreich im September 1989 nach Westdeutschland ausreisen und in Nordrhein-Westfalen ihren neuen Lebensmittelpunkt verorten.

In Moers gründete Carsten Ziermann 1991 sein Unternehmen ‚I2SE – Intelligent Electronic Systems Solutions‘, welches er an diesem Standort über mehrere Jahre hinweg führte und schließlich auch eine Außenstelle in Leipzig eröffnete. Mit der Gründung der Zweigstelle verlagerte er 2006 auch seinen Wohnsitz wieder nach Leipzig zurück. 2009 verkaufte er dann die Betriebsteile in Moers und konzentriert sich fortan auf sein Leipziger Unternehmen, das er bis heute leitet. Carsten Ziermann wohnt heute mit seiner Frau in Leipzig.

lung machen könnten und dann immer noch entspannt wären. Wenn sie dann einfach nur zur Seite gedrängt werden, weil der Abteilungsleiter nach so einer Aussage Angst um seinen Job hat, kommt das nicht gut.“

Flucht aus der DDR

„Immer mehr Leute stellten Ausreiseanträge und der eine oder andere blieb auch weg, immer mehr Freunde waren darunter. Je mehr Leute es über Ungarn in den Westen schafften, desto mehr haben wir uns gesagt: Wir schaffen das auch! Ein ungarischer Freund arbeitete damals in Österreich und konnte uns mit seinem Auto quasi bis an die österreichische Grenze heranfahren. Dort sind wir raus und zack! direkt ins Feld. Wir sind losmarschiert und haben uns erst einmal verlaufen! Das war schon

tief in der Nacht und es war kalt, obwohl es August war, und unsere Kräfte waren irgendwann am Ende. Früh um zwei oder so, es war stockfinster, bin ich dann an so einen Signaldraht gekommen! Ja und dann gingen vor uns Scheinwerfer an und da standen sie, die ungarischen Grenzposten mit Hunden. Man hat uns dann abtransportiert und den Rest der Nacht verhort. Aber wir hatten Schwein: Wir mussten nicht zurück in die DDR! Sie schickten uns mit der Bahn zurück nach Budapest und dort sollten wir einfach warten. Wir haben dann in Budapest die nächsten Tage verbracht, gewartet und am 11. September 1989 konnten wir Ungarn mit dem eigenen Auto Richtung Bundesrepublik verlassen.“

Unternehmensgründung im Westen

„Im Westen einen Job zu finden, war für mich gar kein Problem. Damals herrschte Konjunktur und als Physiker, der zudem programmieren konnte, hatte man gute Karten. Ich hatte mich für eine Firma in Krefeld entschieden, bei der ich dann anderthalb Jahre gearbeitet habe. Mit der Zeit kam dann die Idee: Was dein Chef kann, das kannst du auch!“

„Ganz so einfach war der Start in die Selbständigkeit dann doch nicht, aber es ging immer vorwärts. Mit der Idee, Microcontroller an das Internet anzubinden, gab es dann einen Technologiesprung. Das hatte damals noch keiner gemacht! Ich habe mich hingesetzt und zwei PCs per Modem gekoppelt, das alles mitgeschnitten und schließlich hatte ich die ganzen Standards

verstanden. Im Jahr 2001 konnten wir unseren ersten Webserver präsentieren, der so groß war wie eine Kreditkarte! Im Zusammenhang mit diesem Produkt hat uns eine Firma aus Augsburg gefunden, die Fotovoltaik-Anlagen ans Internet ankoppeln wollte. Dass das jemals so ein Riesengeschäft wird, das hat damals keiner zu hoffen gewagt! Die verwendeten unsere Server und unsere Software und haben es als ihr Produkt verkauft. So sind wir quasi Marktführer in der Fotovoltaik-Ankopplung ans Internet geworden. Obwohl man den Namen ‚I2SE‘ als Firma nie irgendwo gelesen hat.“

Rückwanderung und Unternehmensverlagerung nach Leipzig

„Wir hatten uns im Westen eingelebt, eine Rückkehr stand nicht von vornherein fest. Das ist wirklich so ein langsamer Prozess gewesen. Mein Geschäftspartner, der dann aus der Firma ausgestiegen ist, meinte damals schon, er könne sich vorstellen, mal wieder zurückzugehen. Da hatte ich mir selbst noch nicht so richtig darüber Gedanken gemacht. Aber der ständige Kontakt zu Familie und Freunden in Leipzig und die Verbundenheit zur Stadt, die von Jahr zu Jahr schöner und spannender wurde, weckten auch in uns den Wunsch einer Rückkehr. Aber wenn man ein Unternehmen hat, verdrängt man das auch schnell wieder. Wir brauchten einen Weg für den Fortbestand des Unternehmens, der es uns erlaubte, hier nach Leipzig zurückzukommen. Und da gab eine glückliche Fügung: Unser größter Kunde hatte einen Auftrag für ein Internetportal zu vergeben. Wir hatten

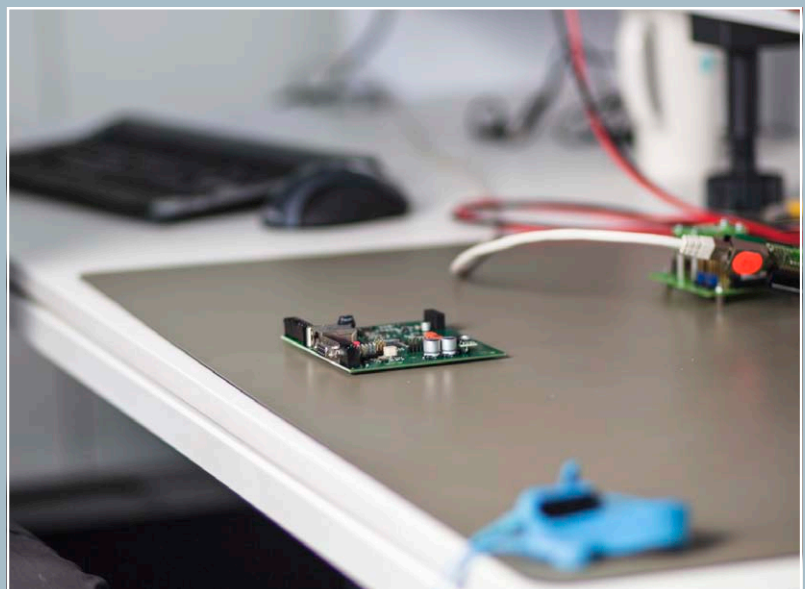
allerdings nicht die Leute, die Java programmieren konnten. Das war die Chance, mit neuen Mitarbeitern in Leipzig einen zweiten Standort aufzumachen, als Betriebsstätte.“

