

SÖSTRA SOZIALÖKONOMISCHE STRUKTURANALYSEN e.V., BERLIN

ISF INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FORSCHUNG e.V., MÜNCHEN

Voraussetzungen , Engpässe und Probleme bei der Entstehung neuer Arbeitsplätze in Klein - und Mittelbetrieben

- Ein kooperatives Entwicklungskonzept für die Mansfelder Region -

BERLIN / MÜNCHEN , FEBRUAR 1993

Projektteam

Leitung: Dr. sc., Gabriele Rachel (SÖSTRA)
Dr. Klaus Semlinger (ISF)
Mitarbeit : Dr. Irene Gallinge (SÖSTRA)
Dr. Horst Hanke (SÖSTRA)
Prof. Dr. Gottfried Rössel (SÖSTRA)

Die Fragebogenauswertung besorgten Dr. I. Gallinge und Dr. R. Musch.

Sozialökonomische Strukturanalysen e.V.
Köpenicker Str. 80-82
O-1020 Berlin
Tel. 030-234 42 31
Fax. 030-234 41 82

Vorbemerkung

Die Studie "Voraussetzungen, Engpässe und Probleme bei der Entstehung neuer Arbeitsplätze in Klein- und Mittelbetrieben" wurde im Auftrag der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern (KSPW) - in Verbindung mit der Rahmenvereinbarung des Ministeriums für Arbeit und Soziales des Landes Sachsen-Anhalt - erarbeitet.

Die Laufzeit des Forschungsauftrages betrug acht Monate (Juli 1992 bis Februar 1993).

Anliegen der Untersuchung war es, am Beispiel der im Land Sachsen-Anhalt gelegenen Mansfelder Region mit den Kreisen Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen die Chancen und Risiken einer beschäftigungswirksamen, kleinbetrieblichen Regionalentwicklung durch kooperative Vernetzungen zu analysieren sowie Handlungsempfehlungen für regionale Unternehmensvernetzungen zu erarbeiten.

Die Studie fußt auf Erfahrungen der internationalen Kooperationsforschung, insbesondere hinsichtlich der Kenntnisse über erfolgreiche "industrial districts" in westlichen Industrieländern sowie Ergebnissen der Mittelstandsforschung in den neuen Bundesländern.

Zur Realisierung des Forschungsauftrages wurden methodisch zunächst die theoretischen Ausgangsprämissen bestimmt und aufbereitet. Davon ausgehend erfolgte eine Analyse der gegenwärtigen wirtschaftlichen, arbeitsmarktpolitischen und betrieblichen Situation und Problemlagen sowie der institutionellen Rahmenbedingungen in der Mansfelder Region, die für eine kooperative Entwicklung relevant sind.

Dazu wurden regionale und Landesentwicklungskonzepte, vorhandene statistische Materialien, die Regionalpresse sowie zugänglich gemachte andere Informationen und Materialien insbesondere auf kreislicher Ebene ausgewertet und analysiert. Probleme bereiteten das Fehlen von wichtigen statistischen Angaben für die einzelnen Kreise, insbesondere von Ursprungsdaten, die in vielen Bereichen noch nicht mögliche Vergleichbarkeit statistischer Reihen und der insgesamt schwierige Zugang zu Wirtschaftsstrukturdaten, was - auch aufgrund des kurzen Untersuchungszeitraumes - nicht ganz durch eigene Recherchen kompensiert werden konnte.

In der Region wurden Interviews mit Vertretern der Landratsämter und Kommunen, von Wirtschaftsfördergesellschaften und Wirtschaftsverbänden, der IHK und der Handwerkskammer, der Kreishandwerkerschaften, des Arbeitsamtes, wichtiger Aus- und Weiterbildungseinrichtungen sowie großer und kleiner Betriebe durchgeführt. An 167 vorwiegend Klein- und Mittelbetriebe unterschiedlicher Branchen wurde ein Fragebogen mit insgesamt 36 Fragen zur allgemeinen betrieblichen Situation und speziell zu ihrer Kooperationsbereitschaft und ihren Kooperationsinteressen in Bezug auf ausgewählte mögliche branchen- und aufgabenbezogene Schwerpunkte künftiger regionaler Entwicklung gesandt. Die Rücklaufquote betrug 34 Prozent.

Zugleich wurde in der Region ein Workshop mit wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteuren durchgeführt, auf dem das Projektanliegen vorgestellt und das Interesse an entsprechenden Handlungskonzepten erkundet wurde.

Das Projektteam dankt allen Persönlichkeiten und Institutionen, die mit ihrer Unterstützung zur Realisierung des Forschungsauftrages beigetragen haben.

Inhalt	Seite
Einleitung und Überblick: Beschäftigungsaufschwung in der Region Mansfeld durch kooperative Regionalentwicklung	1
Abschnitt I: Kooperative Modernisierung – Reichweite und Voraussetzungen einer kleinbetrieblich orientierten Regionalentwicklung	6
1. Einleitung: Neue Wege in der Regionalentwicklung	6
2. Wirtschaftlicher Aufschwung durch mittelständische Kooperation	8
2.1 Die Stärken und Schwächen der Kleinbetriebe	8
2.2 Netzwerke: Vorteile und Risiken der Kooperation	15
2.3 Zwischenbilanz	24
3. Voraussetzungen und Idealbedingungen einer kooperativen Regionalentwicklung	27
Abschnitt II: Ausgangsbedingungen – Die Wirtschafts- und Arbeitssituation in der Mansfelder Region	34
1. Die Wirtschaftsstruktur der Region – Ausgangslage und Veränderungen –	34
1.1 Territorium, Bevölkerung, Erwerbsstruktur	34
1.2 Die Spezifik der traditionellen Wirtschaftsstruktur	41
1.3 Zur Wirtschaftsstruktur der einzelnen Landkreise	47
Kreis Hettstedt	48
Kreis Eisleben	51
Kreis Sangerhausen	54
1.4 Das Sanierungskonzept der Mansfeld AG	59

1.5	Ökologische Sanierung als Faktor der regionalen Wirtschaftsentwicklung	65
1.6	Veränderungen der Wirtschaftsstruktur durch das Gründungsgeschehen	68
2.	Zur Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt - Freisetzungs- und Absorbtiionspotentiale in der Mansfelder Region	75
2.1	Ausmaß und Struktur der Unterbeschäftigung	75
	Entwicklung der Arbeitslosigkeit	77
	Kurzarbeit	82
	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen	84
	Fortbildung und Umschulung	87
2.2	Absorbtiionspotentiale und Beschäftigungsperspektiven	88
	Arbeitsvermittlungen	88
	Beschäftigungserwartungen	91
	Beschäftigungswirkung von Klein- und Mittelbetrieben	94
2.3	Qualitatives Arbeitskräftereservoir und berufliches Bildungspotential	99
2.3.1	Qualifikatorisches Ausgangspotential	100
2.3.2	Berufliche Bildung und Weiterbildung	103
	Berufliche Erstausbildung	103
	Berufliche Weiterbildung	106
3.	Die Situation der institutionellen Infrastruktur	111
3.1	Wirtschaftliche Interessenorganisation	111
3.2	Überbetriebliche Einrichtungen	117
3.3	Öffentliches Unterstützungspotential	121

4.	Problemlagen und Entwicklungsperspektiven auf betrieblicher Ebene	129
4.1	Stärken und Schwächen größerer Unternehmen	129
	Große Treuhandbetriebe	130
	Privatisierte Großbetriebe	136
4.2	Problemlagen und Entwicklungsperspektiven wichtiger KMU	138
	Ausgründungen von Betriebsteilen	138
	Reprivatisierungen, Privatisierungen von Betrieben	145
	Neugründungen von Unternehmen	148

Abschnitt III: Ansatzpunkte und Handlungsempfehlungen – Möglichkeiten einer kooperativen beschäftigungsorientierten Kleinbetriebsentwicklung in der Mansfelder Region		151
--	--	-----

1.	Anknüpfungspunkte und Hemmnisse für eine kooperative Regionalentwicklung in der Mansfelder Region	152
1.1	Anregungen für mögliche überbetriebliche Kooperationsfelder in der Mansfelder Region	163
1.1.1	Produktgruppen- oder marktorientierte Netze	164
1.1.2	Aufgabenorientierte Netzwerke	170
1.2	Ablaufvorstellungen zur Gründung und Arbeit von Netzwerken	174

Literatur

Anhang

Beispiele kooperativer Regionalförderung

Tabellen

Unternehmen im produzierenden Bereich nach Wirtschaftsklassen

Fragebogenauswertung

Tabellenverzeichnis

Tabellen im Text

- 1 Entwicklung der Beschäftigung und des Umsatzes im Bergbau/verarbeitenden Gewerbe und Baugewerbe, Juni 1991 - Oktober 1992
- 2 Kreis Hettstedt. Beschäftigte in Wirtschaftsbereichen und Branchen - Stand: 31. 12. 1989; Anteil der Berufstätigen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in v.H.
- 3 Kreis Eisleben. Beschäftigte in Wirtschaftsbereichen und Branchen - Stand: 31. 12. 1989; Anteil der Berufstätigen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in v.H.
- 4 Kreis Sangerhausen. Beschäftigte in Wirtschaftsbereichen und Branchen - Stand: 31. 12. 1989; Anteil der Berufstätigen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in v.H.
- 5 Gewerbeanzeigen und Gewerbeabmeldungen 1.1.1990 - 30. 6. 1992
- 6 Gewerbeanzeigen und -abmeldungen nach Kreisen und Wirtschaftsbereichen im 1. Halbjahr 1992
- 7 Unterbeschäftigung und arbeitsmarktpolitische Entlastungsmaßnahmen, August 1992
- 8 Zugang an offenen Stellen und Arbeitslosen nach Wirtschaftsgruppen
- 9 Arbeitsvermittlungen nach Berufsgruppen und Häufigkeit
- 10 Beschäftigungserwartungen von Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungsbereichs in der Mansfelder Region
- 11 Qualifikationsstruktur der Arbeiter und Angestellten, Oktober 1989
- 12 Qualifikationsstruktur der Beschäftigten im Kreis Hettstedt nach Branchen, in v.H. der Gesamtbeschäftigten
- 13 Berufsgruppen mit der höchsten Zahl von Arbeitslosen

- 14 Bewilligte Fördermittel
- 15 Kreditzusagen der KfW

Tabellen im Anhang

- I Entwicklung der Wohnbevölkerung
- IIa Berufstätige nach Wirtschaftsabteilungen (ohne Lehrlinge) September 1989 (Personen)
- IIb Berufstätige nach Wirtschaftsabteilungen (ohne Lehrlinge), September 1989 (in v.H.)
- IIIa Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen am 30.11.1990 (Personen)
- IIIb Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen am 30.11.1990 (in v.H.)
- IV Entwicklung der Erwerbstätigkeit (Personen) - September 1989 / November 1990
- V Industriebeschäftigte November 1990 (v.H. im Kreis, Industrie = 100)
- VI Beschäftigte nach der Stellung im Beruf (Stand 30.11.1990)
- VII Anzahl und Struktur der IHK-Mitgliedsbetriebe
- VIII Anzahl der Arbeitsstätten der Betriebe des Wirtschaftsbereichs Industrie der Region per 31.12.1987
- IX SÖSTRA-Zählung der Unternehmen im produzierenden Gewerbe (nach Wirtschaftszweigen)
- Xa Mansfelder Region: Arbeitslosenquote, Zugang an offenen Stellen, Vermittlungen - darunter in ABM - 1992
- Xb Mansfelder Region: Arbeitslosenquote, Zugang an offenen Stellen, Vermittlungen darunter in ABM - 1991
- Xc Mansfelder Region: Arbeitslosenquote, Zugang an offenen Stellen, Vermittlungen - darunter in ABM - 1990
- XI 1-8 Ausgewählte betriebliche Problemlagen - SÖSTRA-Befragung

Abkürzungsverzeichnis

AA	Arbeitsamtsbezirk
Alüg	Altersübergangsgeld
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
AFG	Arbeitsförderungsgesetz
BA	Bundesanstalt für Arbeit
FuE	Forschung und Entwicklung
FuU	Fortbildung und Umschulung
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KuG	Kurzarbeitergeld
MBO	Management Buy-Out
MBI	Management Buy-In
NBL	Neue Bundesländer
S/A	Sachsen-Anhalt
SV	Sozialversicherung
THA	Treuhandanstalt
Vog	Vorruhestand

EINLEITUNG UND ÜBERBLICK: Beschäftigungsaufschwung in der Region Mansfeld durch kooperative Regionalentwicklung

Die Wirtschaft in Sachsen-Anhalt befindet sich in einer grundlegenden Umstrukturierung. Der Übergang in die Marktwirtschaft ist schwieriger und langwieriger als von vielen erwartet. Insbesondere aber ist er mit gravierenden Beschäftigungseinbrüchen verbunden, die mit arbeitsmarktpolitischen Mitteln allein nicht zu kompensieren sind, sondern eine gezielte, beschäftigungspolitisch orientierte Unterstützung des Transformationsprozesses notwendig machen. Mit besonderer Dringlichkeit stellt sich diese Aufgabe in der Region Mansfeld.

Bestimmend für die aktuellen Schwierigkeiten der wirtschaftlichen Gesundung der Region, zu der die drei Landkreise Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen zählen, ist die vormals dominierende Rolle, die das ehemalige Mansfeld-Kombinat in der Region spielte: Fast jeder zweite Erwerbstätige mit einem Arbeitsplatz im Produzierenden Gewerbe war im Kombinat beschäftigt, das sich zudem in der Region in seinen Produktionsbetrieben vornehmlich auf den schon lange unwirtschaftlich gewordenen Erzbergbau und auf die ersten Verarbeitungsstufen, d.h. auf die Verhüttung der gewonnenen Erze und zugeführter Sekundär-Rohstoffe sowie auf die Herstellung von NE-Halbzeug, konzentrierte. Damit war die Region stark monostrukturiert; hinzu kommt, daß - wie in anderen Regionen Ostdeutschlands auch - mittelständische Unternehmen kaum vorhanden waren.

Mittlerweile ist der Bergbau gänzlich eingestellt und auch die übrigen Betriebsbereiche des Kombinats sind durch Stilllegung und Ausgründungen drastisch reduziert worden. Dabei konnte nur ein Teil der betroffenen Arbeitsplätze erhalten werden, und nur wenige der verloren-

gegangenen Arbeitsplätze konnten bislang durch Betriebsneugründungen ersetzt werden. Die Arbeitslosigkeit in der Region ist deshalb trotz des erheblichen Einsatzes arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen auf rd. 19 % gestiegen (Stand: Januar 1993), und liegt damit deutlich über dem Landesdurchschnitt.

Mit dem ökonomischen und organisatorischen Zerfall des Kombinars und dem Zusammenbruch des planwirtschaftlichen Lenkungssystems ist aber nicht nur ein wesentlicher Teil der ökonomischen Basis der Region verlorengegangen, gleichzeitig hat sich damit auch das überkommene institutionelle Geflecht des Wirtschaftsgeschehens aufgelöst. Angesprochen ist damit die Abkehr von den vertrauten Strukturen und Verfahren der Betriebsführung, die Auflösung der überkommenen (wechselseitigen) Liefer- und sonstigen zwischenbetrieblichen Leistungsverflechtungen, nicht zuletzt aber auch die Veränderung der Aufgabenverteilung zwischen Staat und Wirtschaft und zwischen den übergeordneten staatlichen Stellen und der lokalen Politikebene.

