

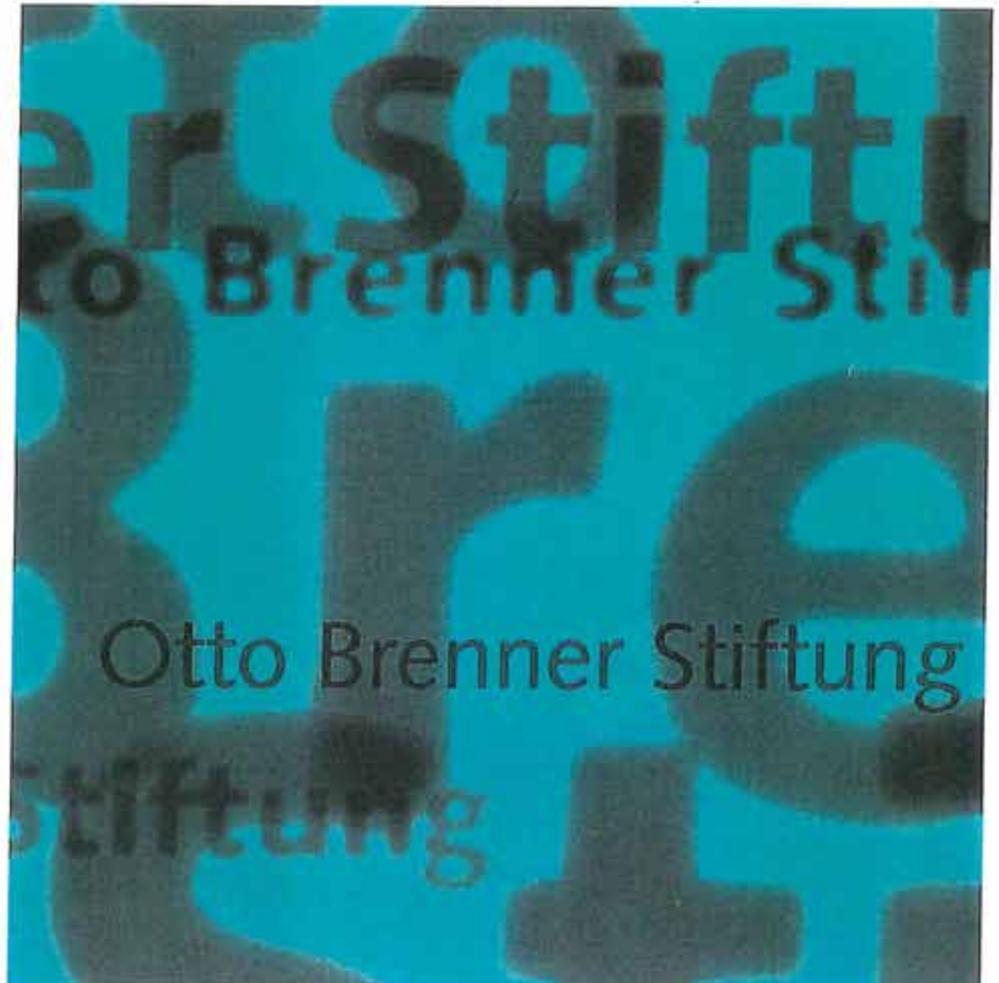


Michael Behr, Thomas Engel, Andreas Hinz, Rudi Schmidt

Erfolgreiche Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands – Ansätze für eine wirtschafts- politische Gestaltungsperspektive

Ein Arbeitspapier im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung

Frankfurt/Main, Juli 2005



Herausgeber:

Otto-Brenner-Stiftung
Elke Eller
Wilhelm-Leuschner-Str. 79

60329 Frankfurt/Main

Fon: 069 - 66 93 28 10
Fax: 069 - 66 93 23 23
email: obs@iqmetall.de
www.otto-brenner-stiftung.de

Autoren:

Prof. Dr. Rudi Schmidt,
Michael Behr, Thomas Engel,
Institut der Hans-Böckler-Stiftung
Andreas Hinz
Institut für Soziologie
Universität Jena
Carl-Zeiss-Str. 2
07740 Jena

03641 - 94 55 21
03641 - 94 55 22
email: Schmidt@soziologie.uni-jena.de

Inhaltsverzeichnis	Seite
1. Einleitung	4
2. Markt- und Produktstrategien erfolgreicher Unternehmen: Differenzierte Qualitätsproduktion bestimmt das Bild	5
2.1. Produktion und Organisation: Der Wandel zu flexiblen Strukturen – Neue Herausforderungen	
2.2. Personalmanagement: „Humanressourcen sind auf einer Ebene mit Produktion und Strategie anzusiedeln	
2.3. Gefordert sind offensive personalwirtschaftliche Antworten auf Modernisierungsprozesse	
3. Erwartungen der Unternehmen an die politischen Akteure und das institutionelle Umfeld	17
3.1. Einschätzung der Wirtschaftsförderung und -politik: Kein großes Standortlamento	
3.2. Gezielter Rückgriff auf die regionale Wirtschaftsförderung	
3.3. Ausbau der Bildung sehr wichtig – Zufriedenheit mit den herkömmlichen Förderungen	
3.4. Standortdiskussion überwiegend pragmatisch und unideologisch	
3.5. Der Ruf der Banken ist bei den meisten ostdeutschen Unternehmern schlecht	
3.6. Öffentliche Kredite füllen manche Finanzierungslücke	
3.7. Exkurs: Erfolgsfaktoren einer Wachstumsbranche: Tradition – Humankapital – Vernetzung	
4. Erfolgsfaktoren Ost – Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen	31
4.1. „Manufacturing matters“: Die moderne Industrie als wichtiger Eckpfeiler für die regionale Entwicklung	
4.2. Hohe Wertschöpfung durch Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsaktivitäten	
4.3. Öffentliche Unterstützung von Forschung und Entwicklung	
4.4. Modernisierung und Formalisierung der Organisation	
4.5. Förderpolitik: Im Vordergrund steht die Entwicklung und der Ausbau einer Bildungs- und Wissenschaftsinfrastruktur	
4.6. Handlungsfelder	
4.7. Erfolgsfaktoren	
Literaturverzeichnis	

1. Einleitung

Seit etwa acht Jahren hat sich das verarbeitende Gewerbe in den neuen Bundesländern wieder – wenn auch noch auf einem niedrigen Niveau – erfolgreich stabilisiert. Seitdem verzeichnen wichtige Branchen zum Teil erhebliche Umsatzzuwächse und sogar Wachstum beim Personal.

Dennoch sind Beschäftigtenanteil und Wertschöpfungsbeitrag der ostdeutschen Industrie deutlich niedriger als in Westdeutschland. Ohne einen weiteren – politisch flankierten – Aufbau der industriellen Basis ist ein „Ende der Transferökonomie“ illusionär.

In dieser Ausarbeitung sollen Erfolgsfaktoren der Entwicklung kleiner und mittlerer ostdeutscher Industrieunternehmen (KMU) betrachtet werden. Wir werden dabei andere Akzente als die sonst üblichen makroökonomisch ausgerichteten Untersuchungen zum Aufbau Ost setzen. Unser Ausgangspunkt sind weniger hoch aggregierte ökonomische Daten als vielmehr die Mikro- und Mesostrukturen der erneuerten industriellen Basis.

Mit der Identifizierung von Erfolgsstrukturen auf der betrieblichen Ebene und der damit häufig verbundenen Entwicklung von Branchenclustern werden Ansatzpunkte für eine politische Gestaltungsperspektive in den Neuen Ländern gesucht.

„Erfolgreich“ nennen wir Unternehmen, die bis heute nicht nur „überleben“ konnten, sondern Strategien entwickelt haben, die ihre Zukunftsfähigkeit hinsichtlich Produktentwicklung und Marktintegration, aber auch durch innovative Personalpolitik und Arbeitsorganisation und eine engagierte Aus- und Weiterbildung beweisen. Erfolgreich in diesem Sinne sind Unternehmen ferner dann, wenn sie hinsichtlich ihrer Wirkungen (Generierung von Arbeitsplätzen, Aufträge für Unternehmen in der Region, Anbieter von Ausbildungsplätzen etc.) auch positive Effekte für die Region aufweisen, und diese systematisch in ihre Unternehmensstrategie einbeziehen.

Die Ergebnisse der Studie fußen auf der Sekundäranalyse zahlreicher empirischer Untersuchungen in Unternehmen, Industriebranchen und Regionen, die in den vergangenen Jahren von IPRAS Jena und vom Institut für Soziologie der Universität Jena durchgeführt worden sind und einen vertieften Einblick in die Problemkonstellation der ostdeutschen Industrie geben.

Folgende Branchen und Regionen haben wir dabei aufgrund der zum Teil sehr günstigen Entwicklung in den letzten Jahren im Blick:

- Werkzeug- und Maschinenbau Chemnitz
- Metall- und Elektroindustrie Dessau
- Fahrzeugbau und Fahrzeugteilezulieferer Zwickau
- Optische Industrie in Jena/Thüringen
- Kunststofftechnik in Gera
- Biotechnologie im Raum Potsdam
- Nahrungsmittelindustrie in der Spreewaldregion

Diese Studien werden ergänzt um aktuelle Erhebungen, die fokussiert auf die spezifischen Erfolgsfaktoren ostdeutscher Unternehmen, für diese Studie in den neuen Bundesländern durchgeführt wurden. Mit Vertretern aus diesen Unternehmen – meist den Geschäftsführern – wurden ausführliche vertiefende Experteninterviews geführt. Diese aktuellen Gespräche in den Fallstudienunternehmen liefern die anschaulichen Beispiele und Zitate, die im vorliegenden Text zur Untersetzung der Analyse herangezogen werden.

2. Markt- und Produktstrategien erfolgreicher Unternehmen: Differenzierte Qualitätsproduktion bestimmt das Bild

Technisch anspruchsvolle Nischenprodukte, hochwertige Serienfertigung, aber auch Massenfertigung innovativer Produkte lassen sich als erfolgreiche Produktionsmodelle für die Industrie in den neuen Bundesländern identifizieren.

Die differenzierten Qualitätsproduzenten bewegen sich häufig in den Hochpreissegmenten ihrer spezifischen Märkte. In unterschiedlichen Ausformungen ist eine ausgeprägte Kundenorientierung bei der Produktpalette zu konstatieren. Qualitätsorientierung wird mit einem hohen Gewicht ingenieurwissenschaftlicher Expertise bei der Produktgestaltung bis hin zu aufwendigen Innovationen im Hightechbereich verknüpft. Mit Blick auf die Betriebsbiographie in der Nachwendezeit ist zu konstatieren, dass sehr frühzeitig eine professionelle und gezielte Marktarbeit betrieben wurde.

Die Massenfertiger unterliegen stärker den Konkurrenzzwängen durch die Preispolitik der Wettbewerber, dagegen spielt eine hohe Kundenorientierung eine untergeordnete Rolle.

Gemeinsam ist diesen Unternehmenstypen ein hohes Maß an Internationalisierung ihrer Absatzmärkte, anders als der Großteil der ostdeutschen Unternehmen, der weitgehend auf regionale Absätze angewiesen ist. Keines der Erfolgsunternehmen

hat den Status einer verlängerten Werkbank, auch nicht die Niederlassungen westdeutscher Unternehmen. Dadurch ergeben sich Handlungsspielräume, die sich u.a. an ausgeprägten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zur Produktinnovation festmachen lassen.

Neben diesen häufig intuitiv eingeschlagenen Markt-, Produktions- und FuE-Strategien spielen eine effektive Organisation und ein spezifischer Umgang mit dem Personal eine Schlüsselrolle, die im Folgenden ausführlicher beschrieben werden sollen.

2.1. Produktion und Organisation: Der Wandel zu flexiblen Strukturen – Neue Herausforderungen

Bei der Umgestaltung der Unternehmen in den 90er Jahren ergaben sich eine Reihe von Transformationsproblemen, die vor allem auf traditionelle Organisationskonzepte, fehlende Markterfahrungen und den beruflichen Bildungshintergrund der Führungskräfte zurückzuführen waren. Der technische Modernisierungsprozess wurde dagegen viel schneller bewältigt und entspricht heute etwa dem westdeutschen Niveau.

Gute technische Ausstattung der KMU bei unterschiedlichen Modernisierungsanforderungen

Blicken wir auf die erfolgreichen KMU im Spektrum der flexiblen Spezialisten und der kundenorientierten Serienfertiger: Die Unternehmen sind kontinuierlich darum bestrebt, bei ihren Produktionsabläufen technisch ‚am Ball zu bleiben‘. Sie tätigen beträchtliche Investitionen in die Modernisierung ihrer Anlagen. Die Produktionsmodernisierungen folgen dabei jedoch unterschiedlichen Prioritäten.

