

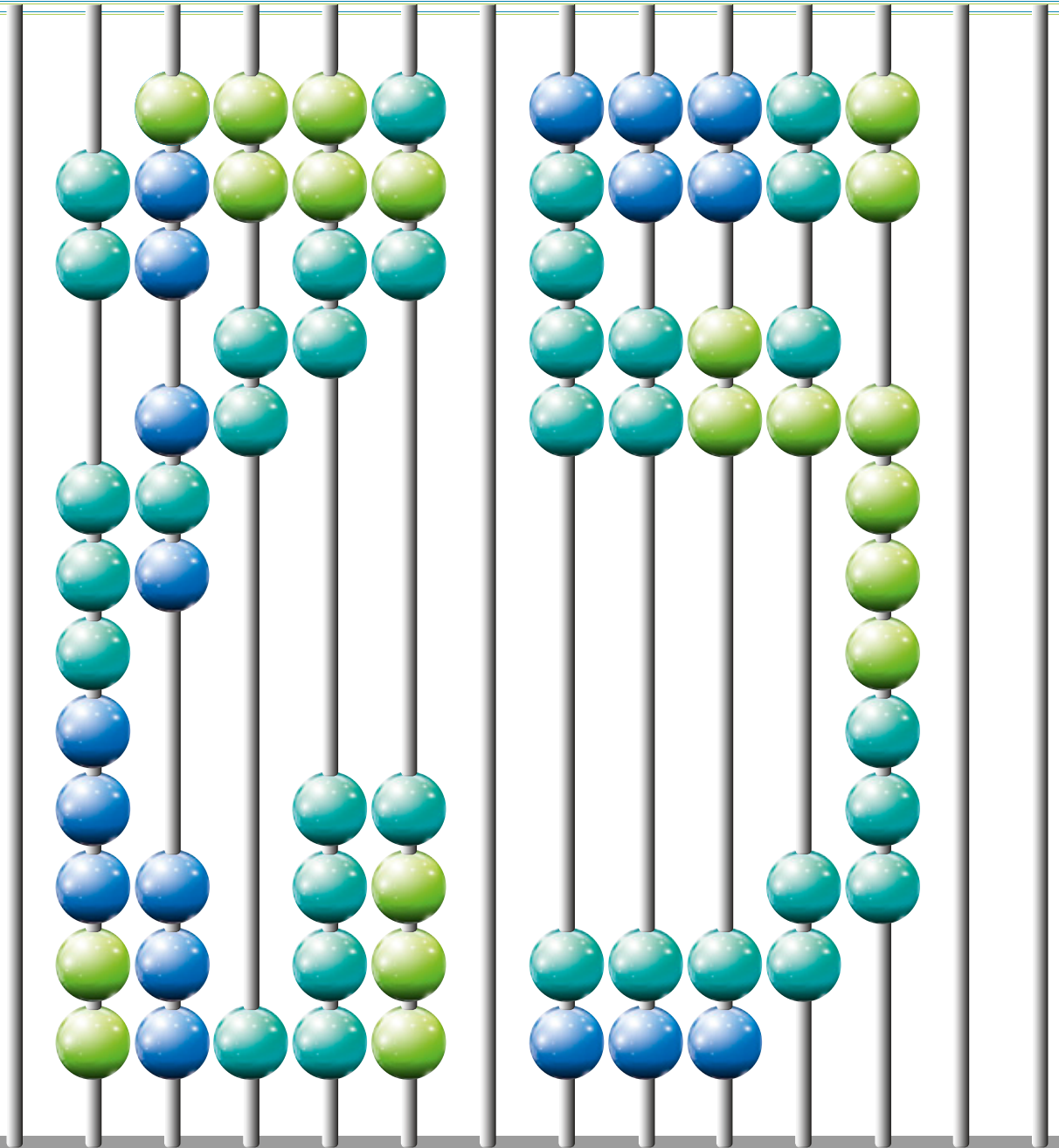


Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

UNTERNEHMEN REGION
Die BMBF-Innovationsinitiative
Neue Länder

Ausgabe 2|2014

UNTERNEHMEN REGION



25 Jahre. 6 Neue Länder.
Unzählige Innovationen.

DAS WENDEHEFT

Das Erbe der Kombinate

Eine Gastbeitrag von Klaus-Peter Buss

Ostdeutsche Wirtschaftsbetriebe haben es schwer, weil sie technisch veraltet und unternehmerisch unerfahren in die Marktwirtschaft starteten. Warum aber sind Ost-Betriebe trotzdem wirtschaftlich erfolgreich? Tatsächlich haben die untersuchten Unternehmen sich nicht etwa westdeutsche Erfolgsrezepte angeeignet; sie nutzen im Wettbewerb die vielfältigen Kompetenzen, die sie in der Planwirtschaft der DDR erworben haben.