Von allen beteiligten Akteuren ist also eine grundlegende Neuorientierung verlangt. Dabei geht es in den Unternehmen zunächst um eine betriebswirtschaftliche Grundsanie rung, das heißt um den Aufbau marktwirtschaftlicher Managementsysteme und Wettbewerbsorientierungen. Die Freiheit von planwirtschaftlichen Reglementierungen darf aber nicht mit völliger unternehmerischer Unabhängigkeit verwechselt werden: Auch, ja gerade im marktwirtschaftlichen Wettbewerb ist der einzelne Betrieb auf ein funktionierendes Zusammenwirken mit anderen Betrieben und staatlichen Einrichtungen angewiesen. Auch dieses Zusammenspiel muß erst noch - in neuen Beziehungen und neuen Formen - entwickelt werden. In den alten Bundesländern gewinnen hierbei neue kooperative Verflechtungen zunehmend an Bedeutung, die mit Begriffen wie "strategische Allianzen",

"(Zulieferungs-) Netzwerke" und "industrial districts" umrissen werden. Die Modernisierung der regionalen Wirtschaft in der Mansfelder Region ist somit nicht nur vom Umfang materieller Innovations- und Investitionsprogramme abhängig, sondern auch von der erfolgreichen Adoption moderner institutioneller Entwicklungsmuster.

Vor einem neuerlichen Beschäftigungsaufschwung steht also die Notwendigkeit zu einem tiefschürfenden Wandel sowohl in der einzelwirtschaftlichen Betriebsorganisation als auch in der Branchen- und Betriebsgrößenstruktur sowie in den funktionalen Verflechtungen der regionalen Wirtschaft. Der notwendige **Neubeginn aus kleinen Anfängen** erfordert dabei - wenn er denn zu nachhaltigen, auch qualitativ befriedigenden Beschäftigungserfolgen führen soll - eine adäquate Reorganisation der zwischenbetrieblichen Beziehungen und der institutionellen Infrastruktur.

Eine entsprechende Entwicklung setzt jedoch nicht unbedingt "marktwüchsig" ein - also gleichsam von selbst -, und sie dürfte kaum aus eigener Kraft das notwendige Tempo entwickeln, das erforderlich ist, um den drastischen Beschäftigungsrückgang auszugleichen und der fortschreitenden Erosion des ökonomischen Potentials der Region rechtzeitig entgegenzuwirken. Um hier zu raschen und dauerhaften Erfolgen zu gelangen, bedarf es gezielter Anstöße und einer geeigneten öffentlichen Unterstützung, die sich zudem nicht allein auf die Hilfe bei der Überwindung von Engpässen einzelner Betriebe beschränken kann, sondern sich verstärkt den Problemen der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit zuwenden muß. Ein derartiger **Netzwerk-Ansatz** baut nicht so sehr auf den Sogeffekt einzelner erfolgreicher Unternehmen, als vielmehr - umgekehrt - auf die Verbesserung der einzelbetrieblichen (und regionalen) Entwicklungschancen durch kooperative Zusammenarbeit.

Aufgabe der hier vorliegenden Studie war es, den Voraussetzungen, Engpässen und Problemen bei der Entstehung neuer Arbeitsplätze in Klein- und Mittelbetrieben in der Mansfelder Region nachzugehen. Dabei ging es weniger um eine analytische Bestandsaufnahme und die Zielbestimmung für eine regionalpolitische Entwicklungsplanung im herkömmlichen Sinne als vielmehr um die **Herausarbeitung allgemeiner Grundlinien und konkreter Ansatzpunkte für ein beschäftigungsorientiertes Handlungskonzept**. Als Leitmodell diente dabei das Vorbild prosperierender "industrial districts", deren Erfolg auf dem kooperativen Zusammenspiel von Klein- und Mittelbetrieben einerseits und öffentlichen Unterstützungseinrichtungen andererseits beruht.

Die damit erfolgte Ausrichtung auf eine mittelständisch getragene Entwicklungsstrategie darf jedoch nicht dahingehend mißverstanden werden, daß der alte industrielle Kern der Region, d.h. die noch bestehenden Restbetriebe des alten Mansfeld-Kombinats, ohne Bedeutung für die wirtschaftliche Gesundung der Region sind. Im Gegenteil: Angesichts des Ausmaßes des bisherigen Beschäftigungsabbaus, der auch bei einer erfolgreichen Umsetzung der hier vorgeschlagenen Strategie allenfalls mittelfristig ausgeglichen werden kann, und in Anbetracht der immer noch beträchtlichen beschäftigungspolitischen Bedeutung dieser Betriebe muß alles getan werden, um diesen Bereich der Regionalwirtschaft zu stabilisieren. Dies gilt nicht zuletzt auch deshalb, weil der Erhalt des industriellen Kerns notwendige Anknüpfungspunkte für eine ökonomische Erneuerung bietet. In der hier empfohlenen klein- und mittelbetrieblich orientierten Entwicklungsstrategie ist also keine Alternative zur Sanierung der verbleibenden Großbetriebe der Region zu sehen, sondern eine zweite Säule der beschäftigungs- und strukturpolitischen Erneuerung.

Der Bericht ist in drei Teile gegliedert: **Abschnitt I** erläutert den konzeptionellen Ansatz und diskutiert dabei unter Rückgriff auf internationale Erfahrungen Vorteile und Schwierigkeiten einer vornehmlich kleinbetrieblich getragenen Regionalentwicklung, um darauf aufbauend die Reichweite des Konzepts zu umreißen, seine praktischen Voraussetzungen zu benennen und einige zentrale allgemeine Ansatzpunkte zu benennen. **Abschnitt II** analysiert die ökonomischen und sozio-strukturellen Gegebenheiten in der Region Mansfeld, um so die Übertragbarkeit des Konzepts zu überprüfen, d.h. die Voraussetzungen und Chancen für den Ausbau der Region zu einem "industrial district" herauszuarbeiten. Dabei wird nach einer knappen Charakterisierung der Untersuchungsregion zunächst deren Branchen- und Gewerbestruktur beschrieben (Kapitel II.1). Es folgen ein Überblick über die regionale Arbeitsmarktsituation (Kapitel II.2) und eine Darstellung der Problemlagen und Entwicklungsperspektiven auf betrieblicher Ebene (Kapitel II.3) sowie ein Überblick über den gegebenen Stand der institutionellen Infrastruktur (Kapitel II.4). In **Abschnitt III** werden sodann konkrete Handlungsempfehlungen formuliert und eine Reihe von Ansatzpunkten für einen gezielten Einstieg in eine beschäftigungsorientierte kooperative Entwicklungsstrategie in ihren Grundzügen ausgearbeitet.

ABSCHNITT I: KOOPERATIVE MODERNISIERUNG - Reichweite und Voraussetzungen einer kleinbetrieblich orientierten Regionalentwicklung

1. Einleitung: Neue Wege in der Regionalentwicklung

Traditionelle Regionalentwicklungskonzepte haben vielfach die in sie gesetzten Hoffnungen enttäuscht. Dies betrifft insbesondere solche Ansätze, die (vorrangig) auf die Attraktion auswärtiger (Groß-)Investoren setzen und sich dabei (vornehmlich) auf die Wirksamkeit finanzieller Anreize und klassischer infrastruktureller Erschließungsmaßnahmen verlassen. Viele dieser Versuche sind in der Praxis gescheitert, entweder weil es trotz umfangreicher Vorleistungen erst gar nicht gelang, potente Interessenten zur Ansiedlung in den geförderten Regionen zu bewegen, weil nach erfolgter Ansiedlung die angestrebten Multiplikatoreffekte ausblieben oder weil die nachfolgende ökonomische Entwicklung den prekären Status des Wirtschaftsstandortes und die Lebensbedingungen kaum verbesserte - wenn sie nicht sogar mit nachhaltigen sozialen und ökologischen Verschlechterungen einherging.

Spätestens mit Anfang der 80er Jahre rückte deshalb die Frage nach den Möglichkeiten einer **endogenen Regionalentwicklung**, die an den vorhandenen regionsinternen Potentialen ansetzt, in den Mittelpunkt der regionalwissenschaftlichen und regionalpolitischen Diskussion. Neue empirische Studien zur beschäftigungspolitischen Bedeutung von **Kleinbetrieben** (Birch 1981) und zur Prosperität von Regionen, die sich durch eine **kooperativ geprägte Regionalwirtschaft** auszeichnen ("industrial districts"; Brusco/Sabel 1981), zogen in den Folgejahren eine Welle einschlägiger Forschungsarbeiten nach sich (z.B. Fritsch/Hull 1987; Sengenberger u.a. 1990; Hirst/Zeitlin 1989; Pyke u.a. 1990). Deutlich wurde, daß der laufende Umbruch in der industriellen Massenfertigung - hin zu "flexibler

Spezialisierung" (Piore/Sabel 1984) und "diversifizierter Qualitätsproduktion" (Sorge/Streeck 1988) - Kleinbetrieben, die lange Zeit gegenüber Großbetrieben als hoffnungslos rückständig und unterlegen galten, neue Perspektiven eröffnet. Und auch die bestechende Wettbewerbskraft der japanischen Industrie, deren Erfolgsgeheimnis in einer nicht zuletzt durch Fremdleistungsbezug "schlanken" Produktionsweise gesehen wird (Womack u.a. 1990), weist auf die Überlegenheit einer stärker dezentralisierten Produktionsstruktur hin. Die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen wurde dementsprechend - zu Recht - immer mehr zum Dreh- und Angelpunkt einer stärker auf das endogene Entwicklungspotential setzenden Regionalpolitik (Pyke 1992a, S. 3 ff.).

Diese Entwicklungsstrategie bietet sich auch für die ökonomische Erneuerung der Mansfelder Region an, wo es überdies nach dem Zusammenbruch des vormals dominierenden Mansfeld Kombinars zu einem "Neubeginn aus kleinen Anfängen" kaum eine Alternative zu geben scheint. Chance und Notwendigkeit würden hier also zusammenfallen. Bevor jedoch in den weiteren Abschnitten auf die tatsächliche Anwendbarkeit einer derartigen Strategie in der Mansfelder Region und auf konkrete Umsetzungsmöglichkeiten eingegangen wird, soll im Folgenden zunächst auf allgemeinerer Ebene den Vorteilen, der Tragweite und den Risiken einer **mittelständisch orientierten, kooperativ ausgerichteten Wirtschaftsförderung** nachgegangen werden, um im Anschluß daran die zentralen Erfolgsvoraussetzungen einer kooperativen Regionalentwicklung zusammenzufassen. Aktuelle Beispiele entsprechender Regionalprojekte, die zur Verdeutlichung der konzeptionellen Idee dienen und Einblick in konkrete Handlungsoptionen bieten, finden sich im Anhang zu diesem Bericht.

2. Wirtschaftlicher Aufschwung durch mittelständische Kooperation

2.1 Die Stärken und Schwächen der Kleinbetriebe

Mitte der 80er Jahre - nach Jahren anhaltender Massenarbeitslosigkeit - waren Kleinbetriebe auch in der Bundesrepublik Deutschland zum allgemeinen beschäftigungspolitischen Hoffnungsträger geworden. Nicht zuletzt mit Blick auf entsprechende positive internationale Beispiele versprechen Kleinbetriebe auch einen wirksamen Beitrag, wo es um regionalökonomische Erneuerung geht (vgl. z.B. Grabher 1988a). So werden Kleinbetriebe zum einen von den Möglichkeiten der neuen Techniken begünstigt (Stichworte: Informationssysteme, Mikroprozessoren, CNC-Steuerungen), zum anderen zeigen sie organisatorische Eigenheiten, die sie angesichts der wachsenden Flexibilitätsanforderungen des Marktes gegenüber großbetrieblichen Organisationseinheiten begünstigen (Stichwort: flache Hierarchien). Den unbestreitbaren Vorteilen und Potentialen von Kleinbetrieben stehen jedoch auch Nachteile und Schwächen gegenüber. Eine realistische Entwicklungsstrategie darf sich deshalb nicht von einer einseitigen Betrachtung leiten lassen, sondern muß sich der Restriktionen einer kleinbetrieblich getragenen Regionalentwicklung, bewußt sein, um so Instrumente entwickeln zu können, die geeignet sind, diese Beschränkungen zu überwinden.

So ist mittlerweile deutlich geworden, daß sich Kleinbetriebe nicht per se durch eine günstigere Entwicklung auszeichnen als größere Unternehmen: Die ihnen anfangs mehr oder minder pauschal zugeschriebenen Beschäftigungserfolge erklären sich vielmehr aus einer fortschreitenden Tertiarisierung der Wirtschaft und aus den aktuellen Dezentralisierungstendenzen bei vielen Großunternehmen. Vor allem aber zeigte sich, daß es letztlich nicht Kleinbe-

triebe sind, die für die positive Beschäftigungsentwicklung Ende der 70er/Anfang der 80er Jahren sorgten, sondern Neugründungen (Hull 1986; Brown u.a. 1990). Nicht zuletzt mehren sich inzwischen auch die Stimmen, die auf die Risiken kooperativer Kleinbetriebsentwicklung aufmerksam machen und dabei insbesondere auf die Gefahr einer **Dualisierung der Wirtschaft** im Zuge einer von Großunternehmen dominierten wachsenden unternehmensübergreifenden Vernetzung hinweisen (z.B. Amin /Robins 1990; Schienstock 1991; Semlinger 1989a).

In der Tat konnte selbst in der Zeit, in der Kleinbetriebe auf eine überproportional positive Beschäftigungsentwicklung zurückblicken konnten, von einer nachlassenden Wettbewerbskraft der Großbetriebe keine Rede sein. Gemessen an der relativen Umsatzentwicklung und am Investitionsanteil scheint es sogar, als wenn große Unternehmen hier eher noch zulegten (Bade 1987). Auch die Arbeitsproduktivität ist in kleineren Betrieben i.d.R. geringer als in größeren Unternehmen (Loveman/Sengenberger 1990, S. 39 f.). Und schließlich erwiesen sich die gefeierten Beschäftigungserfolge der Kleinbetriebe letztlich als wenig dauerhaft: Zumindest in Westdeutschland ist der Beschäftigungsanteil von Betrieben mit weniger als 100 Beschäftigten nach 1985 wieder gesunken und der von größeren Betrieben (mehr als 500 Beschäftigte) ist wieder gestiegen.¹ Die anfängliche Euphorie ist denn mittlerweile auch bei den wissenschaftlichen Verfechtern einer neuen Kleinbetriebsrenaissance einer nüchterneren, d.h. differenzierteren, Sichtweise gewichen (Loveman/Sengenberger 1990, S. 58).

1 Auch in den USA zeigt der langfristige Trend keinen eindeutigen Bedeutungszuwachs von Kleinbetrieben. Die große Aufmerksamkeit, die hier in den 80er Jahren dem kleinbetrieblichen Bereich eingeräumt wurde, wird denn auch von kritischen Autoren nicht auf die belegte Überlegenheit dieses Unternehmenssegments im wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Bereich zurückgeführt, sondern nicht zuletzt dem erfolgreichen politischen lobbying des Mittelstandes (Brown u.a. 1990) zugesprochen.

Dies gilt auch in Hinblick auf die vielbeschworenen organisatorischen Eigenschaften kleiner Unternehmen, die sich lediglich im verbreiteten Kleinbetriebsklischee eindeutig als Stärken kleinbetrieblicher Organisation darstellen. Da sind zunächst die gerühmten **Flexibilitäts- und Kostenvorteile** von Kleinbetrieben, die keineswegs immer auf produktive Organisationseigenschaften zurückgehen: Abgesehen davon, daß die häufig mehr oder minder unreflektiert vorgenommene Gleichsetzung von "klein" und "flexibel" durchaus keine so eindeutige empirische Bestätigung findet (Mascarenhas 1985), ist nämlich ein deutlicher Unterschied zu machen zwischen Flexibilität in Form von **Beweglichkeit** einerseits und **Beugsamkeit** andererseits. Das zuerst genannte Flexibilitätspotential basiert auf einer hohen Aktions- und Reaktionsfähigkeit, die es erlaubt, auch kleine Marktchancen rasch zu erkennen und zu nutzen. Grundlage dieser Form von Flexibilität sind z.B. kurze Informations- und Entscheidungswege, ein vielseitig einsetzbarer Maschinenpark und eine qualifizierte Belegschaft. Das letztgenannte Flexibilitätspotential steht demgegenüber eher für die Bereitschaft und die Fähigkeit, externen Anpassungszwängen auch unter Abstrichen an den eigenen Unternehmenszielen oder unter Inkaufnahme langfristiger Risiken nachzugeben. Hierzu sieht sich manch Kleinbetrieb aufgrund einer schwächeren Marktstellung und beschränkteren Alternativenauswahl eher genötigt als ein größeres Unternehmen, während es ihm gleichzeitig leichter fallen mag, die damit verbundenen Lasten auf seine Belegschaft abzuwälzen. Analog dazu können die Preisvorteile eines Kleinbetriebes auf einer tatsächlich effizienteren Organisation basieren; sie können aber auch lediglich auf einer schmaleren Rendite oder aber auf niedrigeren Lohnsätzen und geringeren Lohnnebenkosten beruhen.