Beim flexiblen Spezialisten in der Präzisionsoptik etwa sind modernste Maschinen und Anlagen erforderlich, um den hohen Präzisionsanforderungen bei den Herstellungsprozessen zum Beispiel im Bereich der Mikrostrukturierung gerecht zu werden. Produktinnovation ist auf das Engste mit einer Produktionstechnik verknüpft, die die Anwendung neuer Herstellungsverfahren ermöglicht. Bei dem kundenorientierten Serienfertiger aus der Medizintechnik spielen Rationalisierungsmotive eine größere Rolle. Allerdings hat technische Modernität auch eine Leitbildfunktion. Als Teil eines renommierten westdeutschen Werkzeugmaschinenbauunternehmens spielt das

Prinzip der Technologieführerschaft eine wichtige Rolle als Bindeglied zwischen dem Medizintechnikunternehmen und der Mutterfirma.

Flache Hierarchien und flexible Organisationsstrukturen

Im Hinblick auf die Organisationsstrukturen haben wir bei den befragten Erfolgsunternehmen durchgängig flache Hierarchien feststellen können. Sie markieren eine scharfe Abkehr von den DDR-typischen fordistischen und hierarchischen Organisationsleitbildern. Das Qualifikationsniveau der Beschäftigten, von den Ingenieuren bis hin zu den Werkern, ist hoch. Die Aufgabenzuschnitte der Beschäftigten im Hinblick auf beruflich-fachliche Dimensionen und Eigenverantwortung sind anspruchsvoll. Die mit flachen Hierarchien auskommenden Organisationen zeichnen sich allerdings durch erhebliche Unterschiede im Hinblick auf die Bedeutung formaler Strukturen bei der Steuerung und Regulierung der Arbeitsabläufe aus. Wir finden erfolgreiche Unternehmen vor, bei denen traditionell stark gemeinschaftlich geprägte Arbeitsformen vorhanden sind, aber auch erfolgreiche Unternehmen, die sich dezidiert an modernen Organisationskonzepten orientieren.

Neue Herausforderungen: Formalisierung und Gestaltungsräume

Insgesamt betrachtet zeichnen sich die erfolgreichen KMU durch flexible und kundennahe Organisationsstrukturen sowie durch fachkraftorientierte *Produktionskonzepte* aus. Die Hauptdifferenzen zwischen den Unternehmen liegen in dem Grad der Formalisierung der Organisationsstrukturen. Bei dem Werkzeugmaschinenhersteller und beim Optikunternehmen haben wir es mit Organisationsstrukturen zu tun, die stark durch informelle Beziehungen geprägt sind. Zwischen den Akteuren herrscht wohl so etwas, wie ein „blindes Verständnis“. Man arbeitet als ein seit vielen Jahren eingespieltes Team „Hand in Hand“.

Es besteht aber auch eine Gefahr in solchen stark personengebundenen Konstellationen, die längerfristig überdauern müssen: Wir sehen auch in sehr erfolgreichen gemeinschaftlich geprägten ostdeutschen Betrieben einen Formalisierungsbedarf. Zudem steht sowohl bei den Belegschaften als auch beim Management steht in den nächsten Jahren ein Generationenwechsel an.

Um die flexiblen, auf die hohen Qualifikationen der Beschäftigten setzenden Produktionsformen in ihrer Grundsubstanz „zukunftsfest“ zu machen, wären Schritte in Richtung auf Formalisierung erforderlich. Formalisierung macht den Bestand der Organi-

sation und die Organisationsabläufe von Personen unabhängiger. Sie kann transparente Standards und Regeln etablieren, an denen sich die Akteure orientieren können. Die Organisation ist dann nicht mehr so stark auf lang eingespielte, an Personen gebundene Beziehungen angewiesen. Dies erleichtert neu rekrutierten Fachkräften die Integration in das betriebliche Gefüge. Eine solche Formalisierung geht keineswegs zwangsläufig zu Lasten des sozialen Zusammenhalts. Die Normen und Regeln des Arbeitens können kooperativ und konsensual festgelegt werden und dadurch eine große soziale Bindungswirkung zwischen den Akteuren erzeugen. In diesem Fall sind in die Arbeitsbeziehungen industrielle Bürgerrechte für die Beschäftigten integriert. Es geht also um die erfolgreiche Verknüpfung von flexiblen und dezentralen Organisationskonzepten mit Gestaltungsspielräumen und Partizipationsangeboten für die Beschäftigten.

2.2. Personalmanagement: „Humanressourcen sind auf einer Ebene mit Produktion und Strategie anzusiedeln“

Nachhaltige und professionelle Personalstrategien in den KMU

Bei den innovativen und erfolgreichen KMU in der ostdeutschen Industrie nehmen gewerbliche Fachkräfte und ingenieurtechnisches Personal eine Schlüsselstellung ein. Unter den gewerblichen Beschäftigten findet sich nur wenig angelerntes Personal. Qualifizierte Facharbeiter beherrschen das Bild nicht nur in den Werkstätten, sondern stellen auch eine deutliche Mehrheit der Beschäftigten in Betrieben, die im Hightech-Sektor tätig sind. Der Wissensintensität der Produkte entspricht die hohe Bedeutung des ingenieurwissenschaftlichen Personals nicht nur in den Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen sondern auch in Vertriebsfunktionen; ca. ein Viertel des Vertriebspersonals verfügt über Ingenieursqualifikationen. Unsere Unternehmensdaten (Gera-Datensatz) weisen im Übrigen darauf hin, dass sich die erfolgreichen Firmen im Vergleich zu den anderen Unternehmen durch eine wesentlich stärker ausgeprägte funktionale Differenzierung ihres Personals auszeichnen. Erfolgreiche Firmen haben in sehr viel höherem Umfang eigenständige Abteilungen im Forschungs- und Entwicklungsbereich und vor allen Dingen auch in den marktstrategisch außerordentlich wichtigen Feldern Einkauf und Vertrieb vorzuweisen.

Im Folgenden kann gezeigt werden, dass Personalarbeit im Sinne einer auf Einvernehmen und Kooperation der Beschäftigtengruppen zielenden Betriebskultur ein hoher Stellenwert zukommt.

Personalmanagement und Personalstrategien haben, so unsere Befunde, eine herausragende Bedeutung als Erfolgsfaktoren für die ostdeutschen Unternehmen. Unsere Gesprächspartner aus den Unternehmen und aus wirtschaftspolitischen Institutionen hoben fast durchgehend die hohe Relevanz einer gezielten Entwicklung von Humanressourcen hervor. Es handelte sich dabei keineswegs um lediglich formelhafte, modische Bekenntnisse zur Pflege und Entwicklung von Organisationskulturen, wie sie häufig in der gängigen Managementliteratur zu finden sind (Deutschmann 2002 S.132 ff.). Die normative Komponente der Orientierung auf Humanressourcen, die bei den Gesprächspartnern zum Ausdruck kam, war in schlüssigen Argumentationszusammenhängen zum einen und in der Praxis der erfolgreichen Unternehmen ‚geerdet‘.

Zunächst ist dabei auf das Betriebsspektrum der differenzierten Qualitätsproduzenten zu verweisen. Die Herstellung Know-how-intensiver, auf Kundenwünsche zugeschnittener Qualitätsprodukte erfordert Belegschaften, die sehr qualifiziert sind und ein hohes Maß an Flexibilität im Hinblick auf ihren Arbeitseinsatz aufweisen. Unbürokratische und kollegiale Beziehungen zwischen Führung und Mitarbeitern kommen dabei einer kompetenten Bewältigung der Kundenanforderungen entgegen.

In diesem Sinne brachte eine IHK-Vertreterin ihre Erfahrungen mit erfolgreichen Unternehmen in der Region auf folgenden Generalnenner: Erfolgsfaktoren seien eine gut strukturierte Unternehmenskultur mit marktfähigen Produkten und Dienstleistungen. In einem engen Kontakt der Führung mit den Mitarbeitern müsse eine gute Qualität erzeugt werden. Organisatorisch laufe dies auf flache Hierarchien hinaus, die intern eine schnelle und flexible Berücksichtigung von Kundenwünschen ermöglichen und nach außen durch einen dichten Kontakt der unternehmerischen Entscheidungsträger mit den Kunden geprägt sind. Sie fügte hinzu, dass ein managerieller Führungsstil auf ‚Augenhöhe‘ mit den Mitarbeitern wichtig sei. Man dürfe die Beschäftigten nicht als billige und austauschbare Arbeitskräfte behandeln, sondern müsse sie wertschätzen und zugleich in ihrer Qualifikation und Leistungsbereitschaft fordern.

Unsere Befunde aus erfolgreichen Unternehmen zeigen nun, dass die hohe unternehmenspraktische Bedeutung von Personalpolitik die gesamte Bandbreite der differenzierten Qualitätsproduzenten erfasst. Die Bedeutung der Ressource Arbeitskraft

nimmt in diesem Sinne keineswegs linear mit der Standardisierung der Produktion und im Übrigen auch nicht mit der Betriebsgröße ab. ‚Straff‘ nach modernen betriebswirtschaftlichen Organisationsmethoden gesteuerte Produktionsabläufe drängen die Orientierung an Humanressourcen nicht zurück. Die Beobachtungen von Kotthoff und Reindl in westdeutschen KMU, wonach es keinen strikten, invarianten – gewissermaßen betriebslogischen - Zusammenhang zwischen Unternehmensstrategie (Produktpolitik), Arbeitssystemen und betrieblicher Sozialordnung gibt (Kotthoff/Reindl 1990 S. 14), können wir somit auch für die ostdeutschen Erfolgsunternehmen bestätigen.

Über das gesamte Spektrum der Betriebe hinweg, vom kundenspezifischen Einzelfertiger bis hin zum Hersteller von eher standardisierten Produkten bekunden die befragten Unternehmer eine große Wertschätzung des Personals von den gewerblichen Facharbeitern bis hin zu den hochqualifizierten technischen Fachkräften.

Verbindlichkeit erhält die von den befragten Unternehmern durchweg hervorgehobene hohe Bedeutung der Fachkräfte durch Führungsstile, die erstens stark auf Reziprozitätsnormen einer wechselseitigen Berücksichtigung von Belegschaftsbelangen und unternehmerischen Leistungsanforderungen beruhen und zweitens durch zielstrebige Aktivitäten bei der Entwicklung der Personalressourcen untermauert werden: Man lebt qualifikatorisch nicht von der Substanz und personalstrategisch nicht von der Hand in den Mund. Die betrieblichen Sozialbeziehungen lassen sich durchaus als „produktive Leistungsgemeinschaften mit fürsorglich paternalistischen Zügen“ bezeichnen (Behr 2000); das ‚betriebliche Interessenhandeln‘ von Betriebsrat und Management kann – einer anderen Typologie zufolge- als zwischen „integrationsorientierter Kooperation“ und „harmonistischen Betriebspakt“ liegend bezeichnet werden (Artus u.a 2001).

Bemerkenswert ist, dass es der größte Betrieb im Rahmen der von uns exemplarisch beleuchteten Betriebsfälle im Bereich der differenzierten Qualitätsproduktion ist, der am stärksten durch einen gemeinschaftlichen Führungsstil geprägt ist. Es handelt sich erneut um den *Werkzeugmaschinenbetrieb*. Die von Kotthoff/Reindl hervorgehobene Bedeutung von Unternehmerpersönlichkeiten für die Ausgestaltung der betrieblichen Sozialbeziehungen (ebd. 384 ff.) trifft auf diesen Fall in starkem Maße zu. Der Geschäftsführer hat ausgeprägte - im Wortsinne - väterliche Beziehungen zur wachsenden Belegschaft und bekommt im Gegenzug von den Beschäftigten ein hohes Maß an Dankbarkeit zu spüren, dass er den Betrieb 1997 aus dem drohenden

Konkurs geführt hat. Die fürsorglichen Beziehungen zur Belegschaft reichen bis in die private Sphäre der Beschäftigten. Seine Rolle als Unternehmer sieht der Geschäftsführer als Fachmann, der die Belegschaft motivieren kann. Der betriebliche Leistungsanspruch setzt einerseits an den hohen Qualifikationen und andererseits an den Erfordernissen einer schnellen und kompetenten Reaktion auf Marktanforderungen und Kundenbedürfnissen an. Eigenverantwortung und Problemlösungskompetenz wird von den Beschäftigten erwartet und auch betrieblicherseits gefördert. Lohnpolitisch setzt die Geschäftsführung auf den Vorrang von Arbeitsplätzen gegenüber Lohnsteigerungen. Gleichwohl sind im Rahmen eines Firmentarifvertrags jährliche Lohnsteigerungen zwischen den Betriebsparteien vereinbart, die eine Abkoppelung von Tarifstandards verhindern.

Der Generationenwechsel wird systematisch organisiert. Viel Engagement und Aufmerksamkeit kommt dabei der Ausbildung und sozialen Integration junger Beschäftigter in dem Betrieb zu. Dies wird dokumentiert durch eine außerordentlich hohe Ausbildungsquote (12,5%), gute Ausbildungsbedingungen und die Bemühungen, den Ideenreichtum der jungen Beschäftigten und ihre Technikbegeisterung zu fördern und betrieblich zu nutzen. Man setzt auf das Innovationspotenzial junger Beschäftigter, um bei älteren Beschäftigten vorhandene Haltungen, wonach man es „ja immer schon so gemacht habe“, zu überwinden. Gleichwohl erfolgt die Integration junger Mitarbeiter nicht auf Kosten der älteren. Dazu ist der Respekt des Geschäftsführers für die Qualifikation und Arbeitsbereitschaft der erfahrenen Beschäftigten viel zu hoch.