„Die Firma, die den Vertriebskanal über die Fotovoltaik abbildete, zeigte inzwischen Interesse, Inhaber unserer Technologie zu werden. Die haben den Standort in Nordrhein-Westfalen praktisch gekauft, wollten allerdings nur alles, was mit Fotovoltaik zusammenhängt. Also nichts mit Heizungstechnik oder mit irgendwelchen anderen Projekten. Das führte dann dazu, dass wir alle anderen Projekte nach Leipzig transferieren mussten. Dass wir zurück sind nach Leipzig, das hat sich dann ziemlich schnell verdichtet. Das waren die Aufenthalte hier und dann kam eines zum anderen und wir dachten uns: Warum eigentlich warten bis wir 60 sind? Das hat schon auch viel mit Leipzig zu tun, wie die Stadt sich entwickelt hat. Es ist einfach genial hier!“

Ost und West

„Es war nicht so, dass das ein Nachteil war, ein Ostdeutscher im Westen gewesen zu sein. Ich habe das eigentlich immer als Vorteil empfunden! Das System im Osten war zwar Mist, aber wir hatten einen Riesenvorteil: Wir kamen aus einem anderen System, das heißt, wir mussten das neue System lernen. Und ich hatte oft den Eindruck, dass wir einfach einen Tick offener gedacht haben an manchen Stellen. Sicher auch blauäugiger, aber wir haben dadurch auch mehr riskiert.“

„Ich hatte mir aber auch Gedanken gemacht: Wie sieht denn das jetzt aus, wenn du die Firma in Leipzig hast? Dann bist du ja wieder ein Ossi. Und unsere Kunden waren ja Westfirmen, wie denken die wohl darüber? Nehmen die dich dann auch noch ernst? Doch die Unternehmer haben uns nach wie vor ernst genommen. Wir hatten sehr feste Kundenbeziehungen und haben nie irgend so etwas gespürt, dass eine Firma hier im Osten





vielleicht anders behandelt würde als eine im Westen.“

„Im Umkehrschluss habe ich die Leute hier im Osten manchmal nicht verstanden. Wir haben oft festgestellt, dass es Nörgelei gab, auch im Freundeskreis. Und dann habe ich immer gesagt: ‚Hey, mach es doch einfach! Du kannst jetzt nach Hause gehen, schreibst dir einen Plan auf einen Zettel und ab morgen setzt du das um. Die Welt ist frei! Und die meisten kriegen das nicht in ihren Kopf.‘ Das zu kapiern, dass die Welt eigentlich frei ist und dass man es wirklich selbst in der Hand hat, genau das war es ja! Im Osten war alles vorbestimmt! Da war man auf seiner Planstelle und das war es. Die konnte man 40 Jahre lang durchsitzen. Dann kamen wir in den Westen und man konnte alles machen. Ich musste das auch erst mal kapiern. Was es heißt, man kann sich selbständig machen? Das heißt, man ist für sich selbst verantwortlich! Man kann

sogar selbst für eine Krankenkasse einzahlen, für die man sich entscheidet oder sonst was alles.“

„Unsere Angestellten heute, die fertig studiert haben, sind etwa 25 Jahre alt. Das heißt, die kennen die DDR nicht. Da ist es einfach, da gibt es keine Unterschiede. Die waren im Ausland studieren oder sonst wo und dadurch eröffnen sich auch für mich andere Denkweisen. Und demzufolge ist das heute alles weg mit Ost und West, alles verwischt.“

**I2SE GmbH Intelligent Electronic
Systems Solutions**

Branche: IT

Unternehmensstandort: Leipzig

Gründung: 2012

Mitarbeiterzahl: 6

Umsatz (2013): 445.0471

5 Potenziale und Chancen der Rückwanderung von Unternehmerinnen und Unternehmern

Rückwanderung wurde in den neunziger Jahren unter dem Eindruck der großen Bevölkerungsverluste Ostdeutschlands zunächst hauptsächlich aus dem Blickwinkel der demografischen Veränderungen betrachtet. Schon bald gerieten aber auch die wirtschaftlichen Folgen des Verlustes gerade von Qualifizierten in den Blick. Ein Phänomen, das international unter dem Begriff „Brain Drain“ diskutiert wird¹. Im Zusammenhang mit den Warnungen vor einem drohenden Fachkräftemangel wurde Rückwanderungsförderung schließlich zu einem Element der Wirtschaftspolitik der neuen Bundesländer². Nun wird der ökonomischen Perspektive auf das Phänomen der Ab- und Rückwanderung mit Unternehmerinnen und Unternehmern ein neues Kapitel hinzugefügt. Diese Broschüre bietet erste Anhaltspunkte für das Potenzial, das diese spezielle Rückwanderer-Gruppe für die Wirtschafts- und Regionalentwicklung darstellt.

Wie die nebenstehende Tabelle zeigt, fügen sich die Unternehmen unserer Interviewpartnerinnen und -partner in die **klein- und mittelständisch geprägte Unternehmenslandschaft Ostdeutschlands** ein.³ Der Schwerpunkt liegt bei den Kleinst-Unternehmen - vom Ein-Personen-Betrieb, der eine Familie ernährt, bis zu Unternehmen, die eine halbe Million Euro Umsatz machen. Die vier nach den Richtlinien der EU als klein eingestuften Unternehmen werden landläufig mit ihrem Jahresumsatz zwischen einer und fast

sieben Millionen Euro eher als große, prosperierende Unternehmen wahrgenommen werden.

Eines der im Sample vertretenen Unternehmen müsste zwar vom Umsatz her den Kleinunternehmen zugeordnet werden, ist als Textilbetrieb aber

Tabelle 4: Sample nach Kriterien Bundesland, Unternehmensgröße und Branche

Merkmal	Anzahl der UnternehmerInnen		
Bundesland			
Brandenburg	4		
Mecklenburg-Vorpommern	2		
Sachsen	4		
Sachsen-Anhalt	3		
Thüringen	4		
Unternehmensgröße	Umsatz	Größe	
< 10 Beschäftigte	< 2 Mio €	kleinst	10
< 50 Beschäftigte	< 10 Mio €	klein	4
< 250 Beschäftigte	< 50 Mio €	mittel	2
> 250 Beschäftigte	> 50 Mio €	groß	1
Branche			
Vermessungstechnik	1		
Industrie-Design	1		
Textil	1		
Hotel	1		
Landwirtschaft	2		
IT / IT-Dienstleistung	4		
Gesundheit	1		
Handwerk	2		
Baugewerbe	3		
Franchise	1		

1 Vgl. Schultz, A. (2009): Brain drain aus Ostdeutschland? Ausmaß, Bestimmungsgründe und Folgen selektiver Abwanderung, in: Forschungen zur Deutschen Landeskunde, Bd. 258. Deutsche Akademie für Landeskunde: Leipzig 2009.

2 Die Fachkräfte-Initiativen des Bundes und der Länder sind gesammelt zugänglich unter: www.Kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de

3 Vgl. Dahms, V.; Frei, M.; Putzing, M. (2013): IAB-Betriebspanel Ostdeutschland, Ergebnisse der siebzehnten Welle 2012. Berlin, online unter: <http://doku.iab.de/externe/2014/k140407r10.pdf>

personalintensiv und wird daher mit den etwa 70 Mitarbeitern als mittelgroßes Unternehmen eingestuft. Die Tatsache, dass nur ein Interviewpartner mit einem Großunternehmen vertreten ist, entspricht der bekannten Kleinteiligkeit der Wirtschaftsstrukturen in Ostdeutschland.