che betriebliche Anpassungsprozesse im Prozess der ostdeutschen Industrietransformation wenig bekannt. In unserer aktuellen Studie haben wir gezeigt, dass die erfolgreiche Entwicklung der untersuchten Unternehmen vielfach durch eine geschickte Nutzung von Kompetenzen möglich geworden ist, die in der DDR-Industrie entstanden sind.

Die Ausgangssituation: Wo kriegen wir Kunden her?

Dies mag auf den ersten Blick verwundern. Ab 1990 sahen sich die ostdeutschen Betriebe zunächst damit konfrontiert, dass ihnen ihre bestehenden Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen in einem dramatischen Tempo wegbrachen. „Wir waren im



Unternehmerischer Erfolg in Ostdeutschland – eine Blindstelle der Forschung

In der öffentlichen Wahrnehmung ist Ostdeutschland vor allem Problemregion. Bis heute hat sich die Region nicht so recht vom breitflächigen Zusammenbruch der ostdeutschen Industrie nach der Wiedervereinigung erholen können. Erklärt werden die anhaltenden strukturellen Probleme meistens als Folge des Scheiterns der DDR mit ihrer Industrie- und Wirtschaftspolitik. Die Region – so das zugespitzte Argument – habe sich nach der Wende nur schwer entwickeln können, da die Planwirtschaft ihre Betriebe technisch veraltet, ohne marktfähige Produkte, unternehmerisch unerfahren und somit nicht konkurrenzfähig in die Marktwirtschaft entlassen habe. Doch wie haben sich ostdeutsche Unternehmen unter diesen widrigen Rahmenbedingungen erfolgreich entwickeln können? Während es zahlreiche Studien zum ausbleibenden ökonomischen Erfolg und zu den Problemen ostdeutscher Betriebe gibt, ist über erfolgrei-

Prinzip über“, so der Geschäftsführer eines von uns befragten Maschinenbauunternehmens, „und ich unterstelle mal, das galt fast für die komplette wirtschaftliche Potenz der DDR. Das Wesentliche für uns war: Wo kriegen wir Kunden her?“

Neue Kunden konnten die Unternehmen in dieser Situation kaum mit ihren alten Produkten gewinnen. Vielmehr mussten sie sich einen Zugang zu globalen Märkten erarbeiten, auf denen sie als Hersteller weitgehend unbekannt waren und auf denen sie sich auf neue Anforderungen einlassen mussten. Zugleich konnten die ostdeutschen Unternehmen aber kaum an bewährte Erfolgsstrategien westdeutscher Unternehmen anknüpfen. Vielmehr mussten sie sich in ihrem Kampf um einen Marktzugang und neue Kunden gegen eine doppelte Konkurrenz behaupten. Auf der einen Seite war dies vor allem die technologisch vielfach überlegene westdeutsche Industrie, die viele Märkte bereits besetzt hatte. Auf der anderen Seite traten zunehmend Anbieter aus Niedriglohnländern auf den Plan.

In dieser Sandwich-Position war es für die ostdeutschen Betriebe entscheidend, eigene Wettbewerbsstärken ins Spiel bringen zu können, entsprechende Geschäftsmodelle zu entwickeln und so der Konkurrenz Marktanteile abzuringen. Der Manager eines Unternehmens aus dem Anlagenbau für die Lebensmittelproduktion findet hierfür klare Worte: „Jede Anlage, die wir verkaufen, verkauft jemand anders nicht mehr. Das ist einfach so. Wir konnten ja nicht die Leute überreden, jetzt exzessiv mehr zu essen.“ Doch wie konnten ostdeutsche Betriebe eigene Wettbewerbsstärken entwickeln, um sich erfolgreich von ihrer Konkurrenz abzusetzen?