Ähnliche Merkmale weist die *Betriebskultur im Optikunternehmen* auf, auch wenn sie nicht so väterlich strukturiert ist, wie beim Werkzeugmaschinenbauer. Auf jeden Fall haben wir es erneut mit einer hohen Wertschätzung des Qualifikations-, Flexibilitäts- und Leistungspotenzials der Belegschaft durch die Geschäftsführung zu tun. Es gibt dichte soziale Beziehungen zwischen der Geschäftsführung und der Belegschaft, die sich in einer häufigen Präsenz der Geschäftsführer in den Büros und Werkstätten niederschlägt. Von hoher symbolischer Bedeutung ist dabei, dass der Geschäftsführer stets zu Arbeitsbeginn um 6.00 Uhr morgens die Beschäftigten im Betrieb begrüßt und damit eine Vorbildstellung einnimmt. Der betriebliche Leistungsanspruch ist durch hohe Erwartungen an die Einsatzbereitschaft der Beschäftigten geprägt, was bei dringenden Aufträgen Überstunden und auch schon mal Samstagsarbeit einschließt. Die Botschaft lautet: „Es sind die Kunden, die Geld bringen“. Die zuverlässi-

ge Bewältigung anspruchsvoller und sehr komplexer Kundenaufträge bildet den Fokus der betrieblichen Austauschbeziehungen. Im Gegenzug unternimmt das Unternehmen erhebliche Anstrengungen, den Belangen der Beschäftigten entgegenzukommen. Durch eine Vielzahl von Arbeitszeitmodellen wird den Erfordernissen bei der Kinderbetreuung der zu einem großen Teil weiblichen Belegschaft entsprochen. Ein wichtiger Eckpfeiler bildet auch, wie der Geschäftsführer ausdrücklich hervorhebt, die Bezahlung der Beschäftigten nach dem IG Metall Westtarif. Eingebettet ist dies in eine Vertrauenskultur, die mit einer geringen Kontrolldichte bei der Erfüllung der Arbeit und einem dialogischen Umgang der Akteure bei der Konflikt- und Problembewältigung verbunden ist. Ein beträchtliches Engagement legt das Unternehmen bei der Nachwuchssicherung an den Tag. Die Ausbildungsquote liegt bei ca. 10%. Bei ingenieurwissenschaftlichen Fachkräften werden enge Beziehungen zu Forschungseinrichtungen und Hochschulen zur Rekrutierung genutzt. Auch im Bereich der Weiterbildung ist man aktiv. Bildungsmaßnahmen von OptoNet und von Fachhochschulen werden dabei genutzt.

Von den differenzierten Qualitätsproduzenten tragen die sozialen Beziehungen im *Medizintechnikunternehmen* am deutlichsten offen-kooperative Züge. Das Personalmanagement ist elaboriert. Wertschätzung und Reziprozitätsnormen sind stark mit personalstrategischen Maßnahmen verknüpft und damit formalisiert, ohne dass man deshalb von einer kühlen Betriebskultur sprechen kann. Der Geschäftsführer sprach von „freundlichen Arbeitsbedingungen“, die eine sehr hohe Betriebsbindung unter den Beschäftigten erzeugen und etwa durch betriebliche Sozialeinrichtungen wie Kantine und bezuschusste Getränkeautomaten gefördert werden. Wichtige Instrumente zur Sicherung der Betriebsbindung und zur Motivierung der Beschäftigten sind tarifliche Bezahlung (Flächentarif) sowie ein Bonussystem für Führungskräfte.

Die Personalentwicklung ist eng mit den Erfordernissen der straffen, dezentralisierten Organisation der Wertschöpfungs- und Leistungsprozesse verknüpft. Für die Beschäftigtengruppen von den Werkern bis hin zu den Führungskräften sind Qualifizierungsmatrizes entwickelt worden. Für die gewerblichen Fachkräfte beinhaltet dies Maßnahmen zur Erhöhung der Mobilität der Beschäftigten in der Gruppenarbeit. Zu den personalwirtschaftlichen Instrumenten gehören auch Partizipationsangebote, die eine Einbeziehung der Mitarbeiter mit ihrem Sachverstand und ihren Interessen in die Entscheidungsprozesse zum Ziel haben. Auf dem Gebiet der Ausbildung ist man e-

benfalls sehr aktiv. Die Ausbildungsquote liegt bei ca. 10%. Grundlage für die langfristige Personalplanung ist eine Altersstrukturanalyse.

Resümierend kann man die Befunde über die Personalstrategien in den erfolgreichen Unternehmensfällen aus dem KMU-Bereich auf folgenden Nenner bringen: Es wird mit mehr oder weniger formalisierten Instrumenten eine nachhaltige Personalpolitik betrieben, die – im Unterschied zu großen Teilen der ostdeutschen KMU – nicht auf einer bloßen Vernutzung des bestehenden Potenzials von meist älteren Facharbeitern beruht, sondern eine große Bandbreite von substantziellen Maßnahmen zur Entwicklung von Humanressourcen beinhaltet. Die quantitative Auswertung der herangezogenen Unternehmensdatensätze (Dessau, Erzgebirge) stützen diesen Befund. Erfolgreiche Unternehmen weisen eine höhere Ausbildungsquote, eine geringere Überalterung (Relation von Beschäftigten unter dreißig und über fünfzig Jahren) sowie ein erheblich höheres Maß an personalstrategischen Aktivitäten von Personalentwicklungskonzepten über Bildungsplanung bis hin zu Maßnahmen wie Jobrotation auf. Ein ebenso bedeutsamer Erfolgsfaktor liegt in den innerbetrieblichen Sozialbeziehungen, die in einer Vertrauen generierenden Berücksichtigung von Beschäftigtenbelangen besteht, und einseitig von der Geschäftsführung oktroyierte Leistungsbedingungen verhindert.

2.3. Gefordert sind offensive personalwirtschaftliche Antworten auf Modernisierungsprozesse

Damit heben sich die erfolgreichen und personalwirtschaftlich weitsichtigen Unternehmen von einer Entwicklungstendenz ab, die wir in vielen ostdeutschen KMU feststellen: Eine sukzessive Auszehrung der gemeinschaftlichen Bindungen und der Loyalitäten der Akteure untereinander, die der Aufbauphase der Betriebe in der Zeit nach der Wende oftmals ihren Stempel aufdrückten.

In der Nachwendezeit hatten sich, getragen vom Management, von betrieblicher Interessenvertretung und Belegschaft, „Überlebensgemeinschaften“ zur Rettung der Betriebe herausgebildet. Sie beruhten in ihren materiellen Dimensionen auf folgendem Arrangement: Beschäftigungssicherheit gegen Lohnverzicht und Inkaufnahme schlechter Arbeitsbedingungen einschließlich unbezahlter Überstunden. Dabei war bereits eine klare, häufig paternalistisch geprägte, managerielle Dominanz in den Sozialbeziehungen zu verzeichnen (Behr 2000, Artus u.a. 2001).

Die „Geschäftsgrundlage“ für dieses Arrangement schwindet vor dem Hintergrund der Konsolidierung vieler Betriebe ab Mitte der 90er zunehmend. Die soziale Bindekraft der Fürsorge von „oben“ und die entsprechende Folgebereitschaft von „unten“ scheinen sich verbraucht zu haben. Eine Verzicht fordernde „*Wir-sitzen-alle-in-einem-Boot-Haltung*“ wird von vielen Beschäftigten nicht mehr vorbehaltlos akzeptiert. Rücksichtnahme des Managements auf die sozialen Belange und Interessen der Beschäftigten ist in Anbetracht von Kosten- und Termindruck im betrieblichen Alltagsgeschäft nicht allzu verbreitet. Zu einer hohen Unzufriedenheit bei den Beschäftigten führen insbesondere niedrige Löhne und Gehälter. Sie schränken nicht nur den Lebensstandard der Beschäftigten ein, sondern werden von diesen auch als Zeichen von geringer Würdigung und Wertschätzung der eigenen Leistungen betrachtet. Gepaart mit einem autoritären Führungsstil, insbesondere, wenn er sich in der Drohung mit Arbeitsplatzverlust niederschlägt, ist dies eine für die Arbeitsmotivation der Beschäftigten und für den betrieblichen Zusammenhalt brisante Mischung.

Der Betriebsratsvorsitzende in einem *Elektromotorenunternehmen* verweist in Zusammenhang mit niedrigen Löhnen, die in etwa bei 80% des ostdeutschen Metalltarifs liegen, zwar nicht auf offene Konflikte, aber auf mindestens ebenso schwerwiegende verdeckte Probleme im Betrieb. Er nimmt wahr, dass sich vor dem Hintergrund von Lohnunzufriedenheit instrumentalistische Bezugsweisen zur Arbeit unter den Beschäftigten breit machen, die die Loyalität zum Betrieb untergraben. Die Bereitschaft zum Engagement für das Betriebswohl nehme ab. Die Arbeit werde zunehmend unter dem Blickwinkel erledigt, nicht mehr als nötig zum Arbeitsplatzerhalt zu tun. Die Geschäftsleitung des Unternehmens hat diese Problemlage inzwischen ebenfalls erkannt. Dazu trug bei, dass das große Engagement bei der Nachwuchssicherung in Gestalt eines Auszubildendenanteils von über 10% in den letzten Jahren durch Abwanderungen qualifizierten Personals konterkariert wurde. Gemeinsam mit dem Betriebsrat sucht man nun nach tragfähigen Lösungen, um Leistungsbereitschaft und Betriebsbindung des qualifizierten Personals zu sichern.

Die zunehmende Problematik der Lohn-Leistungs-Relationen und darüber hinaus auch die höhere Konflikträchtigkeit betont hierarchischer Beziehungen im Betrieb sind Erscheinungsformen eines aufgeschobenen Modernisierungsprozesses in den betrieblichen Beziehungen. Es kristallisiert sich in den Betrieben zunehmend ein sachliches Konfliktpotenzial heraus, das auf formalen Weisungsbeziehungen und Direktionsbefugnissen sowie bei der Lohnfrage auf Interessengegensätzen beruht.

Dabei gewinnen divergierende rationale Kalküle der Akteure, der Geschäftsleitungen wie auch der Beschäftigten an Relevanz für die sozialen Beziehungen im Betrieb. In diesem Zusammenhang ist auf das *Medizintechnikunternehmen* zurückzukommen. Der Geschäftsführer verwies im Gespräch darauf, dass die Aufbruchstimmung aus der Anfangszeit, bei der die Beschäftigten „nicht auf die Minute geguckt haben“, nicht mehr vorhanden sei. Inzwischen habe auch bei den Löhnen und Gehältern die Haltung „immer schneller, immer mehr“ an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmensleitung reagiert auf diese Diagnose aber weder mit wehmütiger Passivität noch gar mit autoritären Maßnahmen der Interessendurchsetzung, sondern mit dem oben beschriebenen modernen Personalmanagement, das die Loyalitätsbindungen und Reziprozitätsnormen zwischen den Akteuren auf eine neue, stärker formal rationalisierte und professionalisierte Stufe stellt. Auch in den stärker gemeinschaftlich ausgerichteten Fallbetrieben aus der Optik und dem Maschinenbau sind ausgeprägte Merkmale eines modernen, auf Interessenausgleich setzenden Personalmanagements unter Einschluss der Lohn- und Gehaltsfrage zu verzeichnen.

Niedrige Löhne: Eher Überlebens- als Entwicklungsstrategie

Im Unterschied zu den meisten ostdeutschen KMU zeichnen sich die von uns identifizierten Unternehmen mehrheitlich durch eine hohe Sensibilität für die Notwendigkeit einer ‚nachhaltigen Motivationsstrategie‘ aus: „Sie können nicht immer von der Neuland-Situation nach der Wende zehren“; „Irgendwann reicht es nicht mehr, zu sagen: ‚Aber dafür habt Ihr noch Arbeit‘ – dafür arbeiten die Leute zu hart.“ Zum einen spielt bei den von uns herausgehobenen Betriebsfällen Tarifbindung schon heute eine recht große Rolle, zum anderen gehen die Geschäftsführer fast durchweg davon aus, dass sie das Gehaltsgefälle nach und nach werden verringern müssen.