Hinter der Auswahl der Unternehmen steht das Bemühen, die Branchenvielfalt zu repräsentieren. Es gibt vier Unternehmen aus dem Bereich IT/ IT-Dienstleistung. Hinzu kommen noch drei weitere techniko-orientierte Unternehmen aus den Bereichen Vermessungstechnik, Energietechnik und Industriedesign, die alle von der Generation der nach 1989 Abgewanderten gegründet wurden.

5.1 Chancen für die Regionen

Alle Interviewpartnerinnen und -partner wurden gebeten, die Wirkungen ihres Unternehmens auf die Region in wirtschaftlicher, gesellschaftlicher und demografischer Hinsicht einzuschätzen. In der folgenden Übersicht werden ihre Antworten auf diese Frage zusammengefasst. Die wirtschaftliche Wirkungskraft wird – auch in Abhängigkeit von der Größe des Unternehmens – sehr unterschiedlich von den einzelnen Interviewten wahrgenommen.

5.1.1 Wirtschaftliche Impulse durch Unternehmensrückwanderung

Viele der Interviewten nennen **Wirkungen auf den Arbeitsmarkt**. Die Arbeitslosenquote in Ostdeutschland liegt mit aktuell 9,1% immer noch über 3 % höher als im Westen.⁴ Der Mangel an Arbeitsplätzen wird auch in der öffentlichen Wahrnehmung als zentrale Herausforderung regionaler Entwicklung begriffen. Entsprechend ist für die meisten der interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer die **Schaffung von Arbeitsplätzen** die wichtigste wirtschaftliche Wirkung ihres Betriebes für die Region. Die Unternehmen generieren damit **Einkommen, die weitgehend regional verbraucht werden**. Von den Unternehmern,

die techniko-orientierte Unternehmen betreiben, wird im Zusammenhang mit den Wirkungen auf den Arbeitsmarkt auch der Aspekt der **Qualifizierung** reflektiert, wobei die positiven Impulse für die demografische Situation der Region hervorgehoben werden: Ausbildungsplätze für junge Menschen und Stellen für Hochschulabsolventen halten junge, qualifizierte Menschen, die zu den wichtigsten Abwanderer-Gruppen gehören, in der Region. Die Unternehmen leisten damit zugleich einen wichtigen Beitrag zur **Bildung von regionalem Humankapital**, das gerade in den Zeiten des Fachkräftemangels zu einer immer wichtigeren Voraussetzung von regionalem Wirtschaftswachstum wird.⁵

Je größer die Unternehmen sind, desto größer sind auch ihre Möglichkeiten, mittelbar den Wohlstand in der Region zu erhöhen. Indem sie Materialien und Leistungen einkaufen, erhöhen sie die **regionale Wertschöpfung**. Die **Zusammenarbeit mit anderen Firmen** und **Vergabe von Aufträgen** werden überwiegend auf regionaler Ebene angestrebt. Die regionale Orientierung ist prägnant im folgenden Zitat beschrieben: *„Wir wollen, dass es uns hier in der Region gut geht und damit das so ist, muss es anderen auch gut gehen. Und wir müssen gemeinsam zusehen, dass wir unsere Region stark machen. Unser Beitrag für die Region sind Arbeitsplätze und auch, dass wir unsere Aufträge hier platzieren und dadurch die Firmen, die unsere Partner sind, auch ihre Einnahmen haben und ihre Existenz damit absichern können.“*

Eine wichtige Chance für ostdeutsche Regionen liegt in der regionalen Verbundenheit der Rückkehrer und Rückkehrerinnen. So entstehen auch in strukturschwachen Regionen Unternehmen, die bei einer **von der Biografie unbeeinflussten Standortwahl** vermutlich nicht in Betracht gekommen wären.⁶

Ein dritter ökonomischer Wirkungsbereich, der neben dem Arbeitsmarkt und der regionalen Wertschöpfung in den Interviews hervortritt, kann unter dem Stichwort **Know-how-Transfer und Innovativität**

4 Vgl. Statistik der Bundesagentur für Arbeit: https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur/Ost-West/West-Nav.html?year_month=201401:angaben beziehen sich auf den Monat September 2014.

5 Vgl. Gahlen, B., Hesse, H. und Ramser, H. J. (1995): Standort und Region – neue Ansätze zur Regionalökonomik, Tübingen: Mohr, vgl. auch: Dreger, Chr., Erber, G. (2008): Humankapital und Wirtschaftswachstum in den Regionen der EU (DIW Paper) online unter: <https://www.diw.de/documents/publikationen/73/87463/08-29-1.pdf>.

6 Vgl. auch Nadler, Westling, a.a.O.

Tabelle 5: Wirtschaftliche, gesellschaftliche und demografische Impulse

Wirkungsbereich	Einzelmaßnahmen
Wirtschaftliche Impulse	
Arbeitsmarkt	Arbeitsplätze
	Einkommen, die lokal verbraucht werden
	Qualifizierung
Regionale Wertschöpfung	Regionaler Kauf von Rohstoffen und Produkten
	Regionale Vergabe von Aufträgen
Steuerzahler	
Know-how-Transfer	Bereicherung der Branchenvielfalt
	Neue Produkte und Produktvarianten
	Neue Produktionsverfahren
	Anheben von Standards
	Neue Managementverfahren (Kooperation und Vernetzung)
Gesellschaftliche Impulse	
Bürgerschaftliches Engagement	Spenden
	Sponsoring
	Stiftungen
	Mitwirkung in Netzwerken z.B. für die Jugend
	Organisation von Veranstaltungen
	Vereinstätigkeit
	Politik und Interessenvertretung
Persönlich Impulse der Unternehmerinnen und Unternehmer	Vorbildfunktion
	Werben für den Standort
Demografische Impulse	
Schaffen von Arbeitsplätzen	Halten von Arbeitnehmern und ihren Familien
	Bildung von regionalem Humankapital
Jugend	Sportsponsoring
	Kooperationen mit Schulen

zusammengefasst werden. Dieser ist dem raumordnerischen Leitbild *Wachstum und Innovation*⁷ zufolge ein Wirkungsbereich, der die Grundlage für Arbeitsmarkt- und Wertschöpfungseffekte bildet, weil er

darauf abzielt, die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zu steigern. Obwohl von den Interviewpartnern eine ganze Spannweite von Innovationseffekten berichtet wird, soll an dieser Stelle ausdrücklich die Erwartung gedämpft werden, dass einzelne Unternehmer die Entwicklung strukturschwacher Regionen zu

7 Vgl. Leitbilder und Handlungsstrategien für die Raumentwicklung in Deutschland, verabschiedet von der Ministerkonferenz für Raumordnung am 30.06.2006, Hrsg.: BMVBS, Berlin 2006. Online unter: <http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Veroeffentlichungen/BMVBS/Sonderveroeffentlichungen/2006/leitbilder.html>. Vgl. auch: Köhler, S. (Akademie für Raumforschung und Landesplanung) (2007): Wachstumsregionen fernab der Metropole: Chancen, Potenziale und Strategien. Hannover: Verl. d. ARL, (Arbeitsmaterial 334). URL: <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0168-ssaar-284835> Leitbild Wachstum und Innovation.