Tatsächlich zeichnen sich kleinere Betriebe durch ein im Durchschnitt niedrigeres Lohnniveau, durch längere Ar-

beitszeiten, geringere Lohnnebenleistungen sowie durch eine schlechtere gesundheitliche und soziale Absicherung aus, was zum einen durch die in Kleinbetrieben schwächer organisierte Interessenvertretung, zum anderen durch ihre explizite Befreiung von einschlägigen gesetzlichen oder kollektivrechtlichen Schutzbestimmungen erleichtert wird. Eine entsprechende, an objektiven Kriterien gemessene Schlechterstellung der Beschäftigten in Kleinbetrieben ist auch in Westdeutschland festzustellen (vgl. Giebel 1985),² obgleich das größenbedingte Gefälle hier im internationalen Vergleich noch vergleichsweise wenig ausgeprägt ist (Loveman/Sengenberger 1990, S. 33 ff.). Auch hier ist die Beschäftigung in Kleinbetrieben jedoch eindeutig durch eine im Durchschnitt deutlich geringere Arbeitsplatzsicherheit gekennzeichnet: Selbst in der Phase kleinbetrieblicher Beschäftigungsexpansion zwischen 1977 und 1985 gingen in dieser Betriebsgrößenklasse überproportional viele Arbeitsplätze verloren. Rein rechnerisch mußte hier zunächst einmal für jeden Arbeitsplatz des Jahres 1977 ein Ersatz geschaffen werden. In größeren Betrieben mit mindestens 500 Beschäftigten gingen demgegenüber im gleichen Zeitraum zwar per Saldo rd. 4 % der Arbeitsplätze verloren; in der Summe kumulierten sich die Arbeitsplatzverluste jedoch nur auf ein Drittel des Ausgangsbestandes (berechnet nach Cramer 1987). Bei der Bewertung dieser Zahlen kommt hinzu, daß Arbeitsplatzverluste in größeren Unternehmen häufiger mit "weichen" Formen des Personalabbaus verbunden sind (Frühverrentung, Nichtersatz von Fluktuation etc.) als in Kleinbetrieben, wo es eher zu Entlassungen oder sogar zur Schließung des betreffenden Betriebes kommt (Brown u.a. 1990, S. 20 f.;

2 Nicht verschwiegen werden soll jedoch, daß sich in Befragungen die Beschäftigten in Kleinbetrieben trotz dieser relativen objektiven Schlechterstellung im Durchschnitt zufriedener mit ihren Arbeitsbedingungen zeigen als Beschäftigte in Großunternehmen, was unter anderem auf "kompensierende" Aspekte der besonderen Sozialstruktur in Kleinbetrieben sowie auf die - zumindest für den qualifizierteren Teil der Belegschaft - weniger arbeitsteilig und anonym ausgelegte Arbeitsorganisation zurückgeführt wird (vgl. Kotthoff/ Reindl 1990; Mendius u.a. 1987).

vgl. A. Lamberts 1986/87, S. 151 ff.).³ Dies gilt insbesondere mit Blick auf die Neugründungen, die, wie erwähnt, in der Vergangenheit für den relativen Beschäftigungsgewinn der Kleinbetriebe verantwortlich waren, von denen aber zwei von fünf die ersten fünf Jahre nicht überstehen (Brüderl u.a. 1992).

Insgesamt zeichnet sich die hochgelobte einzelbetriebliche Anpassungsfähigkeit kleiner Unternehmen damit durch eine gewisse Janusköpfigkeit aus, so daß sie keineswegs pauschal als Stärke interpretiert werden darf, und die viel gerühmte Flexibilität im kleinbetrieblichen Unternehmensbereich basiert keineswegs allein auf der Anpassungsfähigkeit und Anpassungsleistung einzelner Betriebe, sondern zu einem großen Teil auf der Selektionswirkung des Wettbewerbs, d.h. auf der Aussonderung sowohl unflexibler als auch fehlangepaßter flexibler Kleinbetriebe durch den Markt.

Erhält damit die beschäftigungspolitische Hoffnung, die man in Kleinbetriebe setzen mag, einen gewissen Dämpfer, so gilt dies auch bezüglich der realistischerweise zu erwartenden wirtschaftspolitischen Entwicklungsbeiträge von Kleinbetrieben (vgl. Fritsch 1990). Heute herrscht in der Kleinbetriebsforschung jedenfalls weitgehend Konsens darüber, daß Kleinbetriebe weder - wie lange Zeit üblich - als "defizitäre Großunternehmen" anzusehen sind, noch als Träger einer neuen strukturellen Überlegenheit, sondern daß Groß- und Kleinbetriebe über jeweils spezifische Potentiale verfügen, die als komparative Vorteile in unterschiedlichen Marktumfeldern Relevanz gewinnen.

3 Dabei gibt es Anzeichen dafür, daß es größeren Betrieben zum Teil gelingt, ihre Beschäftigung in konjunkturellen Schwächephasen dadurch zu stabilisieren, daß sie die erforderlichen Beschäftigungsanpassungen auf kleinere (Zuliefer-) Betriebe abwälzen (Schulz-Wild 1978).

Angesprochen ist hier zunächst das spezifische **Innovationspotential** kleiner Unternehmen. Zwar gilt die bis Anfang der 70er Jahre verbreitete Auffassung, daß die Innovationskraft kleiner Unternehmen eine zu vernachlässigende Größe sei, seit geraumer Zeit zu Recht als überholt. Auf der anderen Seite muß jedoch auch die entgegengesetzte Sichtweise, in der Kleinbetriebe zum innovativpolitischen Hoffnungsträger avancieren (s. Acs /Audretsch 1992), einige Relativierungen erfahren. So herrscht heute weitgehende Einigkeit darüber, daß technologische Innovationen in einem zwischen Groß- und Kleinunternehmen gleichsam arbeitsteiligen Prozeß erfolgen (vgl. Gielow 1987), in dem die hier aktiven Kleinbetriebe im Bereich der Forschung vornehmlich die Erschließung von Anwendungsfeldern für neue Basistechnologien vorantreiben und sich ansonsten zumeist auf die Entwicklung funktionaler Erweiterungen und Modifikationen von bestehenden Produkten und eingeführten Produktionsverfahren beschränken. Dagegen wird die Grundlagenforschung für die angesprochenen Basistechnologien, soweit sie nicht in Hochschulen oder anderen staatlichen Forschungseinrichtungen stattfindet, in erster Linie von Großunternehmen oder - immer öfter - wegen des damit verbundenen finanziellen Aufwandes und Risikos sogar als Gemeinschaftsprojekt von mehreren Großunternehmen durchgeführt. Ähnliches gilt, wenn es darum geht, ein neues Produkt der massenhaften Vermarktung zuzuführen und die dafür notwendigen Produktions- und Vertriebslinien zu errichten und zu unterhalten.

Mit dem letzten Punkt ist die heute für viele Märkte so kritische **Kundennähe** angesprochen. Und auch hier wieder weisen Kleinbetriebe spezifische Vorteile, aber eben auch Nachteile auf: Ihre Stärke zeigen sie in überschaubaren Märkten, wo sich die Kunden entweder in regionaler Nähe befinden oder der Kontakt von einer gewachsenen persönli-

chen Beziehung getragen wird.⁴ Hier kommt ihnen zugute, daß ihre interne Leitungsstruktur funktional und hierarchisch wenig ausdifferenziert ist und meist auch unmittelbar die zentralen Außenkontakte einbindet: Informationsbeschaffung, Informationsverarbeitung und Entscheidungskompetenz fallen in Kleinbetrieben häufig in einer Person - idealtypisch in der des Inhaberunternehmers - zusammen. Dies erleichtert eine enge Rückkopplung zwischen unterschiedlichen und wechselnden Kundenwünschen einerseits und den betrieblichen Möglichkeiten andererseits.

Auf komplexen und unübersichtlichen Märkten schlägt dieser Vorteil aber leicht in sein Gegenteil um. Die Zusammenfassung der verschiedenen Leitungs- und Informationsfunktionen führt dann rasch zu zeitlicher Überlastung und informatorischer Überforderung. Besonders virulent wird dieses Problem, wenn sich die zentralen Quellen von markt- und technologierelevanten Informationen verschieben, konkret: wenn wesentliche Impulse zur Produkt-, Prozess- und Marktentwicklung nicht mehr (vornehmlich) nachfrageinduziert von Kundenseite ausgehen, sondern - hervorgerufen z.B. durch neue Technologieschübe - von neuen Wettbewerbern (zum Teil aus anderen Branchen) oder unmittelbar aus dem Bereich der wissenschaftlichen Forschung.⁵ Hier sind die strategischen Informations- und Planungspotentiale vieler Kleinbetriebe rasch überfordert; nicht selten fehlt es dann auch an einer ausreichenden Kapitaldecke, um die erforderlichen Umstellungen zu finanzieren.

Damit ist die Reichweite kleinbetrieblicher Entwicklungsmöglichkeiten umrissen: Wo sie nicht auf vergleichsweise überschaubaren Märkten tätig sind, ist ihre hochgelobte

4 Grundsätzlich gilt, daß Klein- und Kleinstbetriebe des Verarbeitenden Gewerbes vornehmlich in konsumnahen Branchen anzutreffen sind und i.d.R. primär den kleinregionalen Bedarf abdecken (Lamberts 1986/87).

5 Vergleiche hierzu z.B. die veränderten Bedingungen in der Maschinenbauindustrie (Häusler 1990).

Flexibilität mit hohen Risiken verbunden. Dementsprechend zeichnet sich der kleinbetriebliche Unternehmenssektor nicht nur durch eine hohe Betriebsfluktuation aus, sondern auch durch eine relativ hohe Arbeitsplatzunsicherheit und durch eine im Durchschnitt geringere Entlohnung und soziale Absicherung. Kapital-, forschungs- und werbeintensive Wirtschaftszweige werden weitgehend von Großunternehmen dominiert (vgl. Acs/Audretsch 1990, S. 77 ff.). Kleinbetriebe haben ihre Stärken demgegenüber in Märkten mit Möglichkeiten zu differenzierenden Absatzstrategien im unmittelbaren Kundenkontakt und in Produkt- und Technologiebereichen mit der Möglichkeit zu inkrementalen Variationen und Innovationen.

Diese Beschränkungen der **einzelbetrieblichen** Entwicklungspotentiale, die zudem immer nur für die Gattung "Kleinbetrieb", nicht jedoch für jeden Einzelfall Gültigkeit beanspruchen können, sprechen nun aber nicht gegen eine kleinbetriebsorientierte **regionale** Entwicklungsstrategie. Zentraler Verständnisfortschritt in der Kleinbetriebs- und "industrial district"-Forschung ist vielmehr, daß Kleinbetriebe ihre individuellen Schwächen durch betriebsübergreifende Zusammenarbeit überwinden und damit ihre spezifischen Stärken potenzieren können, und daß die Prosperität erfolgreicher Kleinbetriebsregionen nicht allein, ja nicht einmal vorrangig, auf den produktiven Potentialen der einzelnen Betriebe beruht, sondern auf ihrem Zusammenwirken als lockerer Produktionsverbund.

2.2 Netzwerke: Vorteile und Risiken der Kooperation

"Kooperation" in ihren verschiedenen Varianten (Zulieferungsnetzwerke, industrial districts, joint ventures, strategische Allianzen u.a.m.) kann als Schlüssel zur organisatorischen Modernisierung und als Quelle neuer Wettbewerbskraft angesehen werden. Nicht zuletzt in Hinblick auf Kleinbetriebe und die Entwicklungsfähigkeit des endo-

genen Potentials strukturschwacher Regionen bietet "Netzwerkbildung", d.h. in der Bündelung der Kräfte über die Unternehmensgrenzen hinweg, eine Chance, das Kapazitäts-, Kompetenz- und Machtgefälle gegenüber größeren Unternehmen bzw. den Entwicklungsrückstand gegenüber prosperierenden Wirtschaftsräumen auszugleichen (programmatisch: Pyke/Sengenberger 1992).

Die Vorteile von unternehmensübergreifender Kooperation gerade auch für kleine und mittlere Unternehmen sind allerdings durchaus keine Entdeckung der jüngsten Vergangenheit. Eine erste Hochphase in der wissenschaftlichen und politischen Aufmerksamkeit erlebte das Thema in Westdeutschland bereits in den 60er Jahren. Schon Anfang der 80er Jahre wurde über die Idee einer Strukturkrisenbekämpfung durch Kooperation nachgedacht (Eickhof 1982) und seit Ende der 80er Jahre erlebt das Thema "Innovation und Kooperation" - gerade auch in Hinblick auf mittelständische Unternehmen - eine regelrechte Hochkonjunktur (z.B. Boehme 1986; Hagemeister 1988; Staudt u.a. 1989).

Dennoch hat unternehmensübergreifende Kooperation, die mehr als nur eine sporadische und punktuelle Zusammenarbeit umfaßt, bislang vornehmlich unter Großunternehmen Verbreitung gefunden, während sie im kleinbetrieblichen Unternehmenssektor immer noch eher Ausnahmecharakter hat. Damit zeichnet sich ab, daß eine partnerschaftliche Kooperation eine höchst voraussetzungsvolle Veranstaltung ist, die erhebliche subjektive und objektive Barrieren zu überwinden hat und auch nicht ohne Risiken ist. Als Hemmnisse lassen sich dabei folgende Faktoren benennen:

Da sind im Allgemeinen zunächst ideologische und psychologische Hemmnisse zu nennen: So handelt es sich bei vielen Kleinbetrieben um Unternehmen, die unmittelbar vom Inhaber geführt werden, der seine unternehmerische Entscheidungsfreiheit nicht selten mindestens ebenso hoch

bewertet wie eine befriedigende Rendite und sich nur ungerne mit anderen - sei es intern oder extern - abstimmt. Für die ausgegründeten oder reprivatisierten Betriebe in Ostdeutschland könnte vermutet werden, daß man die Loslösung aus dem alten Kombinatverbund und den Zusammenbruch des Planungssystems und der informellen Tauschwirtschaft als Befreiung von Gängelung und externer Abhängigkeit erlebt und schätzt, dabei aber verkennt, daß diese Abhängigkeit lediglich einen Formwandel erfahren hat. Daß insbesondere für Kleinunternehmen der teilweise Verzicht auf Autonomie Voraussetzung für die Bewahrung der Selbständigkeit sein kann,⁶ wird jedenfalls auch in vielen westdeutschen Kleinbetrieben nicht gesehen oder nur selten akzeptiert.

Wichtiger dürfte jedoch sein, daß Kooperation zunächst Aufwand bedeutet, während der Ertrag unsicher ist. Erfolgreiche Kooperation setzt voraus, daß man um das Leistungsangebot weiß, daß ein potentieller Partner in die Zusammenarbeit einbringen kann, daß man dieses Angebot hinsichtlich seines Nutzens richtig bewertet, daß die Austauschbedingungen so ausgehandelt werden, daß man an den Kooperationserträgen angemessen teilhat, und schließlich, daß die Umsetzung der vereinbarten Zusammenarbeit ausreichend kontrolliert wird. Unternehmensübergreifende Kooperation erfordert also einen intensiven Informationsaufwand, den viele Kleinbetriebe - ohnehin bereits häufig in ihrer Informationsverarbeitungskapazität überlastet - nicht bewältigen können oder bewältigen wollen.