In den von uns identifizierten erfolgreichen Betriebsfällen griff niemand auf eine ausgeprägte Niedriglohnstrategie zurück. Man bewegt sich zumindest in der Nähe von tariflichen Lohnniveaus. Die Normen des Flächentarifvertrages können für das einzelne Unternehmen Kostenprobleme mit sich bringen - die Anpassung der Tarife erfolgt zu schnell, so häufig die Kritik – gleichwohl wird auf Dramatisierung der Lohn- und Gehaltsfrage verzichtet. Auch wenn die gewerkschaftliche Lohnpolitik kritisch betrachtet wird, werden die Kompromissfähigkeit und Flexibilität der IG Metall im Hinblick auf die Berücksichtigung betrieblicher Belange hervorgehoben: „Mit der Gewerkschaft ist mehr machbar, als allgemein erzählt wird.“ – so der Geschäftsführer

eines *Medizintechnikunternehmens*. Man ist sich auch darüber im Klaren, dass Niedriglohnpolitik keine tragfähige Perspektive für den Standort bietet.

Gewiss nicht typisch für ostdeutsche Unternehmer ist das *Präzisionsoptikunternehmen*, das sogar West-Tarif zahlt. Für den Geschäftsführer ist dies aufgrund des selbstbewussten Bekenntnisses zur Hochpreisstrategie bei den kundenspezifischen Hightechprodukten geradezu folgerichtig.

Unter den nicht tarifgebundenen Unternehmen, die auch bei den erfolgreichen ostdeutschen KMU-Betriebe die große Mehrheit bilden, finden sich viele, die ihre Situation auf den Märkten als nicht so stark einschätzen, dass sie sich die Zahlung von Tarifgehältern jetzt schon leisten könnten. Der Geschäftsführer der *Elektromotorenfirma* bekundet, dass er seinen Beschäftigten gerne mehr zahlen würde. Aber „der Markt gibt's nicht her“. Die mangelnde Tarifbindung bei erfolgreichen Firmen ist jedoch oft dadurch motiviert, dass man sich Flexibilitätsspielräume gegenüber tariflichen Festlegungen sichern will. Die negative Lohnabweichung ist dabei nicht die einzige und nicht immer die zentrale Option.

Die Standortdiskussion in der Lohnpolitik wird überwiegend unideologisch und pragmatisch geführt. Man versucht eine Balance zu halten: einerseits zwischen den Kostenbelastungen, die Lohnerhöhungen für die Firmen mit sich bringen und andererseits dem Bestreben, qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte für das Unternehmen zu erhalten. Weitgehender Konsens scheint darin zu bestehen, dass der Weg in eine Niedriglohnökonomie perspektivisch nicht trägt und wohl auch nicht wünschenswert sei.

Neben den rein monetären Anreizen spielen in diesen Erfolgsunternehmen „weiche“ Motivationsfaktoren eine große Rolle: Anerkennung der Arbeit der Beschäftigten, Information über wichtige Entwicklungen, Betriebsfeiern: „Mit der Pflege des Betriebsklimas können sie oft mehr erreichen als mit der abstrakten Lohnhöhe.“ Es ist vor allem das hoch entwickelte Bewusstsein auf die Angewiesenheit motivierter, innovationsfähiger, flexibler und qualifizierter Mitarbeiter, die unsere Firmenvertreter zu Kritikern einer Niedriglohnstrategie für Ostdeutschland machen: „Die Abkopplung des Ostens vom Westen findet statt, wenn wir den guten Leuten, der Jugend und den Hochqualifizierten finanziell und kulturell nichts anzubieten haben“, sagt einer der Unternehmensvertreter.

Schließlich trägt der Versuch, die Fortexistenz von Betrieben durch geringe Löhne zu sichern, unternehmensstrategisch nicht weit, weil Entwicklungsprobleme dadurch

eher verdeckt als gelöst werden. Der Druck zur Strategieentwicklung wird gemindert, wenn von Seiten der Unternehmen immer wieder auf die Lohnverzichtsoption zurückgegriffen werden kann. Wer im Wettbewerb – auf Dauer und nicht nur in einer vorübergehenden Notlage – durch niedrige Löhne und schlechte Arbeitsbedingungen bestehen will, lenkt sein Augenmerk nicht genügend auf hohe Produktivität, hochwertige Produkte und dafür passförmige Marktstrategien. Die Niedriglohnpolitik ist, wie im IAB-Panel gezeigt wird, eine Folge von Niedrigpreisstrategien, die gewählt werden, um Marktzutrittsbarrieren zu überwinden und weist auf nach wie vor bestehende Probleme der Marktbearbeitung und Marktintegration hin (SÖSTRA 2003 S. 105 ff.).

3. Erwartungen der Unternehmen an die politischen Akteure und das institutionelle Umfeld

3.1. Einschätzung der Wirtschaftsförderung und -politik: Kein großes Standortlamento

Die Debatten um allgemeine Standortschwächen Deutschlands und die spezifischen Probleme des „Aufbau Ost“ in der medialen Öffentlichkeit schlagen seit einigen Jahren hohe Wellen. Zu hohe Abgabenlast für die Unternehmen nicht zuletzt auf dem Gebiet der Lohnkosten, Überregulierungen und unbewegliche Bürokratien sind die Hauptargumente der Standortkritiker. Im Hinblick auf Ostdeutschland ist man nach wie vor auf der Suche nach einem geeigneten Instrumentarium, um die Wirtschaft so anzukurbeln, dass zumindest eine Vertiefung der Kluft zwischen den alten und den neuen Bundesländern vermieden werden kann. Während die Diskussionen um die Stärkung der ostdeutschen Wirtschaft durch die Förderung von Wachstumskernen zumindest noch regionalwirtschaftliche Akzentsetzungen erkennen lässt, bewegt sich die gesamtdeutsche Standortdiskussion oft auf einem sehr allgemeinen und abstrakten Niveau.

Wir fühlen uns dagegen einer empirischen, induktiven Perspektive verpflichtet, die den Betrieb als strategischen Akteur in seiner unmittelbaren Umwelt betrachtet. Zu diesen Unternehmensumwelten gehören Marktpartner ebenso wie Rahmenbedingungen (Bildungs- Verkehrsinfrastruktur), institutionelle Unterstützungsstrukturen und unmittelbare Kooperationsaktivitäten zu anderen Unternehmen.

Die praktischen Handlungsdispositionen und Problemwahrnehmungen von Unternehmen in ihren sozialen und ökonomischen Kontexten zum einen und die institutionellen Rahmenbedingungen des Wirtschaftens zum anderen stellen wir hier in den Mittelpunkt unserer Überlegungen. Zunächst gilt das Augenmerk regionalen Problemen der Wirtschaftsförderung. Wir fragen, welchen Stellenwert regionalwirtschaftliche Institutionen für die Entwicklung der Unternehmen haben und wie sich erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen in ihrem Umfeld positionieren. Daran anschließend werden wir Erfahrungen gerade der erfolgreichen Unternehmer mit den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie schließlich ihre Erwartungen an die Wirtschaftspolitik reflektieren.

3.2. Gezielter Rückgriff auf die regionale Wirtschaftsförderung

Der regionalen Wirtschaftsförderung, den lokalen und landesspezifischen Institutionen zur Unterstützung der Wirtschaft kommt ein beträchtlicher Stellenwert bei der Unterstützung des Erfolgskurses von Unternehmen zu. Sie haben, insofern sie bei der Interessenvermittlung und der Teilhabe an Förderprogrammen tätig sind, eine Scharnierfunktion zwischen Unternehmen auf der einen Seite und der Politik auf der anderen Seite. Die politischen Arenen reichen dabei von der Kommune über das Land, den Bund bis hin zur EU.

Die meist kleinen Unternehmen benötigen insbesondere, wenn sie starke Innovationsanstrengungen unternehmen, Rückgriffsmöglichkeiten auf externe Ressourcen, etwa in Gestalt von Wissen und Finanzmitteln. Mit dem Begriff der „Glokalisierung“ lässt sich der starke Bedarf an regionalen ökonomischen Bezügen für die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Weltmarkt gut beschreiben. Gerade auf dem Gebiet anwendungsnaher Forschung und Entwicklung sind lokale Bezüge, dichte „Face-to-face-Beziehungen“ der Akteure zwischen Unternehmen und Forschungs- und Bildungseinrichtungen wichtig. Dazu werden intermediäre Institutionen wie Einrichtungen der regionalen Wirtschaftsförderung benötigt, die wichtige Unterstützungsfunktionen für kleine und mittelgroße innovative Unternehmen wahrnehmen (Beratung, Erschließung von Fördergeldern), die Foren darstellen für die regionalen Firmen, auf denen gemeinsam Ideen entwickelt und Interessen artikuliert werden können, und die eine Infrastruktur zur Bündelung und Verstärkung gemeinsamer Entwicklungsaktivitäten von Firmen bereitstellen.

Starke lokale Institutionen zur Förderung der Wirtschaft laufen nicht auf eine selbstgenügsame „Kirchturmpolitik“ mit engen Beschränkungen auf einen kleinen lokalen Radius hinaus. Bei vielen auf internationalen Märkten tätigen Unternehmen haben wir feststellen können, dass sie *auf lokaler Ebene wirtschaftspolitisch aktiv* sind.

Regionale Wirtschaftsförderung ist ein Baustein für die wirtschaftliche Entwicklung der ostdeutschen Firmen. Sie trägt bei zum Bild, das die Firmen von ihrer Region und ihren Entwicklungsperspektiven haben. Dies gilt im Positiven wie im Negativen: So haben wir die Unternehmen im prosperierenden Thüringer Optikcluster ebenso wie die Unternehmen in den strukturschwachen Regionen Gera und Erzgebirge anhand von Fragebögen nach ihren Einschätzungen zu den wirtschaftspolitischen Akteuren der Region und des Landes befragt. Dabei ging es jeweils um Institutionen der lokalen Wirtschaftsförderung, die Kammern, zentrale Unternehmen der Region, die Landesregierung und speziell das Wirtschaftsministerium sowie um Hochschulen. Die Urteile über diese Institutionen fielen im ökonomisch starken Optikcluster meist erheblich besser aus als bei den Unternehmen in den schwachen Regionen. Dieses Ergebnis ist nicht allzu überraschend. Es stimmt aber insofern bedenklich, als die Wirtschaftsförderung gerade in Regionen, wo Impulse für die Wirtschaft nötig wären, überwiegend als wenig leistungsstark betrachtet wird. Im starken Optik-Cluster fallen demgegenüber auch bei den wenigen ökonomisch nicht so erfolgreichen Firmen die Urteile über die Institutionen positiv aus, was sich durchaus günstig auf ihre Bereitschaft auswirken kann, zur Bewältigung ihrer Probleme auf öffentliche Unterstützung zurückzugreifen.

Auch in der Region Südwestsachsen zeigt sich, dass die Rolle regionaler Akteure von den ‚erfolgreichen Firmen‘ positiver eingeschätzt wird als von allen befragten Firmen.

Hieraus könnte sich ein Trend zur Verfestigung regionaler Disparitäten ergeben. Starke und erfolgreiche Unternehmen sind häufig Taktgeber für schwächere Unternehmen der Region und dies nicht nur innerhalb der eigenen Branche. Erfolg reizt zur Nachahmung; von dieser suchen sich die Erfolgreichen wieder durch einen Distinktionsgewinn abzusetzen – und so auf’s Neue. Diese Nachahmerdynamik sich positiv stimulierender Konkurrenten macht einen guten Teil der Wachstumsdynamik industrieller Cluster aus.

Auch die Nutzung institutioneller Förderangebote und des Wissenstransfers gelingt den erfolgreichen Unternehmen offenbar besser als den schwachen. Insofern die

schwächeren Unternehmen eines Clusters von einem als kompetent und leistungsfähig erachteten institutionellen Umfeld profitieren, können sie damit in den Sog der erfolgreichen Unternehmen geraten. So lobten auch Unternehmen in einer Wachstumsregion, die sich gegenwärtig nicht in einer allzu günstigen wirtschaftlichen Situation befinden, die wirtschaftsfördernden Aktivitäten und Wissenschaftskapazitäten als positive Standortfaktoren. Für die starken regionalen Cluster würde dies auf eine Verstärkung des Aufwärtstrends hinauslaufen.

Umgekehrt können sich in den krisenhaften Regionen depressive Tendenzen verdichten. Es kann sich dann leicht ein Wirtschaftsklima breit machen, wonach man sich in einer absterbenden Region befindet: Die Wirtschaft sei schwach, von der Landesregierung werde man ‚links liegen‘ gelassen. Im Bereich Wirtschaftsförderung passiere nichts. Was bleibt, ist die Selbstbesinnung auf die Tugend der Genügsamkeit. Beispielhaft hierfür steht die Äußerung von nicht wenigen Unternehmern aus dem Erzgebirge, dass die größten Stärken des Erzgebirges im Durchhaltevermögen und in der „Entbehrungsfreudigkeit“ der Menschen lägen. Die starken Unternehmen in solchen Regionen sehen in solchen Fällen ihre Entwicklungsperspektiven vor allem in einer Hinwendung zu räumlich weiter entfernten Kooperationsbezügen.