Innovationsregionen maßgeblich beeinflussen könnten.⁸ Zudem ist festzuhalten, dass sich die Unternehmensstandorte der Interviewpartner in Bezug auf ihre Innovativität erheblich unterscheiden. Der Know-how-Transfer kann demzufolge in rückständigen Regionen besonders auffällig zu Tage treten und auch Bereiche betreffen, die in anderen Regionen allgemein üblich sind. Es geht daher im Folgenden nicht um westdeutsche Innovationen für Ostdeutschland, sondern um persönliche Erfahrungen und Einschätzungen zum Know-how-Transfer an spezifischen Standorten.

Durch zurückgewanderte Unternehmerinnen und Unternehmer findet eine **Bereicherung der regionalen Wirtschaft** statt, z. B. durch eine **Erweiterung der Branchenvielfalt**. Eine Erweiterung durch Unternehmen in Zukunftsfeldern wirkt in besonderem Maße innovativ, denn auch wenn dadurch die Wirtschaftsstruktur kaum beeinflusst wird, zeigen diese unternehmerischen Pioniere doch, was wirtschaftlich in peripheren Regionen auch abseits der ausgetretenen Pfade von Landwirtschaft und Tourismus möglich ist. In einem Interview heißt es dazu: *„Meine Region ist eher touristisch geprägt. Ich kenne im ganzen Landkreis kein Unternehmen, das in meiner, der Elektronikbranche, tätig ist“*.

Im Sample der interviewten Rückkehrerinnen und Rückkehrer und ihrer Unternehmen sind verschiedenste Hinweise auf Neuerungen vorhanden: Es werden bisher in Deutschland nicht hergestellte **Produkte**, wie skandinavische Holzhäuser, auf dem Markt etabliert und **verbesserte Produktionsweisen**, wie in der Vermessungstechnik, oder in der Region bisher nicht verwendete **Produktionssparten** (in der Landwirtschaft) eingeführt. Die Bereicherung der Unternehmenslandschaft durch zurückgewanderte Unternehmerinnen und Unternehmer umfasst auch das **Anheben von Standards**. Dabei kann es sowohl um Standards der Ausstattung, z.B. mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, gehen,

als auch um berufliche Standards oder darum, die Präsentation des Unternehmens auf der Höhe der Zeit zu gestalten. Ein Interviewpartner drückt deutlich aus, dass er die Orientierung an internationalen Standards nicht nur als Erfolg für sein Unternehmen verbucht, sondern ihm auch der Imagegewinn für seine Heimat wichtig ist: *„Wir schaffen hier Gebäude, auf die die Region stolz sein kann. Das wird beachtet. Ich habe das auch mal an Zulieferer geschickt und die sagen eben: „Solche schönen Gebäude baut’s ihr in Chemnitz? Das ist ja Wahnsinn.“*

Im Interviewmaterial ist als weiterer wichtiger Beitrag zur Modernisierung der regionalen Wirtschaft auch ein kooperativer Führungsstil und vor allem die **Kooperation und Vernetzung** mit anderen Akteuren thematisiert. In der Vernetzung über verschiedene Bereiche wie Unternehmen, Hochschulen, Schulen und Zivilgesellschaft hinweg, liegt eine besondere Chance zur „Steigerung der Wirtschaftsleistung und Ausweitung der Beschäftigung in der Region.“⁹ Es ist an dieser Stelle zu betonen, dass die Unternehmerinnen und Unternehmer, die in diese Untersuchung einbezogen wurden, keineswegs alle kooperativ sind, manche lehnen die Teilnahme an Unternehmensnetzwerken sogar rundheraus ab. Einige begründen ihre Initiativen für regionale Zusammenarbeit von Unternehmen aber explizit mit den Erfahrungen, die sie im Westen gemacht haben: *„Ich stelle immer noch fest, dass man hier viel zu sehr den Anderen als Konkurrenz sieht und nicht als marktbereichend. Da sage ich eben „Lass uns doch mal zusammenarbeiten. Lass uns doch mal drüber nachdenken.“ Schwierig. In Bayern ganz selbstverständlich. Das versuch ich ja auch, ein bisschen hineinzutragen mit zunehmendem Erfolg.“*

Der Know-how-Transfer und die wirtschaftlichen Impulse zur Innovationssteigerung, die von zurückgewanderten Unternehmerinnen und Unternehmern ausgehen, haben ihre Basis vor allem in den **persönlichen Erfahrungen**, die diese in der Zeit ihrer Abwanderung gemacht haben.

Wer abwandert ist nicht nur weg, er erfährt auch viel Neues und entwickelt sich weiter. Aus dem „Brain Drain“, dem Verlust von Potenzial durch

⁸ Die Entwicklung einer Innovationsregion und das Durchschlagen der Maßnahmen auf Arbeitsmarkt und regionale Wertschöpfung sind dem Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitforschung zum InnoRegion Programm der Bundesregierung ein langer Prozess, der erhebliche Anstrengungen von differenzierten Netzwerken erfordert. Vgl. Das BMBF-Förderprogramm InnoRegion – Ergebnisse der Begleitforschung (2005), hg. v. BMBF, Bonn, online unter: https://www.unternehmen-region.de/_media/DIW-Abschlussbericht.pdf.

⁹ Vgl. Das BMBF-Förderprogramm InnoRegion – Ergebnisse der Begleitforschung.

Abwanderung, wird **mit der Rückkehr ein „Brain-Gain“**, ein Zugewinn¹⁰. In unserem Sample zeigt sich dabei die Tendenz, dass bei den DDR-Bürgerinnen und Bürgern, die nach 1989 in den Westen gingen, technische Innovationen stärker vertreten sind, als bei den Rückwanderinnen und Rückwanderern, deren Eltern bereits in den 1940er und 1950er Jahren abwanderten. Außerdem wird auch eine Veränderung im Zeitverlauf deutlich. Gab es bei denen, die unmittelbar nach der Wende abwanderten, noch das Motiv, den Erwerb der Hochschulreife oder den unerfüllten Studienwunsch nachzuholen, so haben die später Abgewanderten das Studium im Osten absolviert. Der Know-how-Erwerb betrifft stärker die berufliche Kompetenzen, die Anwendung des akademischen Wissens und das Kennenlernen von Konzernen und ihren Strukturen.

Insbesondere die zurückgewanderten Unternehmerinnen und Unternehmer der Generation, die nach der Wende abgewandert ist, haben durch den persönlichen Wissenserwerb gute Voraussetzungen, um die Innovationstätigkeit in ihrer Region anzuregen. In Ostdeutschland haben Forschungs- und Entwicklungsleistungen aufgrund des weitgehenden Fehlens von Großunternehmen mit entsprechenden Abteilungen einen geringeren Umfang als im Westen¹¹. Träger der marktnahen ingenieurtechnischen Entwicklung und Umsetzung sind hier viel stärker die kleinen und mittleren Unternehmen. „*Sie erschließen neue Märkte, (...) schaffen damit Arbeitsplätze*“ und sollten „*als Motor (des ostdeutschen) Wirtschaftswachstums stärker anerkannt werden*“¹² fasst Hans B. Bauerfeind, selber ein Rückwanderer und Geschäftsführer der Bauerfeind AG die Situation zusammen.