Dieser Aufwand - und das wird bei den in der Literatur herausgestellten Beispielen häufig betont - kann reduziert werden, wenn die wechselseitige Abstimmung nicht auf immer neuen Verhandlungen, sondern auf einem gemein-

6 "Der Verzicht auf Souveränität sichert die Freiheit des Unternehmers." - so schon Ende der 60er Jahre der Vorsitzende des Rationalisierungskuratoriums der Deutschen Wirtschaft E.W. Mommsen (zitiert nach Rasche 1970, S. 16).

samen Werte- und Zielsystem beruht und wenn die wechselseitige Kontrolle nicht durch fortlaufende Überwachung, sondern durch gegenseitiges Vertrauen erfolgt. Unter Vertrauen ist dabei die erfahrungsgestützte Hoffnung auf wohlgesonnenes Verhalten der jeweils anderen Seite zu verstehen. Daraus resultiert ein, wenn nicht das zentrale Einstiegsproblem: Partnerschaftliche Kooperation setzt ein Mindestmaß an Vertrauen voraus, Vertrauen wächst aber erst in partnerschaftlicher Zusammenarbeit.

Angesichts des Aufwandes und der Risiken lohnt sich Kooperation auch nicht mit jedem Partner. Zwischenbetriebliche Zusammenarbeit ist dort von Interesse, wo die Leistungsprofile von Unternehmen komplementär zueinander sind. Kooperationspartner dürfen in ihrem Tätigkeitsspektrum wegen der sonst daraus erwachsenen Konkurrenzproblematik nicht zu ähnlich sein. Sie dürfen aber auch nicht zu unterschiedlich sein, weil sonst der mögliche Kooperationsbeitrag des jeweils anderen an Relevanz verliert (van de Ven 1976). Kleinbetriebe haben nun in der Regel ein enges Aktivitätsfeld; anders als Großunternehmen können sie Kooperation deshalb kaum auf abgrenzbare Randbereiche beschränken. Kleinbetriebliche Zulieferer haben darüber hinaus häufig auch noch denselben Absatzmarkt, nicht selten sogar gleiche Großkunden. Dementsprechend schwierig ist es für sie, die für Kooperation günstige "mittlere Distanz" zu halten.

Und schließlich ist der Ertrag von Kooperation nicht nur davon abhängig, inwieweit es durch die Zusammenarbeit gelingt, einzelbetriebliche Kompetenz- und Kapazitätsengpässe auszuweiten, und ob eine faire kooperationsinterne Leistungsverteilung stattfindet. Letztlich ausschlaggebend ist, ob das durch Kooperation gestärkte Potential auf dem Markt honoriert wird. Befinden sich Angebot und Nachfrage auf dem relevanten Absatzmarkt annähernd im Gleichgewicht, so kann jedes Unternehmen, das kooperativ

seine Leistungsfähigkeit steigert, damit rechnen, daß es lukrative Aufträge erhält. Anders in einem angebotsseitig überbesetzten Markt: Wenn es hier nicht gelingt, durch die verbesserte Leistungsfähigkeit zusätzliche Nachfrage anzuregen, dann ist eine kooperativ gesteigerte Leistungsfähigkeit durchaus noch kein Garant für Auslastung und Rendite der einzelnen Kooperationspartner.

Diesen Schwierigkeiten der Netzwerkbildung stehen jedoch auch grundlegende einzel- und regionalwirtschaftliche Vorteile kooperativer Netzwerkstrukturen gegenüber, die hier ebenfalls knapp erläutert werden sollen.⁷ Dabei geht es zunächst um die Kategorien Effektivität und Effizienz.

Netzwerke sind effektiv, weil sie durch den Rückgriff auf fremde Ressourcen (Stichwort: Fremdleistungsbezug) oder durch Bündelung von Ressourcen selbständiger Unternehmen (Stichwort: joint venture) für den einzelnen Betrieb bzw. die betreffende Region Handlungsmöglichkeiten erschließen, die bei Beschränkung auf die einzelbetrieblichen Potentiale unerreichbar wären, zumindest aber kurzfristig verschlossen blieben. Die **Effizienz von Netzwerken** erstreckt sich dann sowohl auf Produktionskosten- als auch auf Transaktionskostenvorteile:

- **Produktionskostenvorteile** - gegenüber autarken Unternehmen, die alles selber machen - entstehen, indem als Folge betrieblicher Spezialisierung Produktivitätsfortschritte durch Lernkurveneffekte, d.h. erfahrungsgebundenes Wissen, oder Losgrößensparnisse (economies of scale) erzielt werden.

⁷ Die Literatur zu diesem Themenkomplex ist mittlerweile zu umfangreich, um hier eine repräsentative Auswahl anführen zu können. Statt dessen sei auf den immer noch informativen Überblick bei Powell (1990) sowie auf eine aktuelle Bestandsaufnahme der Diskussion bei Sydow (1992) verwiesen.

- **Transaktionskostenvorteile** bieten Netzwerke - im Vergleich zu rein marktförmigen Geschäftsbeziehungen zwischen selbständigen Unternehmen - indem sich das wechselseitige Austauschverhältnis zwischen Netzwerk-Betrieben durch einen dichteren Informationsfluß und durch eine gewachsene wechselseitige Vertrautheit auszeichnet, so daß kompliziertere Abstimmungsprozesse (z.B. bei gemeinschaftlichen Entwicklungsvorhaben oder kurzfristigen Kapazitätsproblemen) leichter möglich sind, während gleichzeitig die Notwendigkeit zu einigen sonst üblichen Abklärungserfordernissen (z.B. hinsichtlich Qualität und Zahlungsfähigkeit) entfällt.

Spezialisierung bei enger Kommunikation von bzw. zwischen selbständigen Betrieben begünstigen darüber hinaus aber auch die **Flexibilität und die Innovationsfähigkeit** - wiederum sowohl des einzelnen Betriebes als auch des vernetzten Unternehmensverbundes:

- **Flexibilitätsvorteile** bietet ein Netzwerk, weil es dem einzelnen Netzwerkbetrieb nicht nur einen vergleichsweise raschen Zugriff auf externe Kapazitäten ermöglicht, die im Idealfall - anders als in anonymen Märkten - das eigene Leistungsprofil im bekannten Maße komplementär ergänzen, sondern weil der einzelne Betrieb sich hier - anders als im integrierten Kapazitätsverbund eines Großunternehmens - auch vergleichsweise rasch wieder aus der Nutzung zurückziehen kann.
- Daraus ergibt sich schließlich auch **höhere Innovationsfähigkeit in Netzwerken**: Da der wissenschaftliche und technische Fortschritt zunehmend zu einem Prozeß bzw. Ergebnis arbeitsteiliger Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen wird, verbessert sich

die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens in dem Maße, wie es sich spezialisieren kann und Zugang zum speziellen Wissen anderer hat. Gerade dies ist das Kennzeichen von Netzwerken, wobei die Innovationsanstrengungen der einzelnen Kooperationspartner - anders als bei unternehmensinternen FuE-Verbänden - durch den Wettbewerbsmechanismus des Marktes angetrieben werden und die größere Informationsdichte eine komplexere Zusammenarbeit erlaubt, als es im Rahmen üblicher Marktgeschäfte zwischen selbständigen Betrieben gemeinhin möglich ist.⁸

Diesen Vorteilen stellt die Kritik eine Reihe von Bedenken gegenüber. Diese beziehen sich zum einen auf die **Verallgemeinerbarkeit** des Erfolgsmusters der als Vorbild gehandelten Beispiele prosperierender Kleinbetriebsregionen; zum anderen setzen sie Fragezeichen hinter die **Wünschbarkeit** einer fortschreitenden Einbindung selbständiger Klein- und Mittelbetriebe in die Produktionsnetzwerke von Großunternehmen.

So ist mit Blick auf die vieldiskutierten "industrial districts" des "Dritten Italien" darauf zu verweisen, daß es sich dabei in der Mehrzahl um kleinregionale Netzwerke handelt, die vornehmlich für traditionelle Konsumgütermärkte (Bekleidung, Lederwaren, Holzmöbel und dergleichen) produzieren (Sforzi 1990). Daß in diesen Netzwerken die verschiedenen Produktionsstufen häufig auf verschiedene selbständige Betriebe verteilt sind, die sich jeweils auf ganz spezifische Fertigungsprozesse konzentrieren, die sie je nach konkreten Kundenwünschen variieren und unterschiedlich kombinieren können, trug der Produktionsweise in diesen Regionen den Namen "flexible Spezialisierung" ein. Viele dieser Regionen sind mit gleichem Recht aber auch als monostrukturiert zu bezeichnen, und

⁸ Eine ausführlichere Darstellung der produktiven Potentiale von Netzwerken findet sich bei Semlinger (1992a).

unterliegen damit - auch wenn sie das Hochpreissegment ihres jeweiligen Produktmarktes bedienen mögen - den bekannten Risiken einer zu einseitigen wirtschaftlichen Ausrichtung.

Auch wenn damit für die betreffenden Regionen keine unmittelbare Gefährdung verbunden sein muß, so bleibt festzuhalten, daß die von ihnen bedienten Märkte einen ausgesprochenen Nischencharakter aufweisen. Derartige Märkte sind ihrer Natur gemäß eng, d.h. sie bieten nicht für beliebig viele Anbieter Platz (Becattini 1990, S. 44 f.; Semlinger 1989b), und sie stellen hohe Anforderungen an die Fertigungsflexibilität, an die Qualität der Kundenkontakte und/oder an die Innovationsfähigkeit, so daß die Zutrittsbarrieren für Nachahmer(-Regionen) beachtlich sind. Dies gilt umso mehr, wenn mit einer entsprechenden Produktions- und Absatzstrategie nicht nur die regionale Nachfrage, sondern auch überregionale oder gar internationale Märkte bedient werden sollen. Die dazu erforderliche Leistungsfähigkeit ist bei Kleinbetrieben, wie erläutert, nun i.d.R. eher begrenzt. Dementsprechend schaffen es die kleinen Unternehmen in den Vorbildregionen auch nur im kooperativen Verbund, und dieser wiederum erfordert ein entsprechend förderliches sozio-kulturelles und institutionelles Umfeld, das sich in vielen beispielgebenden Regionen erst im Verlauf eines längeren historischen Prozesses entwickelt hat. Fraglich ist deshalb nicht nur die Tragfähigkeit von "flexibler Spezialisierung" als verallgemeinerter Entwicklungsstrategie, sondern auch, ob sich die für ihre kooperative Umsetzung erforderlichen komplexen Kontextstrukturen absichtsvoll geplant auf andere Regionen übertragen lassen.

Zu beachten ist ferner, daß die beispielgebenden prosperierenden italienischen "industrial districts" auch durchaus kein homogenes Bild zeigen: In manchen dieser Regionen beruht der Wettbewerbsvorteil weniger auf der

besonderen Produktivität und Beweglichkeit der ansässigen Kleinbetriebe oder auf deren besonders enger Zusammenarbeit, sondern auf der Bereitschaft der Inhaber (und ihrer mitarbeitenden Familien) zur Selbstaussbeutung, auf schlechten Arbeitsbedingungen und geringer Entlohnung (zumindest für Teilgruppen der Beschäftigten) sowie auf der Umgehung von Steuer- und Sozialabgabepflichten (s. Amin/Robins 1990, S. 199). Allen diesen Regionen ist zwar gemein, daß sie sich durch große Flexibilität am Markt bewähren und auszeichnen. In nicht wenigen Fällen basiert die gerühmte Flexibilität jedoch vornehmlich auf einem besonders flexiblen Arbeitseinsatz, der wiederum vor allem auf einer nachgerade beliebigen (nachfrageorientierten) Variationsmöglichkeit von Arbeitsdauer und Arbeitsintensität beruht (Brutti/Calistri 1990; Ricoveri u.a. 1990). Und in manchen (anderen) Regionen geht der wirtschaftliche Erfolg letztlich entscheidend auf die Marketing-Kompetenz großer Markenartikelfirmen oder die Vertriebspotenz einiger Großhändler zurück, denen die vielen selbständigen Kleinbetriebe (selbst ohne eigenen Marktkontakt) direkt oder indirekt zuliefern.

Manche "industrial districts" ähneln so in vielem den tiefgestaffelten, häufig ebenfalls regional konzentrierten Zuliefernetzwerken japanischer Großunternehmen, die in der aktuellen Debatte über neue Wege zur internationalen Wettbewerbsfähigkeit eine zumindest ebenso große Aufmerksamkeit genießen. Auch von diesen Zuliefernetzwerken ist bekannt, daß sie nur zum Teil auf dem produktiven Zusammenspiel der vielen selbständigen Partner beruhen, in ihrem Wesen aber durch das jeweils dominante Großunternehmen an ihrer Spitze geprägt werden und ein erhebliches Gefälle in den Renditen, Löhnen und Arbeitsbedingungen zwischen diesen Unternehmen und den (kleinbetrieblichen) Zulieferern der unteren Stufen aufweisen (z.B. Hirasawa 1990; Sakai 1990).

Viele westdeutsche Großunternehmen sind mittlerweile ebenfalls dazu übergegangen, die eigene Fertigungstiefe zu verringern und ihren Vorleistungsbezug grundlegend neu zu organisieren. Zwar erfolgt dabei keine strikte Orientierung am japanischen Vorbild, dennoch zeigt sich auch hier, daß es den einkaufenden Großunternehmen nicht zuletzt darum geht, Flexibilitätskosten und Anpassungslasten auf selbständige Zulieferfirmen abzuwälzen. Sichtbarer Ausdruck dieser Tendenz in der Automobilindustrie ist z.B. die im Vergleich zu den Endherstellern doppelt so hohe Lagerbindung der Kfz-Zulieferer und deren seit Mitte der 80er Jahre gesunkene Umsatzrendite, die inzwischen unter dem volkswirtschaftlichen Durchschnitt liegt, insbesondere aber deutlich geringer ausfällt als bei den Automobilherstellern (Industriekreditbank 1991). So stimmt es denn zwar, daß sich in der Vergangenheit in Westdeutschland vor allem solche Kleinbetriebsbereiche positiv entwickelt haben, die als Zulieferer tätig sind (s. RWI 1988); im Rahmen der geänderten Einkaufsstrategien droht ihnen mittlerweile jedoch eher die Abdrängung an den Rand des Zuliefergeschäfts, die Aushöhlung ihrer Wirtschaftlichkeit und die Verschlechterung der Arbeitsbedingungen (Semlinger 1992b).

2.3 Zwischenbilanz

Kleinbetriebe bieten unbestreitbare entwicklungspolitische Potentiale, die es insbesondere dann zu erschließen und zu nutzen gilt, wenn es um die wirtschaftliche Erneuerung einer Region geht, die sich nicht (allein) auf die Ressourcen wohletablierter Großunternehmen stützen kann. Die angeführten Einschränkungen sprechen deshalb nicht gegen eine kleinbetriebsorientierte regionale Struktur- und Beschäftigungspolitik, vielmehr machen sie lediglich auf die Notwendigkeit einer kooperativen Ausgestaltung aufmerksam.