3.3. Ausbau der Bildung sehr wichtig – Zufriedenheit mit den herkömmlichen Förderungen

Ein hervorstechendes Merkmal der erfolgreichen Unternehmen ist ein beträchtliches Selbstbewusstsein. Die Unternehmer machen deutlich, dass man den Aufstieg des eigenen Unternehmens weitgehend aus eigener Kraft bewältigt hat und auch bewältigen musste. Folgerichtig und passend zur ausgeprägten Humanressourcenorientierung der Unternehmer wird dabei von vornherein, d.h. den qualifizierten und motivierten Beschäftigten ein hoher Anteil am Erfolg zugeschrieben. In einer Marktordnung sieht man sich primär selbst und nicht den Staat in der Verantwortung für den Unternehmenserfolg. Den politischen Rahmenbedingungen und den Aktivitäten der Wirtschaftsförderung kommt vor diesem Hintergrund allerdings ein nicht unwichtiger Stellenwert zu. Das Meinungsbild der Unternehmer über die Politik reicht dabei von einem Selbstverständnis, wonach man es als Unternehmen trotz ungünstiger politischer Rahmenbedingungen geschafft habe, bis hin zu Positionen, die für das Unter-

nehmen hilfreiche öffentliche Unterstützungen in den Mittelpunkt ihrer Bewertungen stellen.

In Bezug auf Prioritäten der Wirtschaftsförderung haben die Unternehmen vor allem die regionale Infrastruktur vor Augen. Je nach den spezifischen regionalen Bedingungen werden die Verkehrsinfrastruktur oder auch Gewerbegebiete im Hinblick auf Verbesserungswünsche ins Zentrum gerückt. In einigen Regionen besteht die Befürchtung, dass der Ausbau der Verkehrswege im Zuge von Sparmaßnahmen zum Stoppen käme. Ebenfalls einen hohen Stellenwert bei den erfolgreichen Unternehmen hat der Ausbau der Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur. Besonders bemerkenswert ist, dass der Ausbau nicht nur der Bildungsinfrastruktur, sondern auch eine Verbesserung des Bildungssystems als ausgesprochen wichtig erachtet wird. Viele der von uns befragten Unternehmer kamen auf die hohe Brisanz des Themas Bildungspolitik zu sprechen. Man kann dies als Beleg für zweierlei Sachverhalte betrachten. Zum einen machen sich viele der in punkto Ausbildung ja sehr engagierten Unternehmer Sorgen um die Qualität des Bildungssystems und die Abwanderung von Fachkräften. Zum anderen unterstreicht dies erneut den herausragenden Stellenwert, den die Humanressourcen für die erfolgreichen Unternehmer haben. Der Geschäftsführer des *Medizintechnikunternehmens* kam bei der Frage nach geeigneten Strategien und Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung von sich aus auf das Erfordernis von Investitionen in Bildung zu sprechen. Er betonte, dass man hierbei „Geld in die Hand nehmen“ müsse. „Ohne gute Leute“ habe der Standort keine Zukunft.

Im Hinblick auf unternehmensbezogene öffentliche Zuschüsse argumentierten die erfolgreichen Unternehmen sehr vorsichtig. Keiner der Unternehmer plädierte für eine kräftige Ausweitung solcher Förderinstrumente. Man ist angesichts knapper Kassen nicht für eine „Förderung auf Teufel komm raus“. Gleichwohl brachten die befragten Geschäftsführer ein recht hohes Maß an Zufriedenheit mit der Ausgestaltung der Förderprogramme, an denen sie partizipieren konnten, zum Ausdruck. Zur öffentlichen Unterstützung von OptoNet-Aktivitäten bemerkte ein Unternehmer: „Das sehe ich auf jeden Fall sehr positiv. Ohne die Fördermittel stünden wir heute ganz anders da“. Wie oben bereits bemerkt, sind öffentliche Förderungen etwa bei der Rekrutierung von Forschungs- und Entwicklungspersonal oder einzelbetriebliche Technikförderung für Unternehmen sehr hilfreich, die damit in wichtigen Entwicklungsphasen finanzielle Engpässe auf ihrem Erfolgskurs überwinden können. In Anbetracht der

Risikoaversion vieler Banken, füllt die öffentliche Hand mit solchen Förderungen Finanzierungslücken aufstrebender aber noch nicht fest etablierter Unternehmen.

Gleichwohl gibt es auch kritische Stimmen in Zusammenhang mit öffentlichen Förderprogrammen: Diese beziehen sich zunächst auf einen hohen bürokratischen Aufwand, den Projektbeantragung und –Abwicklung mit sich bringen. In einem Fall gab ein Unternehmer sogar ein bereits bewilligtes Projekt zurück, da sich der administrative Aufwand aus seiner Sicht als zu hoch herausstellte.

Ein anderer wichtiger kritischer Einwand bezog sich auf die konzeptionelle Engführung förderpolitischer Prinzipien speziell in Thüringen und kam von der Netzwerkmanagerin. Sie wies darauf hin, dass sich die dortige Innovationsförderung zu einseitig an Hochtechnologiefirmen orientiere. Dadurch, dass die Wirtschaftsförderung mit ihrer Fördermittelvergabe auf die Herstellung von Spitzentechnologien abziele, würde es traditionellen Industrien wie dem Werkzeugbau ausgesprochen schwer gemacht, bei ihren Innovationsanstrengungen z.B. im Kunststoffbereich an Fördermittel zu gelangen.

Das Setzen auf die Hightech-Option birgt nach ihrer Auffassung die Gefahr der Abkopplung von traditionellen industriellen Strukturen. Sinnvoll wäre es deshalb, die Anstrengungen auf die Diffusion von Hightech-Produkten und Verfahren gerade auch in traditionelle Industrien zu richten. Die Gesprächspartnerin brachte dies auf den Punkt, indem sie von der Notwendigkeit bei der Förderpolitik sprach, High-tech in traditionellen Wissensbeständen zu ‚erden‘ (s. dazu auch Schmidt 2000). Der regionale Effekt ausgebauter und weit entwickelter Hightech-Strukturen bleibt für eine Region begrenzt, wenn es nicht gelingt, die Firmen in anderen Branchen an den Innovationen partizipieren zu lassen und damit erst für einen Ausstrahlungseffekt der Neuerungen zu sorgen.

3.4. Standortdiskussion überwiegend pragmatisch und unideologisch

Die Debatte um den Wirtschaftsstandort Deutschland wird von den erfolgreichen Unternehmern eher ‚auf kleiner Flamme gekocht‘. Im ökonomisch starken Optikkcluster Thüringens dominieren Stimmen, die die ökonomische Potenz und guten Zukunftsperspektiven der Branche hervorheben. Von Dramatisierungen nach Art eines Untergangsszenarios kann insgesamt betrachtet keine Rede sein. Man fühlt sich in der Branche ‚gut aufgestellt‘.

In Thüringen zum Beispiel scheint die Wirtschaftsförderung des Landes zumindest bei Unternehmern der Optischen Industrie einen guten Ruf zu genießen. Im Rahmen unseres Branchenreports aus dem Jahre 2002 wurden die Unternehmen danach befragt, wie sie die Rolle verschiedener Akteure für die wirtschaftliche Entwicklung des Landes einschätzen. Dem Wirtschaftsministerium und der regionale Wirtschaftsförderung wird dabei von über 60% der Befragten bescheinigt, neben den zentralen Unternehmen der Region, den Universitäten und regionalen Initiativen eine gute oder sogar sehr gute Rolle zu spielen.

Dass der Themenkomplex ‚Förderpolitik‘ jedoch durchaus weiter reichende Relevanz für die befragten Unternehmen besitzt, als die bisherigen Auswertungen der genannten Erfolgskriterien vermuten lassen, geht aus den Antworten auf die Frage hervor, welche Empfehlungen die Gesprächspartner an Vertreter aus der Politik geben würden. Hierbei rangiert der Wunsch nach einer verbesserten Koordination der Förderpolitik, sowie die Forderung nach weiteren Investitionen in Bildung und Wissenschaft noch vor der für Unternehmen eher typischen Klage von überhöhten Steuer- und Abgabenlasten (s. Abb. 1).

Abb. 1: Probleme, Kritik an der Förderpraxis, Handlungsempfehlungen



Auch hier sticht auf den ersten Blick eine besondere Bedeutung von kleinen und eher jungen Unternehmen ins Auge. Viele dieser Unternehmen beklagen eine eher zurückhaltende Förderpraxis in Bezug auf ihre Klientel.

„Eine gezielte Förderung wäre äußerst wichtig. Wir haben aber eher den Eindruck, dass nur diejenigen etwas erhalten, die schon viel Kapital besitzen. Für Unternehmen, die noch nichts vorzuweisen haben, ist es dagegen sehr viel schwerer sich zu etablieren.“

„Das Land gibt sich schon Mühe. Aber die Mittel auch für Kooperationen werden verknappt. Ansonsten bin ich mit der Förderpolitik zufrieden, wenn auch die Transparenz manchmal nicht optimal ist, es gibt einfach zu viele Institutionen dafür.“

In eine ähnliche Richtung können Äußerungen gedeutet werden, welche sich von der Politik bessere Finanzierungsangebote erhoffen. Hierunter kann ebenfalls der Wunsch nach einer verbesserten Risikoabsicherung kleiner Unternehmen eingeordnet werden. Folgendes Statement soll verdeutlichen, dass es vielen Unternehmen in erster Linie gar nicht bzw. nicht vorrangig um das bloße Verteilen von Fördergeldern geht, sondern die Unternehmen auch bei Aufgaben wie der Minderung von Geschäftsrisiken unterstützt werden.

„Man sollte sich seitens der Förderpolitik vor allem um die kleineren Betriebe kümmern. Dabei geht es gar nicht so sehr um große Fördersummen, sondern es wäre schon wichtig, wenn es eine ordentliche Absicherung bei Firmeninsolvenzen geben würde, um andere Betriebe nicht auch noch mitzureißen.“

Auch die Forderung nach Bürokratieabbau kann auf die Fördervergabepraxis bezogen werden. Eine Reihe von Unternehmen mahnt an, die Vergabe von Förderprojekten transparenter zu gestalten, sowie Fördermittel generell gezielter einzusetzen und nicht versickern zu lassen. Hierzu gehört nach Meinung eines Befragten auch die Veröffentlichung von Forschungsergebnissen aus diesen Projekten.

Sehr unterschiedliches Gewicht hat demgegenüber die Kritik an der Politik und an zu viel Bürokratie. Diese Kritik kommt vor. Es handelt sich aber nur selten um pauschale Verrisse, sondern meist um konkrete Hinweise auf Missstände z.B. bei der Förderpolitik oder auch bei den Genehmigungsverfahren. Auch bei den erfolgreichen Unternehmen in den strukturschwachen Regionen wie Gera oder Erzgebirge spielt das argumentative Arsenal der allgemeinen Standortdiskussion nur eine geringe Rolle. Im Vordergrund stehen eindeutig die Probleme von Arbeitslosigkeit, Abwanderung

und mangelnder Kaufkraft. Bürokratiekritik kommt wenig, das Argument zu hoher Löhne fast gar nicht vor.

3.5. Der Ruf der Banken ist bei den meisten ostdeutschen Unternehmern schlecht

Eine geringe Eigenkapitaldecke bildet für viele kleinere ostdeutsche Unternehmen ein großes Problem. Dies gilt gerade für Unternehmen, die sich noch nicht fest auf den Märkten etablieren konnten. Sind in solchen Fällen Geschäftserweiterungen oder Investitionen in neue Anlagen oder auch in Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten geplant, stößt die Finanzkraft der Unternehmen schnell an ihre Grenzen.

Den Banken kommt vor diesem Hintergrund eine große Bedeutung bei der Ausstattung aufstrebender Firmen mit Kapital zu. Nach Auffassung gerade auch erfolgreicher ostdeutscher Unternehmen werden die Banken aber dieser Aufgabe nicht gerecht. Als Organisationen im institutionellen Umfeld der Unternehmen schneiden die Banken in den Augen der Unternehmer meist wesentlich schlechter ab als die Institutionen der regionalen und landesspezifischen Wirtschaftsförderung. Eine branchenübergreifend große Zustimmung fand beispielsweise in der Region Gera das Statement, dass die Geldbereitstellung der Banken zum Schaden von Investitionen und Arbeitsplätzen restriktiv sei. Demgegenüber sind positive Stimmen zur Kreditpolitik der Banken in der Minderheit. Erfahrungen mit Banken, am eigenen Leibe gemachte oder die von Kollegen, verdichten sich zu dem Eindruck, dass die KMU gewissermaßen als ‚Kleinvieh‘ missachtet werden. So berichten Gesprächspartner, bei Kreditanfragen mit nachrangigen Mitarbeitern abgespeist worden zu sein, die nicht in der Lage gewesen seien, Konzepte hinter den ‚nackten Zahlen‘ zu erkennen. Als KMU habe man es extrem schwer, an Kredite zu kommen. Für die Zukunft wird mit Basel II eher noch eine Verschlechterung der Situation erwartet. Die erhöhten Anforderungen an Kreditinstitute, ihre Kreditrisiken durch Eigenkapital abzusichern, werden, so vermuten viele Unternehmer, die Risikoaversion der Banken eher noch erhöhen.