Industrielle Kompetenzen als Basis erfolgreicher Geschäftsmodelle

Die Antwort liegt in der industriellen Vorgeschichte der Region: Auch wenn das DDR-Wirtschaftsmodell gescheitert ist, eröffneten sich den Unternehmen durch die Ressourcen und Kompetenzen als Erbe der DDR-Industrie Handlungsspielräume. Dies meint kein einfaches ‚Weiter so!‘. Vielmehr kam es für die Unternehmen darauf an, diese ererbten industriellen Kompetenzen für ihre neuen Geschäftsmodelle nutzbar zu machen bzw. neue Anwendungsgebiete für diese Kompetenzen zu finden. Die Beispiele hierfür sind vielfältig.

So reichen die Wurzeln eines von uns untersuchten neu gegründeten Maschinenbaubetriebes in einen großen Kombinatbetrieb für Elektromotorenbau zurück. Der Unternehmensgründer hatte sich nach der Wende mit einem von ihm zu DDR-Zeiten entwickelten spezialisierten Schleifverfahren selbstständig gemacht, für das aber nur eine begrenzte Nachfrage existierte. Stattdessen konnte das Unternehmen sich aber aufgrund seiner Kompetenzen in der Verfahrensentwicklung als Teilebearbeiter in völlig neuen Branchen wie der Automobilzulieferindustrie etablieren und ist heute u. a. System- und Komponentenlieferant für einen großen Kfz-Hersteller.

Ähnliche Beispiele finden sich aber auch in anderen Unternehmen. Allen Problemen der DDR-Planwirtschaft zum Trotz verfügte die DDR-Industrie über ein teils hohes fachliches Know-how, das nach der Wende auch westdeutsche Unternehmen zu schätzen wussten und wissen. Die Nutzung solcher ererbten industriellen Kompetenzen spiegelt sich bis heute in den Geschäftsmodellen der untersuchten Unternehmen wider. Vom privatisierten Altunternehmen über die ostdeutsche Neugründung bis hin zum Zweigwerk des großen Automobilherstellers ziehen die Unternehmen wesentliche Wettbewerbsvorteile aus einer geschickten Nutzung der in der Region vorhandenen, in der DDR-Industrie entstandenen Kompetenzen.

Dies gilt zum einen in Bezug auf die besonderen fachlichen Fähigkeiten der Industriefacharbeiter. So verweist der Arbeitsdirektor eines von uns untersuchten Stahlwerkes auch noch über 20 Jahre nach der Privatisierung auf den im Vergleich zu westdeutschen Werken deutlich höheren Facharbeiteranteil: „Damit ist es möglich, eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung zu machen, da man relativ gut und breit qualifizierte Mitarbeiter hat, die mehr Aufgaben übernehmen können.“ Die Beispiele für industrielle Kompetenzen reichen aber auch darüber hinaus. So bezieht sich ein Teil der untersuchten Unternehmen auf die im Rationalisierungsmittelbau der DDR-Kombinate erlernte Flexibilität der Ingenieure, oder die im Kollektiv erworbene Teamfähigkeit der Automobilarbeiter erleichterte den in den 1990er Jahren neu aufgebauten Automobilfabriken die Einführung von Gruppenarbeit.

Eine oft übersehene Eigenlogik

Wichtig an dieser Stelle ist zweierlei: Zum einen verweist die Studie auf die vielfältigen endogenen Potenziale, die sich aus der langen Industriegeschichte der Region bis heute ergeben und die durchaus auch ein Ergebnis der DDR-Planwirtschaft sind. Zum anderen folgt die Entwicklung der ostdeutschen Betriebe vor diesem Hintergrund aber auch einer Eigenlogik, die oftmals übersehen wird und die sich auf das Umfeld der Unternehmen – von der beruflichen Bildung bis zur Tarifbindung – auswirkt. ■

ZUR PERSON

Dr. Klaus-Peter Buss forscht am Soziologischen Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) zu arbeits- und industriesoziologischen Themen. Sein Gastbeitrag basiert auf der aktuellen Studie „Mit ererbten Kompetenzen zu neuen Geschäftsmodellen – Ostdeutsche Betriebe auf dem Weg von der Plan- in die Marktwirtschaft“, die auch als Buch erschienen ist. Im Rahmen dieser Studie hat das SOFI die Entwicklung wettbewerbsfähiger Geschäftsmodelle in der ostdeutschen metallverarbeitenden Industrie untersucht.