Kooperative Regionalentwicklung, die sich stark auf Kleinbetriebe stützt, eröffnet also zunächst einmal nur eine **Entwicklungschance**. Gleichzeitig ist sie ein sehr voraussetzungsvolles Unterfangen und nicht ohne Risiken, zumal Netzwerkstrukturen auch gegenteilige Effekte zeitigen, d.h. eine kollektive Retardierung, wenn nicht gar eine rückläufige Entwicklung begünstigen können (Benton 1992, S. 82). Darüber hinaus können Netzwerkstrukturen von potenten Großunternehmen als strategisches Organisationskonzept genutzt werden, um sich damit eine "Gefolgschaft" abhängiger Partner zu schaffen, in der die Vorteile der Kooperation mehr oder minder einseitig zu ihren Gunsten verteilt sind (Semlinger 1991). Wo dies geschieht, sind nicht nur die Inhaber und Beschäftigten der benachteiligten Betriebe betroffen, sondern durchaus die Region als Ganzes: Abgesehen davon, daß eine zu enge Ausrichtung des regionalen Mittelstandes auf ein oder einige wenige Großunternehmen zum Hindernis für die weitere Regionalentwicklung werden kann (s. Grabher 1992), droht hier eine Dualisierung der regionalen Ökonomie oder ihr Absinken zum ökonomischen "Hinterhof". Dieses Risiko ist insbesondere dann groß, wenn es sich bei den dominierenden Großunternehmen um (multinational operierende) Unternehmen mit standortfernen Firmensitzen handelt (vgl. Amin 1992; Kogut u.a. 1992). Eine positive kooperative Regionalentwicklung ist somit kein entwicklungspolitischer Selbstläufer. Um sie einzuleiten und zu dauerhaftem Erfolg zu führen, ist daher eine **gezielte industriepolitische Unterstützung** erforderlich.

Auf der anderen Seite ist eine kleinbetriebsorientierte, kooperative Regionalentwicklung für viele Regionen, d.h. auch für die Mansfelder Region, eine **aussichtsreiche Möglichkeit** für einen nachhaltigen wirtschaftlichen Aufschwung unter Aufrechterhaltung sozialer und ökonomischer Standards. Und es gibt sie ja auch tatsächlich, die produktiven regionalen Kleinbetriebsnetzwerke, die durch

zwischenbetriebliche Zusammenarbeit das innovative Potential ihrer Region erschließen und sich eher mit avancierten Produkten als mit niedrigen Lohnkosten und benachteiligten Arbeitsbedingungen im internationalen Wettbewerb behaupten.

Vorbilder sind dabei durchaus nicht nur im High-Tech-Bereich zu suchen. Aufschlußreicher für die Formulierung einer entsprechenden Förderungspolitik als das berühmte "silicon valley" dürfte die Entwicklung europäischer Beispiele z.B. in der Emilia-Romagna (Capecchi 1990), in Baden-Württemberg (Schmitz 1992) oder auch in West-Jütland (Kristensen 1992) sein. Diese Regionen verdanken ihren ökonomischen Aufschwung nämlich nicht dem "Sonnenaufgang" einer neuen Technologie, sondern der kontinuierlichen Entwicklung ihrer Wettbewerbskraft und dem Umstand, daß sie - intentional oder nicht - für sich vorweggenommen haben, was sich zunehmend als **neue Form dezentralisierter Wirtschaftsorganisation** durchzusetzen scheint. Hier läßt sich lernen, was an **institutioneller Infrastruktur** und **wirtschaftspolitischer Förderung** notwendig ist, um die Defizite kleinbetrieblicher Informations- und Organisationskapazität zu kompensieren und eine kooperative, mittelstandsorientierte Regionalentwicklung gegenüber den skizzierten Risiken und Restriktionen abzusichern. Und schließlich gibt es mittlerweile auch eine Reihe internationaler Beispiele (Sabel 1992; Murray 1992; Pyke 1992; Weimer/Semlinger 1992), die zeigen, wie eine entsprechende Entwicklung durch bewußte politische Gestaltung eingeleitet werden kann und welche positiven Impulse daraus erwachsen können (vgl. dazu die Fallbeispiele im Anhang A).

3. Voraussetzungen und Idealbedingungen einer kooperativen Regionalentwicklung

"Das Hauptproblem vieler Kleinunternehmen ist nicht, daß sie klein sind, sondern daß sie isoliert agieren" (Pyke /Sengenberger 1990, S. 4). Allein auf sich gestellt, gelingt es vielen nicht, sich erfolgreich den Marktanforderungen anzupassen, während andere ihre Entwicklungsmöglichkeiten nicht voll ausnutzen können. Dementsprechend begrenzt oder gar prekär sind die Entwicklungsperspektiven von Regionen, deren ökonomische Prosperität vornehmlich auf der Leistungsfähigkeit von Klein- und Mittelbetrieben beruht. Die neuen Chancen, die sich aus den neuen Marktanforderungen und den neuen Produktionstechniken ergeben, werden so rasch zur Bedrohung. Betriebliche Zusammenarbeit durch Bündelung der Ressourcen und wechselseitige Spezialisierung kann hier - für die einzelnen Betriebe, wie für die Region als Ganzes - neue Entwicklungsoptionen eröffnen.

Das gemeinschaftliche Umschwenken auf eine Strategie der "flexiblen Spezialisierung" oder "diversifizierten Qualitätsproduktion" und der Aufbau eines kooperativen "industrial districts" erfordert jedoch eine beträchtliche Organisationsleistung, bei der nicht der einzelne Betrieb, sondern die betriebsübergreifende Zusammenarbeit im Mittelpunkt steht. Eine entsprechende Modernisierung der regionalen Wirtschaft setzt die Erneuerung der institutionellen Infrastruktur voraus, die gleichsam als "software-Paket" die "hardware-Ausstattung der klassischen Infrastruktur ergänzen muß.⁹

⁹ Damit soll gleichzeitig hervorgehoben werden, daß eine moderne "klassische" Infrastrukturausstattung eine wenn auch nicht hinreichende, so doch notwendige Entwicklungsvoraussetzung ist. Zur generellen Relevanz einer "institutionell reichen" Abstützung des ökonomischen Prozesses siehe Streeck (1991).

Aufgabe der institutionellen Infrastruktur ist es, die Integration der dezentralisierten Strukturen zu gewährleisten, d.h. die notwendige Orientierung und wechselseitige Abstimmung sicherzustellen, ohne die die notwendige Spezialisierung für den einzelnen Kleinbetrieb nur zusätzliche Risiken schafft (vgl. Hagemeister 1988, S. 95) und die gesuchte Flexibilität nur zu vermehrter Turbulenz und damit zu wachsender ökonomischer und beschäftigungspolitischer Instabilität führt. Ohne eine entsprechende betriebsübergreifende Koordinationsleistung, die nicht der ex-post Angleichung durch den Marktmechanismus überlassen bleibt, funktionieren jedenfalls weder die hocheffektiven Zulieferungspyramiden der japanischen Großunternehmen (Sakai 1990, S. 5) noch die prosperierenden "industrial districts" Italiens (vgl. Becattini 1990, S. 42 ff.), und auch der Erfolg anderer als Vorbild gehandelter Beispiele kooperativer Regionalentwicklung wird nicht zuletzt auf eine zwar lockere, nichtsdestoweniger aber wirksame ex-ante Abstimmung zurückgeführt (siehe z.B. Kristensen 1990; Benton 1992; Grabher 1988b; Herrigel 1992).

Im Kern geht es bei dieser Orientierungs- und Abstimmungsleistung darum, die auf die verschiedenen Betriebe verteilten unterschiedlichen Kompetenzen und Kapazitäten so aufeinander auszurichten, daß eine **"kritische Masse"** an Leistungsfähigkeit entsteht, die sowohl den einzelnen Betrieb als auch die Region insgesamt auf überregionalen Märkten wettbewerbsfähiger macht, als es bei isoliertem einzelbetrieblichen Vorgehen möglich wäre. Gleichzeitig ist durch Stärkung der intraregionalen Verflechtung die Voraussetzung dafür zu schaffen, daß mögliche **Multiplikatoreffekte** des Markterfolges einzelner Betriebe (durch entsprechende Vorleistungsbezüge) der Region zugute kommen, ohne daß damit die übrigen Betriebe zur ver-

längerten Werkbank degradiert werden.¹⁰

Anders als in planwirtschaftlichen Systemen, in denen diese Abstimmung durch eine zentralisierte Planungsbürokratie erfolgt, und anders als in großbetrieblich dominierten Regionalwirtschaften, in denen die Interessen der/des beherrschenden Großunternehmen(s) die Entwicklung leiten, geht es bei diesem Abstimmungsvorgang um einen **Verhandlungsprozeß**, der zu gemeinschaftlicher Orientierung ohne einseitige Kontrolle führt und dennoch informatorisch "dichter" ist als eine Koordination über den Marktmechanismus.¹¹ Letztlich geht es bei der institutionellen Modernisierung jedoch um mehr als nur um wechselseitige Information und Verflechtung; notwendig ist auch ein Unterstützungssystem, daß dem einzelnen Akteur - dem einzelnen Betrieb wie dem einzelnen Arbeitnehmer - die in einem derart lose gekoppelten Kooperationssystem geforderte Flexibilität und wechselseitigen Anpassung tatsächlich ermöglicht.¹²

In der "industrial district"-Forschung werden vier **Komponenten einer modernen institutionellen Infrastruktur** herausgestellt, die für eine kooperativ geprägte, kleinbetrieblich getragene Regionalentwicklung erforderlich sind (vgl. Zeitlin 1992; Sengenberger/Pyke 1992):

- (a) die Formierung starker Interessenorganisationen,
- (b) ein institutionelles System der Konfliktregulierung,

10 Becattini hat darauf aufmerksam gemacht, wie verletzlich "industrial districts" auch durch ihren Erfolg sind, nämlich dann, wenn die "führenden" Unternehmen, die über die besten überregionalen Marktkontakte verfügen, sich in der Region nur noch als "Einkaufsbüro" betätigen (1990, S. 43).

11 "Kooperation" als Koordinationsform bietet diese Möglichkeit, aber eben nur als Möglichkeit. Darauf, daß Kooperation aber auch für einseitige Ausbeutung offen ist, wurde in Abschnitt 2.2 hingewiesen (ausführlicher: Semlinger 1992a).

12 Dies ist nicht zuletzt deshalb notwendig, weil in einem kooperativen System auf Anpassung durch Marktselektion weitgehend verzichtet, die Flexibilität des Systems jedoch nicht eingeschränkt, sondern sogar noch gesteigert werden soll.

(c) ein dichtes Geflecht überbetrieblicher Unterstützungseinrichtungen und

(d) ein kleinregional differenziertes Berufsbildungssystem mit berufsfachlicher Ausrichtung.

Starke Interessenorganisationen gelten vielfach noch als Protagonisten verhärteter Interessenkonflikte. Konflikte verhärten sich jedoch nicht, wenn die Interessen sich formieren und wenn (dadurch) ein Kräftegleichgewicht entsteht, das eine einseitige Interessendurchsetzung unmöglich macht, ohne daß gleichzeitig Foren und Prozeduren entwickelt werden, die diese Pattsituation im Konfliktfall überwinden helfen. Starke Interessenorganisationen sind aber zugleich erforderlich, damit sich unterschiedliche Interessen artikulieren können, was wiederum dabei hilft, das "endogene Potential" einer Region in allen seinen Stärken und Schwächen genauer zu identifizieren und die externen Effekte individueller und kollektiver Anstrengungen, d.h. deren volle Kosten und Erträge, fair zu verteilen.

Dies funktioniert nicht ohne **funktionsfähige Mechanismen des Interessenausgleichs** oder wie Charles Sabel, wohl einer der besten Kenner der internationalen "industrial district"-Forschung, seine Erfahrungen lapidar zusammenfaßt: "Wo immer die Konfliktparteien ihre Auseinandersetzungen über Schlichtungsstellen oder beratende Versammlungen regeln ... floriert die Region; wo nicht, da nicht" (Sabel 1992, S. 228). Solange es unterschiedliche Interessen gibt, wird es Konflikte geben. Diese gilt es, weniger durch (womöglich vordergründige) Interessenharmomisierung zu vermeiden als vielmehr durch geeignete Verfahren produktiv werden zu lassen. "Flexible Spezialisierung" oder "diversifizierte Qualitätsproduktion" verlangt nach "verhandelter Flexibilität" (Streeck 1985) und "koordinierter Spezialisierung" (Herrigel 1987), um der

individuellen Spezialisierung die nötige Orientierung und Absicherung zu geben.

Zur Orientierung und Unterstützung kooperativ-arbeitsteiliger kleinbetrieblicher Netzwerkstrukturen bedarf es darüber hinaus eines dichten Angebots **überbetrieblicher Service-Einrichtungen**, das die Kooperation stärkt und die verbleibenden einzelbetrieblichen Kapazitäts- und Organisationsengpässe auszuweiten vermag. Derartige Unterstützungsangebote können sich - je nach regionalem Bedarf - auf die unterschiedlichsten Funktionen erstrecken und in den unterschiedlichsten Formen organisiert werden: In der Praxis dominiert dabei (bislang) die Marketing-, d.h. insbesondere die Vertriebsunterstützung; wichtig ist aber auch der Support in den Bereichen Technologietransfer, FuE, Qualität, Beschaffung, Finanzierung und durch die Bereitstellung von "Großtechnologien", die einzelne Kleinbetriebe nicht finanzieren oder wirtschaftlich auslasten können. Ob derartige Unterstützungsleistungen zweckmäßigerweise von einer staatlichen, verbandlichen, sonstwie öffentlichen oder aber privat-kooperativen Einrichtung angeboten werden, ist letztlich abhängig von den jeweiligen regionalen Bedingungen - aufgrund ihres Infrastrukturcharakters ist jedoch kaum damit zu rechnen, daß sich ein bedarfsgerechtes Angebot gleichsam "von selbst" in traditionell privatwirtschaftlicher Form entwickelt (vgl. Streeck 1991).

Als vierter Faktor von entscheidender Bedeutung schließlich erweist sich in den erfolgreichen "industrial districts" immer wieder die **Verfügbarkeit eines qualifizierten regionalen Arbeitskräftepotentials** und eines **feinmaschigen Netzes von Berufsbildungseinrichtungen**, das ein auf die spezifischen Erfordernisse der regionalen Wirtschaftsstruktur ausgerichtetes Aus- und Weiterbildungsangebot bereitstellt. Auch hier wieder geht es nicht zuletzt um die notwendige überbetriebliche Koordination

dieses Angebots, um sicherzustellen, daß sich das Qualifizierungsangebot auch den Veränderungen im regionalen Bedarf rasch anpaßt. Gleichzeitig muß sie jedoch auch gewährleisten, daß die Qualifizierung in dem Sinne berufsfachlich ausgerichtet ist, als sie nicht allein auf spezielle einzelbetriebliche Anforderungen abstellt, sondern auch überbetriebliche und extrafunktionale Qualifikationen berücksichtigt und so den Arbeitskräften die Marktgängigkeit ihre Fertigkeiten und Fähigkeiten garantiert, d.h. die qualifikatorischen Voraussetzungen von Flexibilität und Mobilität sichert.

"Industrial districts" sind also institutionell reiche und überhaupt sehr anspruchsvolle Formen der regionalwirtschaftlichen Organisation. Für praktische Zwecke ist eine weitere Differenzierung und Konkretisierung ihrer Voraussetzungen erforderlich. Hier empfiehlt sich die Auflistung von Pyke, die gleichsam als Resümee eines mehrjährigen international vergleichenden einschlägigen Forschungsprogramms aufgestellt worden ist und in ihrer Summe die **Idealbedingungen für die Entwicklung eines "industrial districts"** beschreibt (vgl. Pyke 1992, S. 62):

- 1) Starke regionale Ballung von Kleinbetrieben, die auf spezialisierter und unabhängiger Basis zusammenarbeiten (können),
- 2) ein starkes Bewußtsein der "industriellen Identität", zumindest jedoch Einsicht in die regionale und branchenbezogene wechselseitige Abhängigkeit,
- 3) die Bereitschaft zur Diskussion und Zusammenarbeit zwischen den maßgeblichen Interessengruppen,
- 4) "unternehmerisches Ethos",
- 5) aktive und arbeitsfähige Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften,
- 6) Handlungsautonomie der lokalen Politikebene,

- 7) ein regulatorisches Umfeld, das geeignet ist, die Risiken wechselseitiger Spezialisierung zu mildern und Flexibilität zu erleichtern,
- 8) Bildungseinrichtungen, die über Qualifizierungsleistungen i.e.S. hinaus auch Unterstützung in anderen betrieblichen Aufgabenbereichen anbieten,
- 9) das Fehlen technischer Hindernisse hinsichtlich einer Fertigungsaufspaltung und schließlich
- 10) eine starke Nachfrage nach dem Produktprogramm.