Es scheint – gerade mit Blick auf die positiven Verlaufsmuster in unseren Unternehmen – legitim, dass Unternehmen Risikokapital für die Bewältigung besonderer, transformationsbedingter Problemlagen gewährt wird. Dies kann auch als Plädoyer für die Politik der Aufbaubanken verstanden werden. Interessant ist, dass die meisten der von uns befragten Firmenvertreter heute nicht mehr auf Sonderkredite angewiesen sind, selbst aber – mit Blick auf ihren damaligen Bedarf – das Instrument für klei-

neren Firmen und Neustarter für dringend nötig halten. Dies ist für den Standort insgesamt von großer Bedeutung, um innovative Firmen, die mit ihren Produktideen aus den Forschungseinrichtungen kommen, über die Entwicklungsphase in die Produktions- und Vertriebsphase zu helfen.

3.6. Öffentliche Kredite füllen manche Finanzierungslücke

Bei einigen in den Intensivinterviews erfassten Erfolgsunternehmen stellt sich die Finanzierungssituation freilich recht positiv dar. Das prosperierende *Präzisionsoptikunternehmen* etwa verfügt inzwischen über eine sehr gute Eigenkapitalbasis: Der Geschäftsführer wollte hier keine Zahlen nennen, betonte aber, dass sich die Firma diesbezüglich unter den besten drei von tausend Firmen befinde. In diesem Zusammenhang ist zu betonen, dass Kredite der öffentlichen Hand an wichtigen Wegmarken der Unternehmensentwicklung, beim Neustart nach der Wende und zur Unterstützung der Expansion nach 2000 einen beträchtlichen Beitrag zur Flankierung und Sicherung des Erfolgskurses leisteten. Ebenfalls recht günstige Finanzierungsbedingungen herrschen bei den ostdeutschen Unternehmen mit westdeutscher Konzernmutter im Rücken, wie dem *Medizintechnikunternehmen* oder dem großen Siliziumhersteller. Die Einbindung in einen renommierten und finanzkräftigen westdeutschen Konzern wirkte, so der Geschäftsführer des Medizintechnikunternehmens, als „Türöffner“ bei den Banken. Durch den Bankkredit hätte ein finanzieller „Durchhänger“ beim Vertriebsaufbau überbrückt werden können. Als man vor dem Einstieg des westdeutschen Mutterkonzerns in das Unternehmen eine MBO-Lösung anvisierte, hätte man dagegen gemerkt, dass gute Konzepte allein nicht ausreichen, um an Bankkredite zu kommen.

Dies im Blick bekunden auch die inzwischen unter guten Finanzierungsbedingungen arbeitenden Erfolgsunternehmen einen gewissen Missmut angesichts der Bankenpraktiken. Man hat zwar Verständnis für die Position der Banken, Kreditmittelvergaben genau zu prüfen, erwartet jedoch einen konstruktiveren Beitrag der Banken bei der Unterstützung aussichtsreicher Investitionsprojekte. Dass man von den Banken dann hofiert wird, wenn man in einer so guten Lage ist, dass man Bankkredite eigentlich gar nicht benötigt, wird von dem Präzisionsoptikunternehmer mit einer gewissen Ironie vermerkt.

Die öffentlichen Förderprogramme und Kredite müssen somit zunächst einmal gerade bei eigenständigen ostdeutschen Unternehmen mit wenig Kapitalkraft Lücken füllen,

die die Banken durch ihre restriktive Kreditpolitik lassen. Sie werden deshalb in ihrem Wirken seit der Wende positiv bewertet. Ebenso erhalten Institutionen und Akteure, die auf dem Gebiet der Kreditvermittlung kompetent beratend tätig sind, ein gutes Zeugnis von den Unternehmen. So konnte die IHK, die ansonsten häufig nur wenig Wertschätzung von den Unternehmen erhält, mit ihrer Finanzierungsberatung Pluspunkte sammeln.

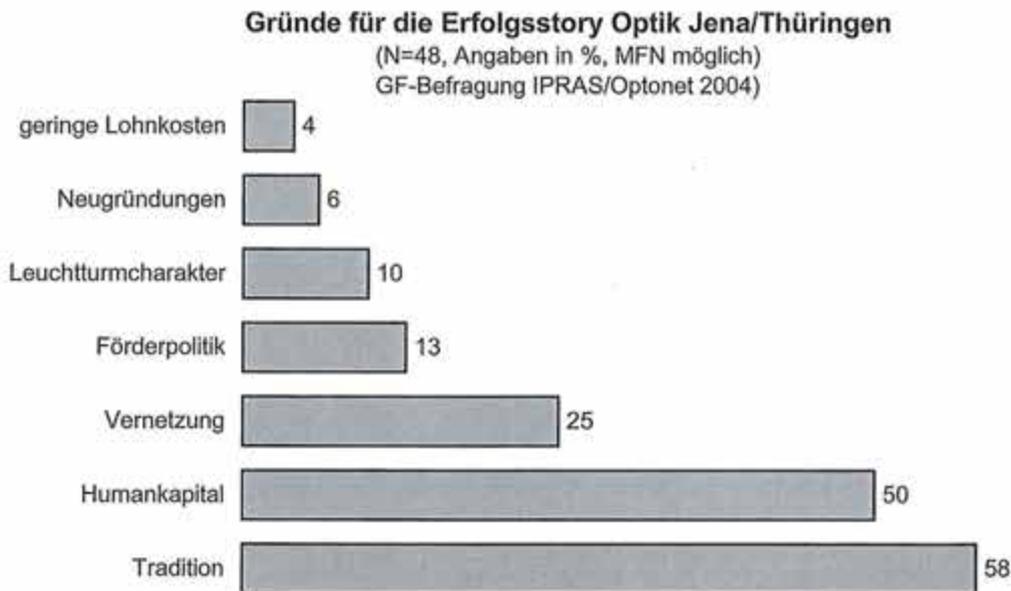
Öffentliche Fördermittel können darüber hinaus auch die Handlungsautonomie ostdeutscher Tochterfirmen gegenüber westdeutschen Mutterunternehmen erhöhen. So spielten öffentliche Zuschüsse eine wichtige Rolle bei der Kofinanzierung eines FuE-Projekts beim Medizintechnikunternehmen, das sonst keine ausreichende Unterstützung bei der Mutterfirma gefunden hätte. In Verbindung mit einem aktiven und engagierten Management vor Ort kann die öffentliche Förderung somit auch einen wichtigen Beitrag leisten, damit ostdeutsche Standorte mehr als nur verlängerte Werkbänke westdeutscher Unternehmen bilden.

3.7. Exkurs: Erfolgsfaktoren einer Wachstumsbranche: Tradition – Humankapital – Vernetzung

Die optische Branche in Thüringen ist bereits zum zweiten Mal Gegenstand eines von uns durchgeführten Trendreports. Die vom Firmenverbund OptoNet an IPRAS in Auftrag gegebene Unternehmensbefragung wurde genutzt, um ein Modul zum Thema Erfolgsfaktoren einzuspeisen.

Als Ergebnis liegen Antworten aus 48 Unternehmen der Thüringer Optikindustrie vor, die wir für diesen Bericht verwenden konnten. Gefragt wurden Geschäftsführer und Personalchefs nach regionalen und unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren sowie nach Erwartungen an die Wirtschaftspolitik und weitere institutionelle Akteure. Die entscheidende Grundlage für die gute Entwicklung wird dabei in einer Mischung aus traditioneller Grundlage und damit verbundenen Humankapitalvermögens der Region gesehen. Jeder zweite Gesprächspartner wies explizit darauf hin, dass die Unternehmen bis heute aus einem exzellenten und gut ausgebildeten Fachkräftereservoir schöpfen könnten, das auch auf die Zeit vor der Wende zurückgehe (s. Abb. 2)

Abb. 2



Als weitere Determinante wird auf die bestehende Vernetzung sowohl zwischen Wissenschaft und Wirtschaft als auch zwischen den Unternehmen selber hingewiesen.

„Die Optik in Thüringen ist schon eine Erfolgsgeschichte. Das hängt mit der hier traditionell beheimateten Industriestruktur zusammen. Hinzu kommen die Ausgründungen. Forschung und Industrie sind eng verflochten, diese Zusammenarbeit spielt eine große Rolle, so etwas wäre in anderen Regionen nicht denkbar.“

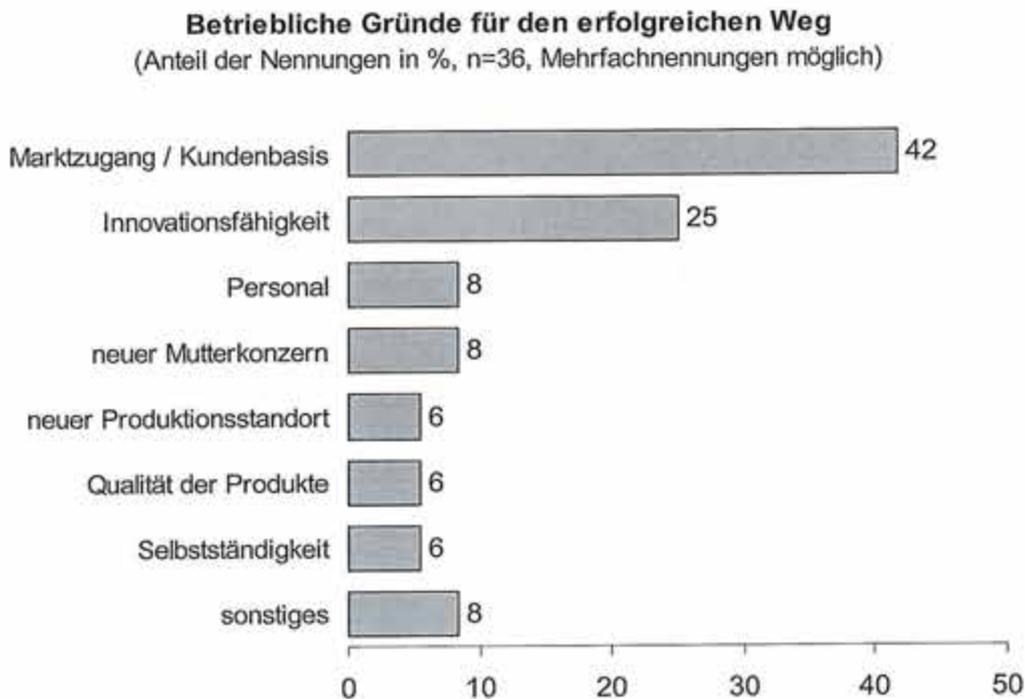
Bei einer Reihe von Befragten findet die erfolgreiche Förderpolitik lobende Erwähnung. Interessanterweise spielt der Faktor ‚geringe Lohnkosten‘ kaum eine Rolle.

Neben den allgemeinen, überbetrieblichen Faktoren für die unzweifelhaft positiv verlaufende Entwicklung der optischen Industrie seit 1990 erscheint auch der Blick auf betriebliche Erfolgsparameter interessant (Abb. 3). Die Interviewpartner sind gebeten worden, Auskunft über die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren zu geben. Zunächst fällt positiv auf, dass mehr als vier Fünftel der Geschäftsführer erklären, sich mit ihrem Unternehmen nicht mehr in der Etablierungsphase zu befinden, sondern ihre Situation als nachhaltig stabilisiert betrachten.

In diesem Zusammenhang wollten wir zunächst wissen, welche Rückschläge und Hemmnisse vor der Unternehmensstabilisierung zu bewältigen waren. Als häufigstes ‚Rückschlagereignis‘ auf dem Weg zu einer Konsolidierung der wirtschaftlichen Situation wurden konjunkturabhängige Marktschwankungen genannt. Probleme wie Kapitalmangel, marktgerechte Platzierung (Kundenbasis, Marktnische, Reputation) oder auch ausbleibende Förderung besitzen insgesamt erst eine nachgeordnete Priorität.

Dies kann daran liegen, dass die befragten Unternehmen in Thüringen auf gute Gründungs- und Entwicklungsbedingungen und entsprechende Unterstützung zurückgreifen konnten. Unterstrichen wird dieser Befund auch durch knapp 20% der Unternehmen, welche angeben, seit Ihrer Gründung auf keine wesentlichen Hindernisse gestoßen zu sein.

Abb. 3



Den zentralen Erfolgsfaktor sehen die Unternehmen dagegen nicht in exogenen wirtschaftlichen Einflüssen, sondern vorrangig in der eigenen Marktfähigkeit. Über 40% der Befragten brachte die Stabilisierung des Unternehmens mit der Etablierung am Markt in Verbindung, also etwa der Sicherung eines entsprechenden Kundenstammes oder dem Aufbau einer effektiven Vertriebsstruktur. Ein weiteres Viertel sieht den wirtschaftlichen Erfolg vor allem mit der eigenen Innovationsfähigkeit verknüpft. Ferner wurden qualifiziertes Personal, neuer Mutterkonzern (jeweils 8,3%) sowie Produktqualität und Loslösung vom Mutterkonzern (jeweils 5,3%) genannt.