10 „Brain-Drain“ und „Brain-Gain“ werden in der Regel auf Wanderungsverluste und Gewinne an hochqualifizierten Personen bezogen. Auf den Zugewinn an Know-how macht aufmerksam: Backhaus et al. (2002): Brain Drain – Brain Gain, eine Untersuchung über internationale Berufskarrieren im Auftrag des Stifterverbands für die deutsche Wissenschaft, online unter: <http://www.ges-kassel.de/download/BrainDrain-BrainGain.pdf>.

11 Vgl. Die 100 größten Unternehmen Mitteldeutschlands, Fokus Mittelstand 11 (2008), online unter: http://www.sachsenbank.de/imperia/md/content/sb/pdf/fokus_mittelstand/TOP_100-Unternehmen.pdf.

12 Ebd.

5.1.2 Gesellschaftliche Impulse durch Unternehmensrückwanderung

Finanzielle Zuwendungen und unternehmensnahes Engagement

Dass Erwartungen an Unternehmen herangetragen werden, sich gesellschaftlich zu engagieren, ist ein relativ neues Phänomen. Denn in der Marktwirtschaft liegt gerade in der Eigennutzorientierung von Unternehmen ihr Wert für die Gesellschaft, da dadurch die optimale Versorgung mit Dienstleistungen und Produkten zustande kommt, Arbeitsplätze geschaffen und die Wertschöpfung gesteigert wird. „*Die sozialste Aufgabe eines Unternehmers ist es, Gewinne zu machen*“ bringt einer der Interviewpartner die Theorie auf den Punkt. Gleichwohl ist gesellschaftliches Engagement von Unternehmen gewachsen, zum Beispiel durch die Einbindung von Corporate Social Responsibility in die Unternehmensführung.¹³ Auch die Entwicklung von Modellen der trisektoralen Zusammenarbeit von Staat, Wirtschaft und Zivilgesellschaft und ihre praktische Anwendung im kommunalen Kontext¹⁴ haben dazu geführt, dass das gesellschaftliche Engagement von Unternehmern als Schwerpunktthema des ersten Engagementberichts der Bundesregierung¹⁵ gewählt wurde. Die Aussagen der interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer fügen sich in die Befunde des Engagementberichts ein. So wie im Allgemeinen **Spenden und Sponsoring** die wichtigsten Formen des Unternehmensengagements sind, finden sie sich auch bei den zurückgewanderten Unternehmerinnen und Unternehmern. Von zwei Unternehmern wurde auch die Gründung bzw. die Beteiligung an **Stiftungen** genannt. Der gesellschaftliche Einsatz der Unternehmerinnen und Unternehmer für die Region ist häufig **wirtschafts- oder auch unternehmensnah** gestaltet. Zwar gibt es auch das uneigennützig soziale

13 Vgl. Schneider, A., Schmidpeter, R., (Hrsg. 2012): Corporate Social Responsibility - verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis, Heidelberg: Springer-Gabler. Vgl. auch Hiß, S. (2006): Warum übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung? Ein soziologischer Erklärungsversuch. Frankfurt am Main: Campus.

14 Gensicke et.al. (2009): Entwicklung der Zivilgesellschaft in Ostdeutschland, Wiesbaden: VS Verlag.

15 Vgl. Erster Engagementbericht 2012 – Für eine Kultur der Mitverantwortung, Engagementmonitor 2012 hg. V. BMFSFJ, , Online unter: <http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Engagement/Pdf-Anlagen/engagementbericht-langfassung.property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>.

Engagement, etwa das Spenden für ein Kinderhospiz, den Heimatverein oder auch für ein Kirchenfenster sowie die individuelle Beteiligung in Vereinen und an karitativen Aktionen, doch häufig ist mit dem Engagement zumindest **ein indirekter positiver Effekt für das Unternehmen** intendiert. So dient die **ehrenamtliche Arbeit in Wirtschaftsverbänden** vor allem der Interessenvertretung. Das freiwillige **Engagement in der Politik** dient dem Gemeinwohl, auch wenn in der Politik Möglichkeiten genutzt werden, das unternehmerische Umfeld günstiger zu gestalten. Dieses Motiv wird im folgenden Zitat beispielhaft beschrieben: „*Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, dass die Unternehmer im Land auch gehört werden. Die Unternehmer sind am Ende diejenigen, die Risiko tragen und Arbeitsplätze schaffen und damit auch eine soziale Verantwortung wahrnehmen und man hat nicht immer das Gefühl, dass man das in der Politik auch entsprechend würdigt. Von der Seite her ist es einfach notwendig, sich zu engagieren und ich verwende sehr viel Zeit für diese politische Arbeit, um die Interessen der Unternehmer jetzt erst mal im Lande, beziehungsweise dann auf der Bundesebene zu vertreten.*“ Das schlechte Ansehen des Unternehmertums wird in den Interviews mehrfach allgemein und in Bezug auf die historische Bewertung des Privatunternehmertums in der DDR als sozial schädlich beklagt: „*Unternehmertum ist auch ein Thema, das Ostdeutschland betrifft. Unternehmertum ist ja nichts Schlimmes, das ist ja eigentlich die wichtigste Säule der Gesellschaft, dass neue Dinge entstehen, dass Werke geschaffen werden und dass Kreativität freigesetzt wird. Und das zu kommunizieren, das in die Gesellschaft reinzubringen, ist schon wichtig.*“

Exemplarisch für das **Zusammenspiel von unternehmerischen Eigeninteressen und positiven Wirkungen für die Gesellschaft** ist das Engagement in den Bereichen Sport und Jugend. So fördert einer der Unternehmer explizit den Leistungssport im Jugendbereich „*mit dem Ziel, „diese jungen Menschen mit einer vernünftigen sportlichen Tätigkeit von der Straße zu holen*“. Hintergrund seines Engagements ist aber auch, dass er sich einen einfacheren Zugang zu besonders leistungsbereiten Lehrlingen erhofft, denn seiner Erfahrung nach „*denken junge Menschen, die Leistungssport betreiben, ganz anders als die, die bloß am Computer oder am Handy sitzen. Die setzen sich Ziele, die wissen, dass sie Leistungen bringen müssen, um ihre Ziele zu*

erreichen.“ Bei **Kooperationen im Bildungsbereich** wird auch langfristig die Fachkräftesicherung angestrebt: „*Wenn sich das anbietet und das hier für die Region gut ist, unterstützen wir das sehr gern. Aktuell planen wir ein Projekt mit dem Gymnasium, um die potenziellen Nachwuchskräfte irgendwie in Richtung Naturwissenschaften aufzustellen.*“

Persönliches Engagement und gesellschaftliche Impulse

Neben dem Corporate Giving, den finanziellen Zuwendungen, gibt es auch persönliches **Engagement in Vereinen, Verbänden und der Politik**. Als Präsidenten und Vorstände von Sportvereinen sowie als Kirchengenossen und Vereinsvorsitzende bringen Unternehmer ihr Know-how ein. Zu den persönlichen Aktivitäten gehört auch das Organisieren von Veranstaltungen. Eine Mittlerfunktion beim sozialen Engagement von Unternehmern nehmen sogenannte Service-Clubs wie Rotary und Round-Table ein. Die Interviewpartnerinnen und partner berichten allerdings auch davon, dass der Aufbau eines Unternehmens so viel Kraft und Zeit kostet, dass gesellschaftliche Aktivitäten kaum möglich sind.