Idealbedingungen sind nun nicht zwingende Voraussetzungen. Auch in Regionen, wo sie nicht gegeben sind, ist der Aufbau eines kooperativen Mittelstandes möglich, nur bedarf er hier (stärker als anderswo) einer gezielten Entwicklungshilfe, für die die aufgelisteten Voraussetzungen die Aufgabenstellung umreißen. Im nächsten Abschnitt soll nun geprüft werden, inwieweit diese Voraussetzungen in der Mansfelder Region bereits erfüllt sind bzw. welche Anknüpfungspunkte sich bei entsprechender Förderung für eine beschäftigungsorientierte kooperative Regionalentwicklung bieten.

ABSCHNITT II: AUSGANGSBEDINGUNGEN - Die Wirtschafts- und Arbeitsmarktsituation in der Mansfelder Region

1. Die Wirtschaftsstruktur der Region

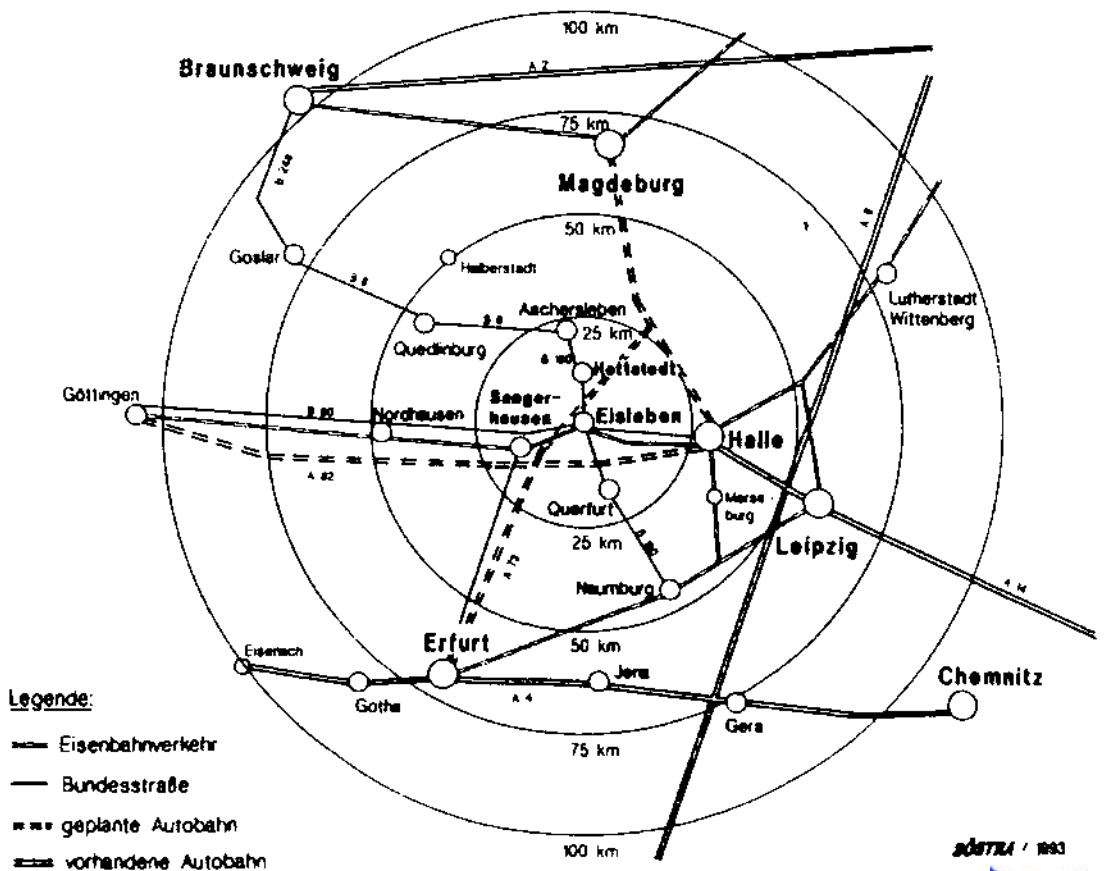
1.1. Territorium, Bevölkerung, Erwerbsstruktur

Das im Land Sachsen-Anhalt, Regierungsbezirk Halle, gelegene Untersuchungsgebiet "Mansfelder Region " umfaßt die Landkreise Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen. In dieser wenig zersiedelten Region mit einer Fläche von 1.466 km² leben mit Stand vom 31.12.1991 in 117 Gemeinden 193.734 Einwohner. 1991 verteilte sich die Wohnbevölkerung auf die Kreise Sangerhausen (74.775), Eisleben (66.338) Hettstedt (52.621). Mit 132 Einwohner je km² liegt die Besiedlungsdichte der Region unter dem Landesdurchschnitt Sachsen-Anhalts (138 E/km²) und sehr deutlich unter dem Durchschnitt der alten Bundesländer (245 E/km²). Der Kreis Eisleben ist mit 213 E/km² am dichtesten besiedelt. Bedingt durch die unterschiedlichen Standortbedingungen haben die Kreise Hettstedt mit 113 E/km² und Sangerhausen mit 108 E/km² eine relativ geringe Einwohnerdichte. Zwei Kreise der Untersuchungsregion, Eisleben und Hettstedt, grenzen an den industriellen Ballungsraum Halle/Leipzig ,und umfassen Teile des Südharzes und des östlichen Harzvorlandes. Der Landkreis Sangerhausen erstreckt sich vom Südharz bis zum Kyffhäuser inmitten der fruchtbaren Goldenen Aue. Der Wald- und Waldwiesenanteil aller Kreise ist für Deutschland überdurchschnittlich hoch. (Hettstedt und Eisleben zusammengekommen 18%, Sangerhausen 28%).

Ökonomisch und sozial ist die Untersuchungsregion seit dem Jahre 1990 durch die wirtschaftlichen Umstrukturierungsprozesse außerordentlich stark betroffen.



SÖSTRA 1993



SÖSTRA / 1993

Der Kupferbergbau, die Kupferverhüttung und die Verarbeitung zu NE-Halbzeugen waren historisch und bis zum Anfang der 90er Jahre die wesentlichen Faktoren der wirtschaftlichen Aktivitäten in der Region. Angesichts dieser starken Monostrukturierung der Wirtschaft, insbesondere in den Kreisen Hettstedt und Eisleben, gab es für die Entwicklung anderer Industriezweige in der Vergangenheit wenig Raum. Erst mit der Schrumpfung des Untertagebergbaus wurden ausscheidende Arbeitskräfte in Betriebe Übertage, die aber ebenfalls zum Mansfeld-Kombinat gehörten, in andere Tätigkeiten umgeleitet. Dabei wurden in den Kreisen Eisleben und Hettstedt Produktionsstätten und Betriebe errichtet, in denen industrielle Konsumgüter gefertigt wurden. Zwischen den Standorten der Erzförderung, die sich zuletzt nur noch im Sangerhäuser Revier vollzog und denen der Verhüttung und Halbzeugverarbeitung, die vor allem in den Kreisen Hettstedt und Eisleben lokalisiert ist, gab es über einen größeren Zeitraum intensive wirtschaftliche Verflechtungen. Mit der Einstellung des unter Weltmarktbedingungen unwirtschaftlichen Kupferbergbaus im Jahre 1990 und der Stilllegung besonders überalteter und umweltbelastender Hüttenbetriebe kam es schlagartig zu einer scharfen Zuspitzung der Beschäftigungssituation. Es entstand eine über dem Durchschnitt des Landes Sachsen-Anhalt und den neuen Bundesländern liegende Arbeitslosigkeit.

In ökologischer Sicht handelt es sich um eine Region, die in der Fläche eine aus den alten Ländern der Bundesrepublik für Industrieregionen bekannte Belastung in den Medien Luft, Wasser und Boden aufweist. Lokal begrenzt sind dieser Grundbelastung relevante Belastungsschwerpunkte überlagert, die hauptsächlich auf den jahrhundertelangen Kupferbergbau, die Kupferverhüttung, den Braunkohlenbergbau und die Braunkohlenveredelung, die Landwirtschaft und Altablagerungen der Industrie und der

privaten Haushalte zurückzuführen sind. Generell hatte die gegebene Ressourcensituation und die Monostruktur der Industrie überdurchschnittliche Belastungen und Anforderungen zur Folge. So führte die ungenügende Erneuerung der Anlagen in der 1. und 2. Verarbeitungsstufe zu verstärkten SO₂- und Staubemissionen in den Kreisen Eisleben und Hettstedt. Der Raum Hettstedt-Eisleben gehört zu jenen Gebieten, in denen auch größere Flächen durch Schadstoffemissionen beeinflusst worden sind. Im Unterschied zu den Kreisen Hettstedt und Eisleben gibt es im Kreis Sangerhausen nur industrielle Altlastenprobleme im untertägigen Erzabbau. Deponieprobleme haben im Vergleich zu beiden anderen Kreisen eine wesentlich geringere Relevanz.¹

Die Infrastruktur der Region ist in Grundzügen vorhanden und ausbaufähig, wobei umfangreiche Modernisierungsmaßnahmen erforderlich sind. Vordringlich sind Schritte zur Verbesserung der Verkehrsinfrastruktur. Die günstige verkehrstechnische Lage der Mansfelder Region im mitteldeutschen Raum ist potentiell ein bedeutender perspektivischer Standortfaktor. In der Zukunft könnte sich die Nähe zur Industrieregion Halle-Leipzig günstig für die wirtschaftliche Entwicklung auswirken.

Zu den bedeutsamen Ressourcen der Region gehören qualifizierte Arbeitskräfte. Zwar haben im großen Umfang jene beruflichen Qualifikationen, die im Bergbau und in den Hüttenbetrieben primär gefragt waren, an Bedeutung verloren, insgesamt steht jedoch ein anpassungsfähiges Arbeitskräftepotential mit vielfältigen Qualifikationsmerkmalen und Erfahrungen zur Verfügung.

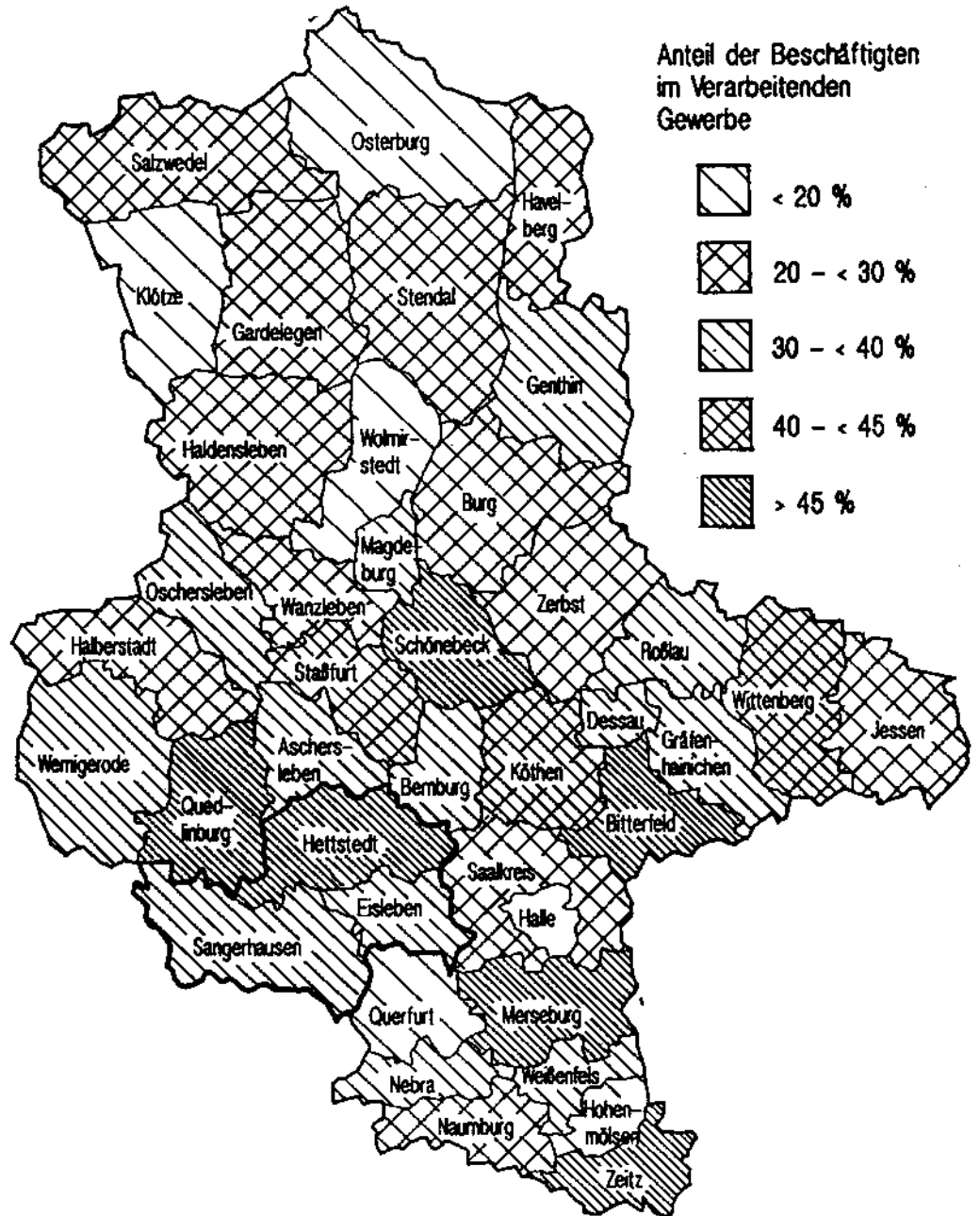
¹ vgl. Studie der Arbeitsgemeinschaft TÜV Bayern/L.U.B. Lurgi -Umwelt-Beteiligungsgesellschaft mbH: "Umweltsanierung des Großraumes Mansfeld" und Umweltbericht 1991 des Landes Sachsen-Anhalt

Die Bevölkerungsentwicklung in der Region ist seit Jahrzehnten rückläufig. (Vgl. Tabelle I im Anhang) Die Ursachen liegen in verschiedenen Faktoren, so der hohen ökologischen Belastung der industriellen Kerngebiete der Region, der jahrzehntelang vernachlässigten bevölkerungsnahen Wohn- und Infrastruktur, der Einstellung der Kupfererzförderung im Mansfelder Revier Ende der 60er Jahre, der seit den 70er Jahren erkennbaren nachlassenden Attraktivität der Bergbauberufe, der in den letzten Jahren der DDR im Vergleich zu anderen Industriezweigen schlechteren Verdienstmöglichkeiten, u. a. m. Der verstärkte Bevölkerungsrückgang seit dem Herbst 1989 bis Ende 1990 wurde im hohen Grade (bis zu 80%) durch Wanderungsverluste in die alten Bundesländer bestimmt.² Im Jahre 1991 wurde dieser Faktor etwas abgeschwächt, steigendes Gewicht erhält seither das Geburtendefizit. Einen hohen Anteil unter den Fortgezogenen haben Personen im erwerbsfähigen Alter, insbesondere solche, die weniger als 25 Jahre alt sind, d. h. , es wanderten vor allem junge Familien mit ihren Kindern ab.³ In dem Zeitraum 1970- 1989 lag mit 12,4% der Bevölkerungsrückgang im Kreis Eisleben am höchsten. Für den Kreis Hettstedt liegt die Abnahme bei 10,3%. Für den Kreis Sangerhausen lag sie mit 4% dagegen vergleichsweise niedrig, was im bestimmten Maße auch auf den Umzug von Bergarbeiterfamilien aus dem Anfang der 70er Jahre stillgelegten Mansfelder Kupferschieferrevier in den Kreis Sangerhausen zurückzuführen ist.