In diese Richtung weist auch die Einzelbewertung bestimmter vorgegebener Faktoren. Die überwältigende Mehrheit hält dabei gute Mitarbeiterqualifikation, Produktqualität, Innovationsfähigkeit, Marktzugang, gute Finanzierungsbedingungen und die hohe Arbeitsmotivation für wichtige Faktoren. Im Vergleich hierzu nimmt sich die Be-

wertung der weiteren Faktoren eher bescheiden aus. Nur etwas über ein Drittel der Befragten sieht etwa moderne Produktionsanlagen als wichtig an. Auch das ostdeutsche Lohnniveau beurteilt nur eine Minderheit als entscheidenden Faktor.

Abb. 4



Hinsichtlich der Erwartungen an die Politik sprechen die Befunde eine klare Sprache (s. Abb. 4). Eine starke Unterstützung erwarten die Firmen im Wesentlichen in drei Feldern: Finanzierungsbedingungen, Bildungsinfrastruktur und Stärkung der Zugänge zu Forschungs- und Entwicklungskapazitäten. Darüber hinaus wünschen sich eine Reihe von Unternehmen Unterstützung im Zugang zu Märkten und Sicherung eines guten Kooperationsklimas zu Universitäten und regionalen wirtschaftspolitischen Einrichtungen.

Die Erfolgsgeschichte der optischen Industrie in Thüringen lässt sich damit abschließend auf zwei entscheidende Erfolgsfaktoren zurückführen. Auf der einen Seite steht dabei die Tradition. Die Region konnte auf ein nahezu unerschöpfliches und gut ausgebildetes Fachkräfteaufkommen zurückgreifen. Nur auf dieser Grundlage war es möglich, eine nachhaltige Aus- und Neugründungsdynamik zu initiieren. Diesem traditionellen Faktor steht aber eine zugkräftige Innovationsfähigkeit sowie ein hohes Niveau der Produktqualität gegenüber, wodurch der Aufbau einer (internationalen) Kundenbasis und deren Pflege langfristig gesichert werden konnten.

4. Erfolgsfaktoren Ost – Handlungsempfehlungen und Schlussfolgerungen

Bei den Analysen zu unternehmensinternen Erfolgsfaktoren, den regionalen Clustern und schließlich auch zu Wirtschaftspolitik und Standortfaktoren hat sich gezeigt, dass folgende Faktoren von hoher Bedeutung für den Wachstumspfad von Unternehmen sind:

1. eine starke produktpolitische Ausrichtung der Unternehmen auf Kundennähe und Innovation
2. tragfähige Kooperationsnetzwerke zwischen Unternehmen und Forschungseinrichtungen
3. eine sozial nachhaltige Entwicklung von Humanressourcen

Wichtig ist dabei festzuhalten, dass diese Faktoren nicht isoliert voneinander zu betrachten sind. Sie sind bei erfolgreichen Unternehmen auf vielfältige Weise miteinander verschränkt, wobei den Humanressourcen – dies ist evident - ein herausragender Stellenwert zukommt. Es sind qualifizierte Fachkräfte, Ingenieure, Facharbeiter, Führungspersonal mit hohen strategischen Kompetenzen, die für den Erfolg wissensintensiver Produkte auf den internationalen Märkten verantwortlich sind. Hervorstechendes Merkmal ist, dass die Produkte und Leistungen von den betrieblichen Akteuren nahe am Markt mit einer ausgesprochen hohen Kundenorientierung erstellt werden. Die häufig in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Literatur konstatierten Schwächen in der Marktbearbeitung und Marktintegration (Pohlmann/Gergs 1996, Gergs 2002, jüngst auch das IAB-Betriebspanel 2003: 108), sind bei diesen Firmen nicht zu konstatieren. Ihnen gelingt es, das in Ostdeutschland generell hohe technologische Know-how in marktgängige Produkte für höhere Preissegmente umzusetzen. Die Ingenieure arbeiten bei Entwicklung und Konstruktion eng mit den Kunden zusammen. Die Facharbeiter in den Werkstätten sorgen für eine schnelle, präzise und qualitativ hochwertige Erstellung der Güter.

4.1. „Manufacturing matters“: Die moderne Industrie als wichtiger Eckpfeiler für die regionale Entwicklung

Erfolgreiche Unternehmen haben wir in einem hohen Maße in der Industrie, und zwar vor allem in Industriezweigen mit hoher Innovationskraft, vorgefunden. Hinzu kommen noch industrienaher Dienstleister, die hochwertige Leistungen für industrielle Ab-

nehmer erbringen. Schaut man auf die ökonomischen Entwicklungen in den neuen Bundesländern, dann zeigt sich, dass es vor allem die Industrie ist, die dafür sorgt, dass die ökonomische Kluft zwischen Ost und West nicht tiefer wird. In dieses Bild fügen sich bspw. auch die Befunde aus den Regionalanalysen im Erzgebirge, deren strukturschwache Wirtschaft durch einen hohen Anteil von kleinen Dienstleistungsfirmen ohne Anbindung an die moderne Industrie, Industriebetrieben aus Krisenbranchen und von kleinen Handwerksbetrieben geprägt ist. Die Schlussfolgerung ist: Ohne innovative industrielle Betriebe und ohne *know-how-intensive Dienstleister* in einem nennenswerten Umfang, wird es sehr schwer fallen, die regionalen Wirtschaften voranzubringen. Forderungen nach einem Ausbau der Dienstleistungsgesellschaft machen aus der Not lediglich eine Tugend, wenn sie nicht mit einer Strategie verknüpft sind, qualitativ hochwertige – und angemessen bezahlte – Dienstleistungsfelder zu entwickeln. Der Industrie kommt als Partner und Abnehmer solcher qualifizierten Dienstleistungen eine bedeutende Rolle zu. Prosperierende industrielle Kerne haben einen hohen Einfluss auf die gesamte Region. So sind Umsatzentwicklung, Produktivität und das Einkommensniveau in Jena wesentlich höher als in einer nur noch fragil restrukturierten Region wie Gera (IHK Ostthüringen 2004)

4.2. Hohe Wertschöpfung durch Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsaktivitäten

Wenn man das industrielle Produkt mit weiterer, wertsteigernder Dienstleistung versieht, kann dies auch die Absatzchancen der Produkte nachhaltig erhöhen. Die erfolgreichen Firmen haben gezeigt, dass explizite Dienstleistungsorientierung dann einen wesentlichen Beitrag zu einer hohen Wertschöpfung leistet, wenn Kundennähe sowie hochwertige Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsleistungen miteinander verknüpft werden. In Anbetracht der Verlagerung von Produktionen und auch Dienstleistungen nach Osteuropa bieten gerade forschungs- und entwicklungsintensive Leistungen die Chance, hohe Wertschöpfung in den ostdeutschen Regionen zu sichern bzw. sogar auszubauen. Forschung und Entwicklung sind auch an regionale Kontexte (Cluster) gebunden und lassen sich schwerer globalisieren (Trinczek 1999, Kädtler 1998). Face-to-face-Beziehungen spielen auch in der virtualisierten Welt der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien eine große Rolle.

4.3. Öffentliche Unterstützung von Forschung und Entwicklung

Eine der zentralen Stärken des Optik-Clusters in Jena oder auch des Maschinenbau-Clusters in Chemnitz ist die Existenz einer vitalen Ingenieurs- und Wissenschaftler-Community. Es gibt noch viele häufig bis in DDR-Zeiten zurückreichende Beziehungen, die einen Erfahrungsaustausch zwischen den Akteuren und die Vermittlung von neuem Wissen ermöglichen. Ingenieure, die von den Universitäten und Fachhochschulen kommend in den Unternehmen Beschäftigung finden, sind wichtige Träger von innovativen Ideen.

Gleichwohl darf ein kritischer Befund nicht außer Acht gelassen werden: Die Unternehmen sind oft abgeschnitten von den Forschungs- und Entwicklungspotenzialen der Universitäten. Der Transfer von Forschungswissen aus Hochschulen in industrielle Verwendungszusammenhänge ist erheblich verbesserungsbedürftig. Die Beschäftigung von Hochschulabsolventen in Unternehmen reicht nicht aus, um den Wissenstransfer auf eine breite Basis zu stellen. Sie stößt quantitativ, wie Fachkräfteengpässe schon jetzt zeigen, auf Grenzen. Darüber hinaus muss es auch stärkere netzwerkartige Verknüpfungen zwischen Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Firmen geben.

Die endogenen Potenziale der kleinen und mittleren Firmen, ihre eigenen Kräfte und Kapazitäten, reichen für eine umfassende Verarbeitung und Nutzung neuen Wissens nicht aus. Man muss ihnen mit passförmigen Angeboten aus Wissenschaft und Forschung entgegenkommen. Eine wichtige Stärke des OptoNet ist es, dass es solche Wissenstransferfunktionen übernimmt. Fachvorträge von Wissenschaftlern für Unternehmer oder auch Weiterbildungsangebote für Ingenieure haben hierbei eine hohe Bedeutung und stoßen auf ein starkes Interesse der Firmen. Wirkungsvolle Unterstützungsmöglichkeiten für Firmen im Bereich von Forschung und Entwicklung bieten sich durch folgende Maßnahmen:

- Unterstützung von Netzwerken, die dem Wissenstransfer dienen
- Förderung von technologieorientierten Infrastruktureinrichtungen, die gemeinsam von Firmen und Forschungseinrichtungen betrieben werden (Beispiel Applikationszentren im Kunststoffsektor)
- Unterstützung der Firmen bei der Suche nach und der Einstellung von Fachpersonal
- stärkere Ausrichtung der Hochschul-Transfereinrichtungen an den Bedürfnissen der Firmen

4.4. Modernisierung und Formalisierung der Organisation

Die Erfolgsunternehmen zeichnen sich in ihren Organisationsstrukturen durch flache Hierarchien, sehr flexible Organisationsstrukturen und ein hohes Maß an Vertrauen und Konsens zwischen den betrieblichen Akteuren aus. Dass zwischen den alteingesessenen Fachkräften und den Geschäftsführungen bisweilen ein „blindes Vertrauen“ herrscht und auch charismatische Führungsstile einen wichtigen Einfluss auf die hohe Motivation der Belegschaften haben, weist auf Entwicklungsrisiken hin: Beides beinhaltet nämlich eine starke Personengebundenheit des Erfolgspfades, der mit dem anstehenden Generationenwechsel bei den Fachkräften und bei dem Managementpersonal gefährdet wird. Diesem Problem könnte mit Schritten in Richtung einer Stärkung formal rationaler Organisationsstrukturen begegnet werden.

Formalisierung bedeutet, die Organisation durch Regeln, Kompetenzzuweisungen etc. von Personen unabhängiger zu machen. Dies muss entgegen der klassischen Bürokratietheorie Webers keineswegs zwangsläufig auf eine Vertiefung von Hierarchien und auch nicht auf eine gnadenlose Vermarktlichung der sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren hinauslaufen. Moderne Organisationskonzepte mit dezentralisierten Kompetenzen für die einzelnen Organisationseinheiten können mit formalisierten Partizipationsangeboten für die Beschäftigten verbunden werden, wie dies in dem Medizintechnikunternehmen tatsächlich der Fall war. Partizipationsorientierte Konzepte der Organisationsentwicklung können darüber hinaus auch ein tragfähiges Gerüst für strategische Personalplanungen zur Bewältigung des Generationenwechsels in den Betrieben bilden. Die vertrauensbasierten und konsensualen sozialen Beziehungen als Stärke der humanressourcenzentrierten betrieblichen Entwicklungsstrategien könnten damit sogar noch gefestigt werden.

4.5. Förderpolitik: Im Vordergrund steht die Entwicklung und der Ausbau einer Bildungs- und Wissenschaftsinfrastruktur

In Anbetracht der Risikoaversion vieler Banken füllen öffentliche Förderungen und Kreditvergaben zweifellos eine nicht zu unterschätzende Rolle bei der Unterstützung des Erfolgskurses ostdeutscher Unternehmen. Insofern muss die öffentliche Hand Lücken schließen, die die Banken bei der Unterstützung von Investitionen in die Modernisierung des Betriebes lassen. Solche unternehmensbezogenen Unterstützungs-

leistungen haben sich häufig gerade zu Beginn der Aufstiegsphase von Unternehmen als hilfreich und sinnvoll erwiesen.

Im Vordergrund sollte freilich eine infrastrukturorientierte Förderung stehen. Unzureichende Verkehrsanbindungen sind in einigen Regionen (z.B. im Erzgebirge) trotz der bisherigen Aufbauleistungen noch ein ernsthaftes Problem. Mehr noch sind aber Investitionen in die Bildungs- und Wissenschaftsinfrastruktur gerade aus Sicht der erfolgreichen Unternehmen erforderlich.