Jenseits von Engagement und zeitintensiven Aktivitäten außerhalb ihres Unternehmens sehen sich viele der interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer in einer gewissen **gesellschaftlichen Vorbildfunktion**, die darin besteht, ein Beispiel für Widerstandsfähigkeit und das Durchhalten trotz Rückschlägen zu sein. Die Fähigkeit, Krisen zu meistern und als Ansporn für die Weiterentwicklung zu nehmen, scheint ein durchgehender, wenn auch in unterschiedlichem Maße ausgeprägter Zug der Unternehmerpersönlichkeit zu sein.

Dass Unternehmer **für die Region im Allgemeinen, und für den Wirtschaftsstandort im Besonderen werben**, gehört sicher auch zu den positiven Wirkungen für die Regionen. Eine Unternehmerin preist in den Interviews explizit die Schönheit der Uckermark an. Andere sehen es als wichtigen Beitrag, wenn in der Presse über ihre guten Produkte berichtet wird und dies mit der Region in Verbindung gebracht wird.

5.1.3 Demografische Impulse durch Unternehmensrückwanderung

Mehrere der interviewten Unternehmer berichten von Situationen, in denen ihnen die massive Abwanderung junger Menschen nach der Wende bewusst geworden ist: *„Ich war bei einem Klassentreffen meiner Abiturklasse und da ist mir aufgefallen, dass bestimmt ein Drittel weggegangen ist in die alten Bundesländer. Und das tut mir auch sehr weh. Ich sehe auch wenige Möglichkeiten, das zu ändern. Es liegt einfach daran, dass attraktive Arbeitsplätze fehlen und Perspektiven. Man muss schließlich von irgendetwas leben.“* Der Zusammenhang zwischen Unternehmensgründungen und der Stabilisierung der Bevölkerung ist evident. Wo Arbeits- und Ausbildungsplätze geschaffen werden, können Menschen in der Region bleiben und Familien gründen. Ob aber die Wirkung eines einzelnen Unternehmens auf die Stabilisierung der Bevölkerungszahl wahrgenommen wird, hängt sehr von der Unternehmensgröße ab. Das Thema Demografie und Arbeitsplätze wird aber nicht nur wegen der Unternehmensgrößen von den Interviewten unterschiedlich aufgenommen. Während es für manche ein geradezu sehnlischer Wunsch ist, mehr Arbeitsplätze in ihrer strukturschwachen Region zu schaffen, sind andere nicht bestrebt, ihr Unternehmen stetig zu vergrößern. Ein Grund in die Selbständigkeit zu gehen, war in einem Fall gerade der Wunsch, nicht vollständig von der Arbeit vereinnahmt zu werden und Personalverantwortung zu übernehmen.

Einer der interviewten Unternehmer reflektiert die eigene Abwanderungsgeschichte und ordnet seine Schaffung von Arbeitsplätzen sowohl in die demografische Situation allgemein als auch in den Fachkräftemangel ein, der die eigenen Unternehmenschancen zu mindern droht: *„Es ist uns auch sehr wichtig, den Nachwuchs, den wir hier haben, nach dem Studium zu binden, indem wir Arbeitsplätze anbieten, bezahlte Akademiker-Arbeitsplätze, damit die Jugend hier bleibt und der Nachwuchs bleibt.“* Der gleiche Unternehmer erzählt auch stolz, *„dass er es geschafft hat, Leute aus anderen Bundesländern hier her umzusiedeln.“*

5.2 Chancen für Unternehmensgründer in Ostdeutschland

Die Interviewten kennen das wirtschaftliche Potenzial und die **guten Standortbedingungen** in ihrem Umkreis, die oft besser sind als ihr Ruf. In den Interviews wird daher der Wunsch formuliert, dass Unternehmen sich und ihre Erfolge noch offensiver nach außen zeigen sollten, um die häufig negativere Bewertung in der Region und darüber hinaus zu korrigieren: *„Da sollten wir schon ein wenig offensiver und optimistischer ran gehen. Was wir uns hier alle erarbeiten, darauf können wir stolz sein. Ich glaube, wenn wir uns das bewusst machen, dann steigt auch das Selbstwertgefühl. Das wir auch Firmen im Gewerbegebiet haben, die für die ganz Großen mit dabei sind, das wissen die wenigsten.“*

Das prägnanteste Beispiel für die Verkennung der guten Standortbedingungen durch Westdeutsche liefert ein Unternehmer, der vor mehreren Jahren an einer Wirtschaftsdelegation der Bundeskanzlerin teilgenommen hat und dabei die Gelegenheit nutzte, über die Bedingungen, unter denen sein Unternehmen in der ostdeutschen Provinz arbeitet, zu berichten. Seiner Aussage zufolge sind seine Gesprächspartner, die ihre Produktion zum Teil schon ins Ausland verlagert hatten, *„rückwärts gefallen“*, als sie gehört haben, *„was in Ostdeutschland alles möglich ist“*.

Von einigen der interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer werden besondere Fördermöglichkeiten als Faktoren genannt, die die Möglichkeiten zu unternehmerischem Handeln in Ostdeutschland erhöhen bzw. erhöht haben. Andere Gesprächspartner reagierten auf die Frage der öffentlichen Förderung hingegen zurückhaltend. Sie betonen, dass die Unterstützungsmöglichkeiten begrenzt sind, Förderinstrumente ihre Tücken haben und letztlich jeder Unternehmer auf sich selbst gestellt ist und selber aktiv sein muss, um sein Unternehmen zum Erfolg zu führen: *„Die müssen schon selber ihr Ding machen, um irgendwann mal erfolgreich da zustehen. Ich bin ein bisschen allergisch gegen Förderung und Geschenke.“*

Als wesentlicher Pluspunkt des ostdeutschen Unternehmensstandorts werden von mehreren der interviewten Unternehmerinnen und Unternehmer die **Arbeitsbereitschaft und das berufliche Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter** genannt. Die Chancen, die sich daraus für Unternehmensgründungen in Ostdeutschland ergeben, sind in den alten Bundesländern zu wenig bekannt. Mehrere der Rückkehrerinnen und Rückkehrer, deren Eltern in der Nachkriegszeit abgewandert sind, berichten davon, dass sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegentlich gegenüber Westdeutschen verteidigen müssten, die den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Osten eine lasche Motivation und Arbeitshaltung unterstellen.