² Für 1991 werden vom Statistischen Landesamt folgende Wanderungssalden ausgewiesen : Sangerhausen (- 1.035), Eisleben (- 850), Hettstedt (- 512). Vgl. Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Wanderungsstatistik nach Territorien und Altersgruppen, 4. Vierteljahr 1990 und Jahr 1991

³ Nach einer Untersuchung der Bundesanstalt für Landeskunde und Raumordnung über die Wanderungsverflechtung 1991 zwischen neuen und alten Ländern wird der Binnenwanderungssaldo 1991 durch Zu- und Fortzüge zwischen den neuen und alten Ländern je 1000 Einwohner 1990 ausgewiesen für die LK Sangerhausen und Hettstedt mit der höchsten Quote " bis unter - 10,0 " , für den LK: Eisleben mit "-10,0 bis unter -5,0 ". Vgl. BfLR, Materialien zur Raumentwicklung, Heft 50, Bonn 1992

Anteil der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe nach Kreisen
im Land Sachsen-Anhalt auf der Basis der BTE vom November 1990



SÖSTRA / 1993

Im Zeitraum 1989-1991 ist der Bevölkerungsrückgang in diesem Kreis jedoch höher als in den beiden Kernkreisen des Mansfelder Landes.

Von den 202.892 im Jahre 1989 in der Region lebenden Einwohnern waren 106.454 (einschließlich Lehrlinge) berufstätig. Bezogen auf die Bürger im erwerbsfähigen Alter betrug die Erwerbsquote 78%. Der Anteil der Frauenbeschäftigung hatte mit 79 % ein ebenfalls hohes Niveau. Von den im Jahre 1989 Beschäftigten waren 48.155 Frauen (46,6%).⁴

Bis zum 30.11.1990 war die Gesamtbeschäftigung in der Region um 17,7% zurückgegangen, die Erwerbsquote sank auf 65%.⁵ Nach den im Februar 1993 erstmals auch für die neuen Bundesländer ausgewiesenen vorläufigen Beschäftigtenzahlen, die die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne die Ost/Westpendler enthalten, läßt sich mit Stand vom 30.6.1992 eine Beschäftigtenzahl für die Region von ca. 63.000 errechnen. Gegenüber 1989 beträgt der Rückgang der Beschäftigung 41%. Er liegt damit deutlich über dem Beschäftigungsrückgang für das Land Sachsen-Anhalt (36%) und für die neuen Bundesländer (35,7%).⁶ Im Bereich des Produzierenden Gewerbes (Industrie/ produzierendes Handwerk/Bauwirtschaft), wo im Jahre 1989 in der Region noch 53.207 Personen beschäftigt waren, arbeiteten im Oktober 1992 in Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten nur noch 14.441. Hierin widerspiegelt sich der besonders dramatische Einbruch bei Produktion

⁴ Davon waren 5.633 (11,7 %) in der Land- und Forstwirtschaft; 17.691 (36,7%) im Produzierenden Gewerbe und 24.831 (51,6 %) im Dienstleistungsbereich tätig.

⁵ Alle Angaben berechnet nach Publikationen des Statistischen Bezirksamtes Halle und Statistisches Jahrbuch 1991 des Landes Sachsen -Anhalt , Halle ,Dezember 1991.

⁶ Vgl. ba-intern, Nr.2 v. 8.2.1993

Tab. 1

Entwicklung der Beschäftigung und des Umsatzes im Bergbau/Verarbeitendes Gewerbe und Baugewerbe Juni 1991 bis Oktober 1992

Kreis	ME	Bergbau und Verarb. Gewerbe		Veränderung in %	Bauhauptgewerbe		Veränderung in %
		Juni 1991	Oktober 1992		Juni 1991	Oktober 1992	
<u>Eisleben</u>							
Beschäftigte	Anz.	6 413	2 243	-65	1 905	1 747	- 8,3
Monatl.Umsatz	TDM	22 400	13 800	-38	800	14 700	+ 1737
Zahl der erf. Betriebe			24			21	
<u>Hettstedt</u>							
Beschäftigte	Anz.	9 050	3 452	-61,8	666	831	+ 25
Monatl.Umsatz	TDM	70 200	97 100	+38,3	3 300	9 100	+176
Zahl der erf. Betriebe			17			11	
<u>Sangerhausen</u>							
Beschäftigte	Anz.	8 029	3 924	-51,1	2 182	2 244	+ 2,8
Monatl.Umsatz	TDM	22 700	33 000	+45,4	11 700	21 200	+81,2
Zahl der erf. Betriebe			43			23	

Quelle: Berechnet nach Angaben des Statistischen Landesamtes Sachsen-Anhalt
Statistische Monatshefte

und Beschäftigung in den Wirtschaftszweigen des Produzierenden Gewerbes. Aus Tabelle 1 ist die Entwicklung von Juni 1991 bis Oktober 1992 differenziert nach Kreisen der Untersuchungsregion abzulesen.

1.2 Die Spezifik der traditionellen Wirtschaftsstruktur

Traditionell war der Wirtschaftsstandort durch Betriebe des Bergbaus (Kupferschieferabbau) und seit Ende des 18. Jahrhunderts auch durch die kupferverarbeitende Hüttenindustrie /Metallurgie bestimmt.⁷ Die jahrhundertelange Tradition des Kupferbergbaus und der Kupferverhüttung dominierte vor allem die Wirtschaftsstruktur der beiden Kernkreise des Mansfelder Landes, Hettstedt und Eisleben. Erst mit der Ausdehnung des Kupferschieferabbaus in das Sangerhäuser Revier zu Zeiten der DDR wurde eine stärkere produktions- und arbeitskräftemäßige Verflechtung mit dem Kreis Sangerhausen geschaffen. Ab 1967 waren die Schachtanlagen Sangerhausen und Niederröblingen alleinige Versorger der Mansfelder Rohhütten in Eisleben (bis 1972) und Helbra. Die Kupfer- und Nebenmetallerzeugung, ihre Raffinierung sowie die teilweise Verarbeitung zu Halbzeugen konzentrierte sich ausschließlich auf den Raum Großrörner-Hettstedt.

7 Mit 800 Jahren ununterbrochenen Betrieb war der Kupferschieferbergbau nach dem Bergbau in Rommelsberge bei Goslar der langlebigste aller deutschen NE-Bergbaue gewesen. (in der "Hamelner Gießerordnung -1320 /1370 - wird erstmalig Eislebener Kupfer als Handelsware und -marke eindeutig belegt). Vielfach ist nicht bekannt, daß in der Wirtschaftsgeschichte Mansfeld der größte Kupfer- und Silberproduzent Deutschlands, zeitweilig sogar ganz Mitteleuropas war. Die kupferverarbeitenden Hütten und metallurgischen Betriebe weisen, wie z. B. die Hettstedter Kupfer- Silberhütte GmbH, eine 250 jährige Firmengeschichte auf, das Walzwerk Hettstedt geht auf das 1909 errichtete Mansfeld Kupfer- und Messingwerk zurück. Mit der Flutung des Thomas-Müntzer-Schachtes Sangerhausen im November 1992 durch die Mansfelder Kupferbergbau GmbH, die als 100prozentige Tochter der THA als Rechtsnachfolger des früheren Mansfeld-Kombinats die bergmännische Verwahrung des Reviers seit der Stilllegung der Erzförderung am 10. 8. 1990 durchführt, wurde ein endgültiges Zeichen für das Ende der Geschichte des ältesten NE-Bergbaugebiets Deutschlands gesetzt.

Die Wirtschaft der Region wurde zu DDR-Zeiten durch das 1971 gebildete Mansfeld-Kombinat bestimmt. Es war mit insgesamt rd. 48.000 Beschäftigten das zweitgrößte Kombinat der DDR und hatte in der Lutherstadt Eisleben seinen Sitz. Von hier aus wurde versucht, den Bedürfnissen der Versorgung der Wirtschaft mit Kupfer und Aluminium nachzukommen. Das Kombinat hatte darüber hinaus auch Produktions- und Versorgungsaufgaben bei Maschinenbauerzeugnissen, Automatisierungstechnik, Anlagenprojektierung und Konsumgütern. Zum Kombinatbestand zählten Binnen- und Außenhandelseinrichtungen in Helbra sowie ein eigenes Forschungsinstitut in Freiberg. Zu den Branchenprodukten der Kombinatbetriebe gehörten Kupfer, Kupferlegierungen, Halbzeug aus Kupfer und Kupferlegierungen, Aluminium, Aluminiumlegierungen, Halbzeug aus Aluminium und Aluminiumlegierungen, Sonderwerkstoffe, Drähte und Seile aus NE-Metallen, Lackdrähte, Maschinenbauerzeugnisse, Blechpackungen, Stahlfässer, Stahlrohrmöbel, Elektrowerkzeuge, Projektierungsleistungen. Für die Versorgung der Wirtschaft der DDR und den Export hatte die Produktion und damit die Region ein großes Gewicht, wengleich die Erzförderung und die Verhüttung mit hohen Aufwendungen verbunden war. Bereits seit 1921 hatte sich nach Aussagen von Fachleuten der Kupferschieferbergbau betriebswirtschaftlich nicht mehr rentiert.⁸ Die DDR war aus Gründen der Devisenknappheit aber zur Aufrechterhaltung der Förderung gezwungen. Auf dem DDR-Markt kostete eine Tonne Kupfer 47.000 DDR-Mark, der Weltmarktpreis lag im Durchschnitt dagegen zwischen 3.500 und 4.000 DM.⁹

Von den rd. 48.000 Beschäftigten des Kombinats entfielen auf den Kreis Hettstedt rd. 12.000, den Kreis Eisleben

⁸ Mitteldeutsche Wirtschaft, Nr 9/1992 S.22

⁹ vgl. dazu auch "Perspektiven für das Mansfelder Land. Maßnahmen der Landesregierung zur Entwicklung der Region" Hrsg. Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt, Magdeburg, 1992

rd. 6.700 , den Kreis Sangerhausen rd. 6.500. Auf die betrachtete Region also zusammengenommen mit 25.200 mehr als die Hälfte aller hier im Produzierenden Gewerbe Beschäftigten.

Das Kombinat umfaßte Betriebe in verschiedenen Standorten der ehemaligen DDR. (z.B. Aschersleben, Berlin, Meißen, Merseburg, Dresden). Sein Kern mit der Erzförderung, Verhüttung und Halbzeugverarbeitung hatte jedoch seine Hauptstandorte in der Mansfelder Region. Die überwiegend ebendort gelegenen produktionsnahen Dienstleistungen, Aus- und Weiterbildungsstätten, sozialen und kulturellen Einrichtungen wie Polikliniken und Kulturhäuser u.a., hatten als Bestandteil des Kombinats regionale Auswirkungen bis in jede Kommune.

Die Wirtschaftsstruktur der Mansfelder Region wurde damit durch die für alte Montanstandorte typische großbetriebliche Struktur und die mangelnde Branchendifferenzierung geprägt. Dies ist sichtbar in den Ergebnissen der Arbeitsstättenzählung der Industrie von 1987. Die Konzentration der Beschäftigten war danach in den strukturbestimmenden Bereichen der Industrie wesentlich höher als die Konzentration der entsprechenden Arbeitsstätten. Ein einziges Unternehmen - das ehemalige Mansfeld-Kombinat - dominierte allerorts durch seine Vielzahl von Betrieben und Betriebsteilen. Nach der Arbeitsstättenzählung, die alle Beschäftigten im Bereich der Industrie im Jahre 1987 erfaßte, betrug die durchschnittliche Beschäftigtenzahl je Arbeitsstätte in der Industrie in Sangerhausen 91, in Eisleben 101, in Hettstedt 167. Für die Untersuchungsregion liegt diese Kennziffer bei 110. (Für das Gebiet des heutigen Landes Sachsen-Anhalt 133). Für die Gegenwart liegen keine vergleichbaren Angaben vor. Aus den amtlichen Daten des Statistischen Landesamtes zu "Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe" für den Monat Oktober 1992 läßt sich für die insgesamt erfaßten 84 Betriebe der Region

mit 20 Beschäftigten und mehr eine durchschnittliche Beschäftigtenzahl von 114 ermitteln. Davon: Hettstedt 203, Eisleben 93, Sangerhausen 91. Beide letztgenannten Kreise liegen damit deutlich unter dem Landesdurchschnitt, für den sich die Kennziffer 153 errechnen läßt. Die Angaben lassen sich nur sehr bedingt vergleichen. Zum einen muß berücksichtigt werden, daß bei der Arbeitsstättenzählung alle wirtschaftsorganisatorischen Einheiten der Industrie, Betriebsteile, Werke und Zweigwerke o.ä. erfaßt wurden und damit die Beschäftigten jener z.T. großen Bereiche der produktionsnahen Dienstleistungen, sozialer und kultureller Einrichtungen, die in die Großbetriebe integriert waren, mit eingerechnet wurden. Heute werden Beschäftigte letztgenannter Bereiche statistisch nicht der Industrie (Bergbau/Verarbeitendes Gewerbe) zugeordnet. Dennoch ist die aus der heutigen Statistik zu ermittelnde durchschnittliche Beschäftigtenzahl für "Bergbau und Verarbeitendes Gewerbe" ein Indiz für die sich nur langsam verändernde Betriebsgrößenstruktur in der Untersuchungsregion.¹⁰

Ausdruck der unzureichend nach Betriebsgrößen und Branchen differenzierten Wirtschaftsstruktur der Region war die geringe Anzahl eigenständiger KMU und Handwerksbetriebe, deren Zahl zu DDR-Zeiten durch entsprechende wirtschaftspolitische Maßnahmen noch weiter eingeschränkt wurde. Nach der Stellung im Beruf waren im Jahre 1990 nur 3.128 Personen, d.s. 3,5% aller Beschäftigten, selbständige Inhaber und mithelfende Familienangehörige.¹¹

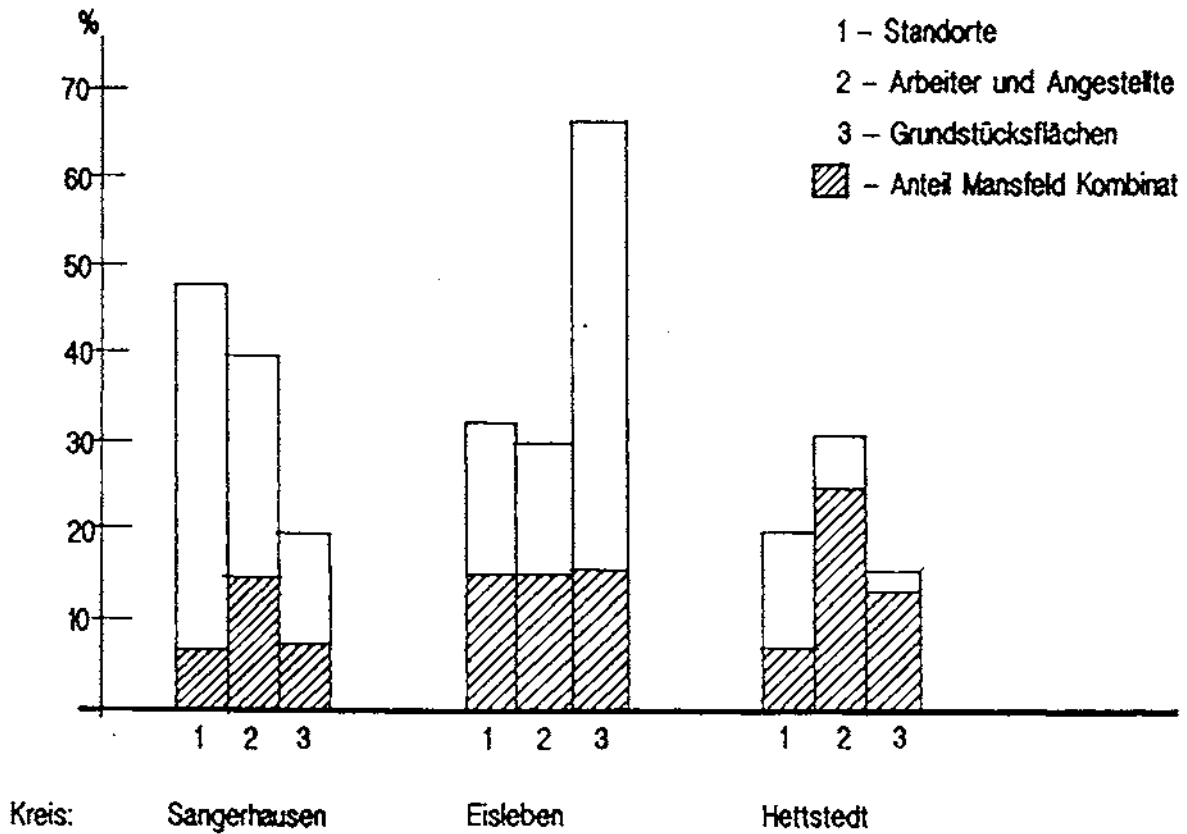
¹⁰ Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Statistisches Monatsheft 01/1993