Systematisch hat eine solche Förderung den Vorteil, dass sie Konkurrenzen einzelner Unternehmen um knappe Fördergelder weitgehend ausschließt, da sie entweder allen regionalen Unternehmen zu Gute kommt bzw. von allen interessierten Unternehmen genutzt werden kann. Eine solche infrastrukturorientierte Förderung setzt an den identifizierten zentralen Erfolgsfaktoren an, den Humanressourcen, leistungsfähigen Kooperationsnetzwerken und hilft damit den Firmen auch bei der Entwicklung auf den Märkten erfolgreicher, innovativer Produkte

4.6. Handlungsfelder

Bei der Vergabe öffentlicher Gelder zur Unterstützung der Wirtschaft in den neuen Bundesländern ist für die nächsten Jahre eine Akzentverschiebung in der inhaltlichen Ausrichtung der Förderung angebracht. Dabei sollte die Grundrichtung weg von den so genannten harten Standortfaktoren und hin zu den weichen Faktoren gehen: Dies beinhaltet die Entwicklung von Humanressourcen, die Unterstützung von Kooperationsnetzwerken und die Sicherung des Transfers von Innovationen in wirtschaftliche Verwertungszusammenhänge.

(1) Förderung von Bildung und Personalentwicklung

- **Verbesserung der Schulbildung:** die Stärkung der Humanressourcen muss mit der schulischen Ausbildung beginnen, die fachlich und sozial besser auf die Berufswelt vorbereiten muss. Zu stärken sind dabei nicht zuletzt die Kompetenzen der Schüler in den technisch-naturwissenschaftlichen Fächern. Wichtig ist aber auch eine auf die Arbeitswelt bezogene Bildung, die sich mit sozialen Zusammenhängen in der Berufswelt auseinandersetzt.
- **Flankierung betrieblicher Bildungsaktivitäten:** Betriebliches Bildungsengagement muss auf seinen verschiedenen Gebieten weiter und verstärkt unterstützt

werden. Dies beinhaltet vor allem den Ausbau von Ausbildungsverbänden und Berufsakademien sowie auch die Öffnung der Hochschulen für betriebliche Weiterbildungsinteressen

- **Unterstützung der Unternehmen bei der Personalbeschaffung:** Gerade für KMU können zukünftige Personalengpässe ein entscheidendes Entwicklungshemmnis werden. Zwei von drei ostdeutschen Geschäftsführern gehen davon aus, dass Fachkräfteengpässe die Unternehmensentwicklung gefährden können. Gute Ansatzpunkte für Initiativen zur Rekrutierung von Fachkräften bieten regionale Arbeitskräftepools, die für Markttransparenz sorgen und die Rekrutierung von einschlägig (vor)qualifiziertem Fachpersonal in gewerblichen, ingenieurtechnischen wie auch kaufmännischen Berufen für die Firmen erleichtern.
- **Ausbau lokaler Wissensinfrastrukturen:** Wichtig ist eine gute Bildungsinfrastruktur vor Ort gerade auch in den strukturschwachen Regionen, um deren Abkopplung von prosperierenden Clustern zu verhindern. Zu nennen sind v. a. Fachhochschulen wie auch andere Einrichtungen einer wissensorientierter Infrastruktur. Neben der dadurch ermöglichten Diffusion von neuem Wissen und der Stärkung von Entwicklungsaktivitäten in den Regionen sollte die Bildungsinfrastruktur auch Leistungen in Bezug auf anspruchsvolle betriebswirtschaftliche Qualifikationen und solche im Bereich der Organisationsentwicklung anbieten. Für die Bildungseinrichtungen und -angebote ist vor Ort offensiv zu werben. Sie müssen bei der lokalen Wirtschaft einen hohen Bekanntheitsgrad gewinnen.

(2) Unterstützung von Clustern und Kooperationsnetzwerken

„Netzwerkstoff“: Der Begriff Netzwerke ist in Mode gekommen. Er steht für flexible nicht hierarchische Organisationsformen, wird aber leicht zu einer ‚Catch-All-Kategorie‘ für eher diffus strukturierte Kommunikations- und Handlungszusammenhänge. Leistungsfähige Netzwerke müssen eine Substanz haben, um die herum sich die Kooperationsbeziehungen gruppieren. In diesem Sinne sind ausgelöst durch das ‚Innoregio-Programm‘ offensichtlich eine Reihe nachhaltig wirkender Erfolgsgeschichten entstanden. Diese Erfolge werden vor allem dann gesichert, wenn sie auf Prozessen der Clusterbildung ‚aufsitzen‘. Forschungs- und Entwicklungsressourcen, Bildungseinrichtungen, Zulieferbeziehungen, Vermarktungsinstitutionen bis hin zu Finanzierungsinstitutionen in öffentlichen und privaten Organisationsformen bilden die materielle Substanz für Netzwerke, an denen die Firmen bedarfsgerecht partizi-

pieren können. Die öffentliche Hand kann und sollte sowohl direkt mit Infrastrukturangeboten als auch indirekt mit Beratungsleistungen und Zuschüssen die Netzwerke stärken. Dabei geht es nicht um den Aufbau großer fest gefügter Institutionen, sondern um eine konkret bedarfsbezogene Unterstützung und Flankierung von Netzwerkaktivitäten entlang der Wertschöpfungsketten. Wichtig ist, dass die Förderung genau dort greift, wo eine enge Vertrautheit mit den Problemen und Potenzialen der jeweiligen Branchen vorhanden ist. Hierbei bietet sich etwa die Unterstützung von Funktionen der Netzwerkkoordination an. Der finanzielle Ausstattungsbedarf wäre überschaubar.

- **Förderung und Flankierung von Netzwerken:** KMU benötigen Unterstützung beim Aufbau, der Stabilisierung und Weiterentwicklung von Netzwerken: Wichtig ist insbesondere ein kompetentes Netzwerkmanagement, das Arbeitsschritte vereinbart und dokumentiert, unterschiedliche Interessen ausbalanciert und vor allen Dingen auch eine wichtige Bedeutung für die Beschaffung externer Ressourcen, Fördermittel wie auch Know-how hat.
- **Schaffung einer Informationsbasis über Branchentrends:** Oft fehlt den Betrieben eine ausreichende Transparenz über Firmenstrukturen, potenzielle Kooperationspartner, einschlägige Forschungs- und Entwicklungsergebnisse, Märkte etc. Infrastruktureinrichtungen, die Firmen mit Informationen über Trends und Entwicklungspotenziale ausstatten, helfen den Unternehmen bei ihren Innovationsstrategien und tragen zur Stärkung der Cluster bei.
- **Bereitstellung von Marktbearbeitungskapazitäten:** In den „technical communities“ ostdeutscher Betriebe haben Marktfunktionen oft einen vergleichsweise geringen Stellenwert. Dies gilt selbst für viele ebenfalls sehr produkt- und produktionsorientierte Erfolgsbetriebe. Somit sollten Wissensbestände auf dem Gebiet der Marktbearbeitung Bestandteil der Netzwerkinfrastruktur sein. Ebenso wichtig ist auch ein gut „angepriesenes“ Angebot an Unterstützungsleistungen für Vermarktungsaktivitäten wie Möglichkeiten der gemeinsamen Vermarktung, Messeauftritte etc.
- **Unterstützung der Unternehmen bei der Finanzierung.** Die Schwierigkeit, Gelder für Investitionen zu bekommen, wird von den meisten Unternehmen als ein zentrales Handicap für weiteres Firmenwachstum, für Innovation und Produktionsmodernisierung eingestuft. In Netzwerken können Firmen passgenau bei der

Beantragung und Inanspruchnahme von Krediten oder Projektmitteln beraten und fachlich wie auch organisatorisch unterstützt werden.

(3) Weitere Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung

- **Stichwort Bürokratieabbau:** Es ist zweifellos ein berechtigtes Interesse der öffentlichen Hand bei Projekten oder unternehmensbezogenen Förderungen die Inanspruchnahme und Verwendung von Fördermittel zu kontrollieren. Bürokratische Rationalität, die Gesetzes- und Regelbindung staatlicher Aktivitäten, ist eine Errungenschaft moderner Gesellschaften. Ebenso gilt aber, dass bürokratische Regulierungen ein Eigenleben entfalten, die die Zweckbestimmungen konterkarieren und die Erfolgsbedingungen sogar untergraben. Förderprogramme müssen auf diese Gefahren hin durchforstet werden, damit die Hürden für innovative Firmen, an Unterstützung zu kommen, nicht prohibitiv hoch sind. Als Korrektiv überdimensionierter und umständlicher Bürokratie ist es sinnvoll, Förderdialoge zu installieren, die aus Vertretern der öffentlichen Hand und der Adressaten der Förderpolitik zusammengesetzt sind. Sie sollten die Fördebedingungen im Hinblick auf ihre Passformigkeit und Bedarfsgerechtigkeit überprüfen und überarbeiten.
- **Imagepolitik.** Sowohl die neuen Länder insgesamt als auch die Regionen brauchen Unterstützung bei der Vermarktung der Regionen. Stärken, Entwicklungspotenziale und Perspektiven sind nach außen und nicht zuletzt auch nach innen kaum bekannt. Im Sinne der Ausstrahlung für Investoren und als Signal gegen Abwanderung wären Imageoffensiven für die regionalen Wirtschaftsräume in den neuen Ländern sehr wichtig.

4.7. Erfolgsfaktoren

(1) Marktseitige Erfolgsfaktoren

- **Produktpolitik:**
große Bedeutung von engen Beziehungen zu den Kunden bei der Produktgestaltung
- **Marktzugänge:**
intensive Marktarbeit der Unternehmen (z.B. Marktrecherchen und Messepräsentationen)
- **Forschung und Entwicklung:**
hoher Stellenwert von Produktinnovationen für Marktposition

(2) Innerbetriebliche Erfolgsfaktoren

- **Produktionsanlagen:**
moderne technische Standards aber kein Technizismus
- **Organisationskonzepte:**
flexible Organisationsformen mit flachen Hierarchien, die Fachqualifikationen der Beschäftigten offensiv nutzen
- **Betriebliche Qualifikationsbasis:**
starke Aktivitäten auf dem Gebiet der Personalentwicklungsstrategien insbesondere zur Sicherung von Nachwuchs
- **Motivation der Betriebsangehörigen und soziale Beziehungen:**
auf Konsens, Partizipation und Wahrung der Beschäftigteninteressen setzendes Management
- **Lohn und Gehalt:**
unabhängig von Tarifbindung keine Niedriglohnstrategien

(3) Institutionelle Erfolgsfaktoren

- **Kooperationsnetzwerke:**
enge Zusammenarbeit zwischen Firmen sowie Bildungs- und Forschungsinstitutionen auf unterschiedlichen Gebieten (Bildung, Entwicklung, Personal etc.) stärkt die Regionalökonomien und Branchen
- **Finanzierungsbedingungen:**
Öffentliche Kredite und Zuschüsse sind in Anbetracht restriktiver Kreditvergaben der Banken wichtig
- **Regionales Umfeld:**
Leistungsfähige Institutionen der regionalen Wirtschaftsförderung können das Wirtschaftsklima verbessern und Kooperationsbeziehungen stärken.

Literaturverzeichnis

- Artus, I. /R. Liebold /K. Lohr, /E. Schmidt /R. Schmidt/U. Strohwalde:** Betriebliches Interessenhandeln. Band 2: Zur politischen Kultur der Austauschbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der ostdeutschen Industrie. Opladen 2001.
- Behr, M.:** Ostdeutsche Arbeitsspartaner. Die politische Meinung. Monatsschrift zu Fragen der Zeit, Nr.369, August 2000 S. 27-38.
- Deutschmann, C.:** Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identitäten. Weinheim und München 2002.
- IAB-Betriebspanel Ost (SÖSTRA):** Ergebnisse der siebten Welle 2004. Berlin, Februar 2003.
- IHK-Ostthüringen:**
www.gera.ihk.de/GIHK24/GIHK24/produktmarken/standortpolitik/statistik/index.jsp (vom 27.06.2004)
- Kädtler, J.:** Globalisierung und Arbeitnehmerinteressen – oder: wie aus einfachen Antworten komplizierte Fragen entstehen. SOFI Mitteilungen, Nr. 26 Mai 1998, S.69-80.
- Kotthoff, H. /J. Reindl:** Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb. Göttingen 1990.
- Pohlmann, M. /H.-J. Gergs:** Managerielle Eliten im Transformationsprozess. In: Pohlmann, M. /R. Schmidt (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland. Band 1.5, Opladen 1996, S. 63-98.
- Schmidt, R.:** Hightech schafft wenig Arbeit. In: VDI-Nachrichten, Nr. 3, Jan. 2000
- Trinczek, R.:** „Es gibt sie, es gibt sie nicht...“ – Die Globalisierung im aktuellen sozialwissenschaftlichen Diskurs. Ökonomische und soziale Herausforderung am Ende des 20. Jahrhunderts. Soziale Welt, Sonderband 13, 1999, S. 55-79.