Der dünn besiedelte ländliche Raum bietet als weiteren Vorteil für Gründerinnen und Gründer einen besonderen **Freiraum zur Entfaltung von Unternehmensideen** aufgrund der geringen Konkurrenz: *„Die Freiheit, die ich hier auf dem Land habe, um mich zu entfalten, ist ja viel größer als in der Stadt. Hier kann ich in Ruhe etwas entwickeln und es gibt nicht gleich die Konkurrenz nebenan und 1.000 Leute, die einem sagen: So nicht.“*

Die Menschen, die in der Peripherie die Möglichkeiten zur kreativen Entfaltung zwischen Unternehmensgründung, bürgerschaftlichem Engagement und Selbstausbeutung ausloten und damit neues Leben in sich entleerende Regionen bringen, werden unter dem Begriff *Raumpioniere* gefasst.¹⁶

5.3 Förderung der Unternehmer-rückwanderung

Zum Abschluss der Interviews wurden die zurückgewanderten Unternehmerinnen und Unternehmer danach gefragt, was sie rückblickend als förderlich für ihre Unternehmensgründung erlebt haben und wie künftige Gründerinnen und Gründer sinnvoll unterstützt werden könnten. Die Antworten bilden einen bunten Strauß von einander zum Teil widersprechenden Wünschen. Es lassen sich jedoch einige Bereiche

identifizieren, an denen eine künftige gezielte Rückwanderungsförderung von Unternehmerinnen und Unternehmern ansetzen könnte: die Erlangung des Betriebskapitals, die Beratung in der Gründerphase, Werbung für Unternehmensnachfolge und die Verzahnung von Rückwanderung, Unternehmens- und Familiengründung.

Kreditvergabe und Kreditbedingungen sind in vielen Interviews als Problem der Gründungsphase genannt worden. Das Verhalten der Banken in dieser Frage entzieht sich jedoch der Einflussmöglichkeit des Staates. Gründerkredite oder Investitionszuschüsse der öffentlichen Hand wurden von den Interviewten zum Teil negativ beurteilt, da z.B. Arbeitsplatzgarantien in der Gründungsphase recht risikoreich sind. Ein Interviewpartner wünschte sich die Unterstützung von Land oder Kommune zur Etablierung eines Elevator Pitches. Das ist ein Wettbewerb bei dem potenzielle Gründerinnen und Gründer ihre Geschäftsidee vor einem Publikum aus regionalen Institutionen, potenziellen Investoren, und Unternehmern vorstellen. Die Gewinner erhalten ein Preisgeld, das sie in ihr Unternehmen investieren können. Doch auch für die unterlegenen Mitbewerber lohnt sich die Teilnahme, denn es wird ein direkter Kontakt zu möglichen Investoren hergestellt und durch das Kennenlernen anderer Gründerinnen und Gründer werden **Vernetzung und Wissensaustausch in der regionalen Gründerszene** leicht gemacht. Um den Austausch mit anderen, die sich in der gleichen Situation befinden, geht es auch bei dem Wunsch nach der Einrichtung von Gründerstammtischen.

Ein weiteres Problem in der Anfangsphase besteht im **bürokratischen Prozedere**, das viel Zeit in Anspruch nimmt. Hilfreich wäre es, schnell und zuverlässig an die relevanten Informationen zu gelangen und die richtigen Ansprechpartner zu kennen.

Hierzu wird eine besser auf die Situation der Gründer passende **Beratung in der Verwaltung** gewünscht, die **Kontakte** vermittelt und als **Türöffner** fungiert: *„Eine Beratungsabteilung, auch wenn sich das immer so schlecht anhört, vielleicht im Wirtschaftsministerium, wo Personen Unternehmern zur Seite stehen, die gründen wollen, die starten wollen, um denen mal die Türen zu öffnen, um die mal an die Hand zu nehmen*

¹⁶ Faber, K. und Oswalt, P. (2013): Raumpioniere in ländlichen Regionen. Neue Wege der Daseinsvorsorge, Leipzig: Spector books.

und zu versuchen, das, was alles gemacht werden muss, noch schneller und effizienter hinzukriegen. Ohne, dass man jetzt was verschenkt. Sondern nur als Unterstützung.“ Von den Interviewten wird im unternehmerischen Umfeld außerdem ein Bedarf bei der **Unternehmensnachfolge** wahrgenommen¹⁷.

Die qualitativen Befunde, die die Bedeutung der **biografischen Wendepunkte** herausgearbeitet haben, **bieten Ansatzpunkte für eine Rückkehrförderung von Hochqualifizierten**. Wie bei anderen Rückkehrerinnen und Rückkehrern fällt die Rückkehrentscheidung der Unternehmensgründerinnen und -gründer häufig in der Phase der Familiengründung. Die **zeitliche Verzahnung von Rückwanderung, Unternehmensgründung und Familiengründung** wird von den Interviewpartnern nicht reflektiert und entsprechend auch kein Unterstützungsbedarf formuliert. Trotzdem bietet sich diese besondere, in mehrfacher Hinsicht Beratung und Unterstützung erfordernde Situation, als Ansatzpunkt an, um Empfehlungen zur Rückwanderung von Unternehmensgründerinnen und Gründern zu entwickeln.

Je stärker sich Abgewanderte im Westen verwurzeln, desto seltener orientieren sich noch einmal neu und entschließen sich zur Rückwanderung. Die Gründerinnen und Gründer unter den Abgewanderten stellen in dieser Hinsicht eine Ausnahme dar. Wenn Karrierekonflikte den späteren biografischen Wendepunkt kennzeichnen und als Lösung die Selbstständigkeit angestrebt wird, kann diese primäre Entscheidung zur Unternehmensgründung die Standortentscheidung für den Osten nach sich ziehen. **Damit die Unternehmensgründung im Osten überhaupt in Zeiten beruflicher Krisen als Lösungsoption wahrgenommen werden kann, muss öffentlich stärker präsent sein, dass man sich in den neuen Ländern erfolgreich selbstständig machen kann.** Erfolgsgeschichten, die von guten Rahmenbedingungen für Unternehmensgründungen und Familien berichten, können ein wichtiger Beitrag dazu sein.

¹⁷ www.nexxt-change.org

6 Wichtigste Ergebnisse

7 Thesen zur Rückwanderung von Unternehmerinnen und Unternehmern

Repräsentative Ergebnisse sind auf der Grundlage von 17 Interviews nicht möglich. Die qualitative Analyse des Datenmaterials lässt sich im Ergebnis aber zu folgenden Thesen verdichten, die den Ausgangspunkt zu weiteren empirischen Untersuchungen bilden könnten:

These 1: Es sind die Erfolgreichen, die zurückkommen

Rückkehrerinnen und Rückkehrer, die im Osten ein Unternehmen gründen, haben im Westen zu den Leistungsträgern gehört und einen Karriereaufstieg erlebt. Für sie ist die Unternehmensgründung nicht etwa ein Notausgang aus der Arbeitslosigkeit, sondern es geht eine bewusste Entscheidung zur Selbstständigkeit voraus, die als Weiterentwicklung beruflicher und persönlicher Ziele verstanden wird.

Diese These schließt an die Grunderkenntnis der Rückwanderungsforschung an, dass anders als das Vorurteil es wissen will, die Erfolgreichen zurückkommen und nur in Ausnahmefällen eine prekäre berufliche Situation den Hintergrund zur Rückwanderungsentscheidung bildet.

These 2: Unternehmensgründungen von Rückwanderinnen und Rückwanderern haben ein innovatives Potenzial für die Region

Rückwandernde bringen Erfahrungen und Kenntnisse mit, die sie in der Zeit ihrer Abwanderung erworben haben. Aus diesem Know-how-Transfer resultiert das innovative Potenzial, das ihre Unternehmensgründungen für die Regionen bergen. Sie bieten z.B. neue oder neue Formen von Produkten und Dienstleistungen an und zielen damit auf eine Lücke, die sie im Angebot im Osten identifiziert haben. Auch neue Methoden der Unternehmensführung oder der Kooperation mit anderen tragen ihren Teil zur Modernisierung der regionalen Wirtschaft bei. Eine spezielle Art des Know-hows haben diejenigen erworben, die in Konzernen zum Teil auch in internationalen Zusammenhängen gearbeitet haben.

Ob Rückkehrerinnen und Rückkehrer besonders häufig im innovativen High-Tech Bereich gründen, lässt sich aufgrund der geringen Größe der Stichprobe nicht sagen.

These 3: Die enge zeitliche Verknüpfung von Rückwanderung, Unternehmens- und Familiengründung bietet Ansatzpunkte für eine Rückwanderungsförderung

Bei Rückkehrerinnen und Rückkehrern, die ab dem Jahr 2000 abgewandert waren, sind Familiengründung, Rückwanderung und Unternehmensgründung biografisch eng miteinander verknüpft. Diese „jungen“ Rückkehrerinnen und Rückkehrer sind für die Ableitung von Empfehlungen besonders hervorzuheben, weil sie die Zukunft der Unternehmerrückwanderung darstellen. Für die Ansprache potenzieller Unternehmensgründerinnen und -gründer im Rahmen der Rückwanderungsförderung, bieten die besonderen Bedingungen für Familien mit kleinen Kindern interessante Ansatzpunkte.

These 4: Netzwerke im Osten geben den Ausschlag bei der Standortwahl

Vor allem die in der alten Heimat vorhandenen Netzwerke sind für die Standortentscheidung der Unternehmensgründerinnen und -gründer ausschlaggebend. In Anspruch genommen wird dabei vor allem die Unterstützung der Familie, z.B. für die Kinderbetreuung oder auch für erste Wohn- und Firmenunterkünfte. Freundeskreise werden in Kunden- und Auftragsakquise eingebunden. Wichtig ist aber auch das weitere Netzwerk, etwa die Kenntnis der lokalen Ansprechpartnerinnen und -partner in Verwaltung, Banken, Verbänden.

These 5: Die Rückwanderung der Unternehmerinnen und Unternehmer, deren Eltern vor 1953 abgewandert waren, ist abgeschlossen.

Die Abwanderung zwischen Kriegsende und 1953 (1961) erfolgte in einem engen zeitlichen Zusammenhang zu repressiven Maßnahmen, unter denen Unternehmer und ihre Firmen in der sowjetisch besetzten Zone und der jungen DDR zu leiden hatten. Eine entsprechende Verknüpfung von Motiv und Zeitraum findet sich auch bei der Rückwanderung der Kinder oder Enkel der Unternehmerinnen und Unternehmer. Nach der Wende wurden die Rückübertragung des familiären Erbes beantragt und die Möglichkeiten des Rückkaufs und weiterer Investitionen geprüft. Die Rückwanderung und Unternehmensgründung fand dann zeitnah Mitte der 90er Jahre statt. Da die Anträge auf Rückübertragung von Unternehmen vor der Jahrtausendwende weitgehend erledigt waren, sind für die Zukunft Unternehmensgründungen, die in familiärer Tradition erfolgen, nicht mehr zu erwarten.

These 6: Auch in der Wirtschaft wächst zusammen, was zusammengehört.

Auf Grundlage der Interviews lässt sich die erfreuliche Bilanz ziehen, dass die Einheit weit fortgeschritten ist und von den Interviewpartnerinnen und partnern keine bedeutenden Unterschiede entlang der Kategorien „ostdeutsch“ oder „westdeutsch“ mehr wahrgenommen werden. Vorerwartungen und Stereotypen sind durch den Kontakt schnell abgebaut worden. In der jungen Generation gibt es keine Unterschiede mehr.

Die erreichte Einheit gilt noch nicht für die Unternehmenslandschaft. Während in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung das Hauptaugenmerk auf dem Mangel an Großunternehmen mit ihren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen liegt, heben die Interviewpartner vor allem auf Unterschiede in der Größe, Dichte und Funktion von Unternehmens-Netzwerken ab. Die rückgewanderten Unternehmer fungieren aufgrund ihrer Biografie als Mittler zwischen Ost und West und die Gründer der 90er Jahre haben auch in der eigenen Person den wirtschaftlichen Systemwechsel repräsentiert, eine aktiv beherrschende Rolle als Mittler lehnen die Interviewpersonen allerdings ab.

These 7: Der Osten bietet mehr Chancen, als öffentlich bekannt ist

Unternehmerinnen und Unternehmer bemängeln, dass die Vorzüge des Ostens als Wirtschaftsstandort in der Öffentlichkeit zu wenig bekannt sind. Sie wünschen sich: Mehr Anerkennung für die Leistung im Osten, mehr öffentliche Wahrnehmung der positiven Veränderungen in den Stadtbildern und auch mehr Informationen über die Möglichkeiten, die es im Osten für Unternehmensgründerinnen und -gründer gibt.

Impressum

Herausgeber

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi)
Öffentlichkeitsarbeit
11019 Berlin
www.bmwi.de

Bezugsquelle

www.beauftragte-neue-laender.de

Stand

Oktober 2014

Druck

LASERLINE Digitales Druckzentrum Bucec & Co. Berlin KG
Scheringstraße 1
13355 Berlin - Mitte

Gestaltung

böing gestaltung
Kaiserin-Augusta-Allee 101
10553 Berlin

Bildnachweis

Benjamin Kummer
Greifswalder Straße 8
10405 Berlin

Text

nexus Institut für Kooperationsmanagement
und interdisziplinäre Forschung GmbH
Otto-Suhr-Allee 59
10585 Berlin
Christine von Blanckenburg, Frank Balzer, Ansgar Düben
und Daphne Reim unter Mitarbeit von Jana Wittke

Diese Broschüre ist Teil der Öffentlichkeitsarbeit der Bundesregierung. Sie wird kostenlos abgegeben und ist nicht zum Verkauf bestimmt.



Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie ist mit dem audit berufundfamilie® für seine familienfreundliche Personalpolitik ausgezeichnet worden. Das Zertifikat wird von der berufundfamilie gGmbH, einer Initiative der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung, verliehen.