¹¹ Mit der Enteignungsgesetzgebung im Jahre 1972 wurden in der DDR 12.000 Unternehmen faktisch liquidiert, ihre Betriebe mit der Bildung von Kombinat in den 70er Jahren in diese integriert. Mit der Schaffung von 221 zentral- oder bezirksgeleiteten Kombinat reduzierte sich die Anzahl der Betriebe zwischen 1971 und 1988 von 11.253 auf 3.408, wobei sich die durchschnittliche Betriebsgröße von 253 Beschäftigten auf 951 erhöhte. Im Resultat dieser Entwicklung sank die Zahl der Selbständigen von 1970 bis 1988 um 82 200 auf 154.300 ab, die im Bereich Industrie im Zeitraum 1970 bis 1980 sogar von 9.100 auf 200. Der Großteil der Selbständigen war im Handwerk zu finden. 1988 gab es hier ca. 81 700

Kennziffern zur Industrie

Anteile nach Kreisen mit Anteilen des Mansfeld Kombirates in %

(Stand 31.12.1987 nach Angaben des Instituts für Industrie- und Gewerbeplanung, Sachsen-Anhalt, 1990)



SÖSTRA / 1993

Betriebe. (Siehe hierzu :Institut der deutschen Wirtschaft, Köln, Informationen zu deutsch-deutschen Fragen Nr. 8/1990).

Das Mansfeld-Kombinat wies eine stark vertikale Struktur auf, Folge weitgehender Einbindung sowie Unterordnung des ehemals eigenständigen gewerblichen Potentials unter die Interessen des dominierenden Großunternehmens. Daraus resultierten spezifische Zulieferstrukturen bei insgesamt relativ geringer Branchendiversifizierung.

Ein Faktor der aus der wirtschaftlichen Monostruktur der Region erwachsenden Nachteile war die unterdurchschnittliche Entwicklung des Dienstleistungssektors und dessen starke Orientierung auf die Bedürfnisse des dominierenden Großunternehmens. Ähnliches gilt für die regionale Infrastrukturausstattung.

Eine Bestätigung der Charakterisierung der Wirtschaftsstruktur der Untersuchungsregion kann auch aus der Zuordnung der einzelnen Landkreise durch die Bundesanstalt für Arbeit zu jenen Regionaltypen abgelesen werden, die zur Typisierung der regionalen Beschäftigungssituation Strukturen der Beschäftigung nach 3 Sektoren (Stadtkreise, Umlandregionen und ländliche Regionen) und 14 Regionstypen ausweisen.¹² Nach den wichtigsten Kennziffern sind die Landkreise Hettstedt und Eisleben unter dem Regionstyp 5 rubrifiziert: Umlandregion mit Landwirtschaft und industrieller Monostruktur, Landwirtschaftsanteil größer als 10%, Dienstleistungsanteil kleiner als der Industrieanteil. Hier ist eine außerordent-

¹² vgl. LAB-Kurzbericht 11/90 der Bundesanstalt für Arbeit.

Die von der Bundesanstalt für Arbeit seinerzeit vorgenommene Typisierung war eine wesentliche Grundlage für die Bildung der Arbeitsamtsbezirke in den neuen Bundesländern. Die Regionstypen widerspiegeln die Wirtschafts- insbesondere die Industriestruktur der dem Arbeitsamtsbezirk zugeordneten Kreise und damit die Arbeitsmarktgliederung, da von der Wirtschaftsstruktur sowohl die Arbeitsplatzstruktur als auch die Struktur der qualitativen Anforderungen an die Erwerbsfähigen abhängen. Vom Regionstyp können gewisse Rückschlüsse auf Maßnahmen der Arbeitsmarktbeeinflussung, die Höhe ihrer Kosten und auf das erforderliche Zeitvolumen für wirksame Veränderungen auf dem regionalen Arbeitsmarkt gezogen werden. Die Typisierung ist somit ein Hilfsmittel zur Identifizierung von regionalen Problemen. Sie ist keine Bewertung der Entwicklungschancen einer Region.

lich ungünstige Ausgangslage gegeben, um in absehbaren Fristen durch Aufbrechen der wirtschaftlichen Monostruktur im Wege der Schaffung von arbeitsplatzschaffenden KMU eine Entspannung der arbeitsmarktpolitischen Situation zu erreichen.

Der Landkreis Sangerhausen wird unter dem Regionstyp 6 ausgewiesen: Umlandregion mit Landwirtschaft und diversifizierter Industriestruktur, Landwirtschaftsanteil größer als 10%, Dienstleistungsanteil kleiner /gleich Industrieanteil. Dies ist jener Regionstyp, bei dem Aussichten bestehen, durch neue Arbeitsplätze in einer diversifizierten Wirtschafts- und Industriestruktur Freisetzungen in anderen Bereichen aufzufangen.

1.3 Zur Wirtschaftsstruktur der einzelnen Landkreise

Obwohl für die Kreise Eisleben und Hettstedt sich heute die Problemlage bei der Bewältigung des Strukturwandels in zahlreichen Momenten als gleichartig darstellt, scheint es geboten, die Wirtschaftsstruktur der Kreise und deren Veränderungsprozesse detaillierter darzustellen. Der Kreis Sangerhausen hebt sich zudem in der Wirtschaftsstruktur deutlich von den beiden anderen Kreisen ab. Er muß nach dem Zusammenbruch der einstmals relativ starken wirtschaftlichen Verflechtung mit dem Mansfelder Land im höheren Grade seine Entwicklungspotentiale neu bestimmen. Auf die traditionellen wirtschaftlichen Verflechtungen im Bereich der Kupferverhüttung und -verarbeitung kann nicht weiterhin gebaut werden. Nicht zuletzt aus diesem Grund wird die regionale Zugehörigkeit zum Mansfelder Land in Frage gestellt. Das schließt jedoch nicht aus, daß sinnvolle Ansatzpunkte einer regionalen Abstimmung über wirtschaftsfördernde Maßnahmen, die Entwicklung der Tourismuskonzeption, Schritte zur komplexen

ökologischen Sanierung, die Industrie- und Gewerbestandorte, Dienstleistungszentren, Erholungsgebiete u.a.m. zielstrebig genutzt werden sollten.

Kreis Hettstedt

Die stärkste Ausprägung der Monostrukturierung ist im Kreis Hettstedt zu verzeichnen. Hettstedt weist von allen drei Kreisen die geringste Branchendifferenzierung der Industrie aus, hatte den höchsten Anteil an landwirtschaftlich Beschäftigten und den geringsten Anteil an Beschäftigten im Dienstleistungsbereich. Nach der Arbeitsstättenzählung der Betriebe des Wirtschaftsbereichs Industrie waren 1987 in 86 Arbeitsstätten 14.388 Personen beschäftigt. Davon entfielen 81,2% auf die Metallurgie, weitere 3,7% waren im Maschinenbau beschäftigt. Der Rest entfiel auf die Bereiche Elektrotechnik -besonders Reparaturbereich- (3,6%), Herstellung von EBM-Waren (0,8%), Holzbe- und -verarbeitung (4,4%), Ernährungs-gewerbe (3,6%), Bekleidungsindustrie (1,9%) und 0,8% Sonstige.

Bedeutende Wirtschaftszentren des Kreises sind heute die Städte Hettstedt und Mansfeld. Zwei zur Mansfeld AG gehörende metallurgische Großbetriebe, die Walzwerk Hettstedt AG sowie die Kupfer-Silberhütte GmbH, sowie die aus dem Walzwerk ausgegliederte Aluhett GmbH bestimmen maßgeblich die Industriestruktur.

Tab. 2 Kreis Hettstedt
 Beschäftigte in Wirtschaftsbereichen und Branchen
 - Stand: 31.12.1989; Anteil der Berufstätigen an
 der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in vH -

Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	14,6
Dienstleistungen	30,7
Industrie/Produzierendes Gewerbe	54,5
darunter:	
Metallurgie	40,2
Maschinen- und Fahrzeugbau	3,2
Leichtindustrie	3,1
Baumaterialienindustrie und Bauwirtschaft	2,8
Lebensmittelindustrie	2,8
Elektrogerätebau	1,9
Chemie	0,4
Wasserwirtschaft	0,1

Quelle: Statistisches Amt der DDR, BTE vom 30.9.1989; IAB, Nürnberg

Weil sich die Betriebe der Mansfeld AG rechtzeitig auf die Herstellung von Sekundärkupfer und die Verarbeitung von Kupfer- und Kupferlegierungen zu Halbzeug und Fertigerzeugnissen umstellten (nachdem die Verhüttung von Kupfererz 1990 eingestellt wurde, ging man zur Umschmelzung von Kupferschrott über), trat trotz massiver Verringerung des Personalbestandes kein dramatischer Umsatzeinbruch ein (siehe Tabelle 1). Im Kreis Hettstedt kommt die relativ gute Umsatzentwicklung zusammen mit den Sanierungsinvestitionen bereits stärker zum Tragen. Die Großbetriebe sind hier wichtige Auftraggeber für kleine und mittlere Bau- und Industrieunternehmen und für das Handwerk.

Durch das Weiterbestehen der Walzwerk Hettstedt AG als eigenständiges Unternehmen ist ein Anknüpfungspunkt für die Ansiedlung von Halbzeugverarbeitender Industrie in Branchen wie Maschinenbau, Elektrotechnik, Elektronik, Hydraulik, Umwelttechnik etc. gegeben (vgl. Kapitel 4).

Von den wenigen früheren mittelständischen Betrieben wird nach gegenwärtigem Stand die Mansfeld-Möbel GmbH erhalten bleiben. Die bisherige Produktion von Kinder- und Jugendmöbeln wird fortgesetzt, und in Vorbereitung ist der Produktionsanlauf einer hochwertigen Massivholz-Küche. Auch der Bereich Profilleistenproduktion in Wippra wird weitergeführt.

Neben den großen Betrieben der NE-Metallurgie gibt es bislang nur verhältnismäßig wenig kleine und mittlere Unternehmen. Eine detailliertere aktuelle Übersicht der wichtigsten Betriebe des Produzierenden Gewerbes findet sich im Anhang.

Folgende Gewerbegebiete, die vor allem für die Entwicklung von KMU Bedeutung haben, sind geplant bzw. schon in Nutzung:

Technologie- und Gewerbepark Walbeck	27 ha
Ritterode/Hettstedt	ca. 60 ha
Gerbstedt	18 ha
Sandersleben	
Mansfeld I	ca. 5,0 ha
Mansfeld II	ca. 10,0 ha
Mansfeld III	ca. 0,5 ha
Pansfelde	ca. 12,0 ha

Priorität haben nach der Entwicklungskonzeption die Gewerbegebiete in Mansfeld, Ritterode, Walbeck und Gerbstedt; die Gewerbegebiete Pansfelde und Sandersleben werden erst in der Zukunft aktuell. Die Erschließungstermine der Gewerbeparks mit Priorität liegen in Stufen zwischen Ende 1992 bis 1995. Für sie wird die Zahl der erwarteten Arbeitsplätze bis zur Endausbaustufe mit insgesamt 2.700 angegeben.

Über wichtige regionale Investitionsstandorte und -projekte für den Zeitraum 1991 bis 1994 gibt folgende Übersicht (Stand Mitte 1992) Auskunft:

Firma	Investitionssumme Mio DM
Umwelttechnik Hettstedt GmbH	4,0
Grillsnack & Party-Service	2,2
Spezialmaschinen Bültmann GmbH & Co. KG	4,7
Offsetdruck Heerdt Hettstedt	0,929
Metallwerk Hettstedt GmbH	3,7
Integral Systemtechnik GmbH	0,450
MSR Systemtechnik GmbH	0,350

Quelle : IHK Halle-Dessau, internes Material

Im Landkreis wächst, wie das Gründungsgeschehen zeigt, die Zahl klein- und mittelständischer Unternehmen im produzierenden Gewerbe und bewirkt eine Auflockerung der wirtschaftlichen Monostruktur. Jedoch hat sich die Dynamik inzwischen spürbar verlangsamt. Der überwiegende Anteil aller Anmeldungen entfällt auf die Zweige Handel, Handwerk, Bau- und Baunebengewerbe sowie Dienstleistungen. Bemerkenswert ist eine überdurchschnittlich hohe Zahl bei Gründungen von Handwerksbetrieben. Ihr Anteil beträgt 15,0 % und liegt damit über dem Landesdurchschnitt (Vgl. Abschnitt 1.6). Bei der Erhaltung von Arbeitsplätzen nimmt die Umstrukturierung der ehemaligen Produktionsgenossenschaften des Handwerks einen bedeutenden Stellenwert ein.

Kreis Eisleben

Im Kreis Eisleben waren 1987 in 136 Arbeitsstätten der Industrie 13795 Personen beschäftigt. Auch dieser Kreis ist vom traditionellen Kupferbergbau und der damit verbundenen verhüttenden und metallverarbeitenden Industrie und der Veredlung der Braunkohle monostrukturell geprägt. Helbra und Eisleben waren die Zentren der Kupferverhüt-

tung. Nach der Arbeitsstättenzählung von 1987 waren 50% aller Beschäftigten in der Metallproduktion tätig, 20% entfielen auf den Bergbau. Wesentlich geringere Beschäftigungsanteile wiesen die Bekleidungsindustrie mit 7,4%, die Holzverarbeitung mit 4,5% und der Maschinenbau mit 3,2% aus. Analog zur Situation im Kreis Hettstedt fehlen auch hier wichtige Industriebranchen völlig.

Ein wichtiger Wirtschaftszweig des Kreise war und ist das Bauwesen. Wesentliche Bedeutung hatte jedoch auch die Landwirtschaft. Auf einer Fläche von ca. 22.000 ha wurden mit rd. 4.000 Arbeitkräften vor allem Obst, Getreide und Zuckerrüben angebaut.

Tab.3 Kreis Eisleben
Beschäftigte in Wirtschaftsbereichen und Branchen
 - Stand: 31.12.1989; Anteile der Berufstätigen an der Gesamtzahl der Erwerbstätigen von vH) -

Land- und Forstwirtschaft,	
Fischerei	12,8
Dienstleistungen	36,8
Industrie /Produzierendes	
Gewerbe	50,6
darunter	
Metallurgie	20,3
Energie- und Brennstoffindustrie	8,4
Baumaterialienindustrie und	
Bauwirtschaft	7,0
Leichtindustrie	6,9
Lebensmittelindustrie	3,3
Maschinen- und Fahrzeugbau	3,0
Elektrogerätebau	1,0
Wasserwirtschaft	0,4
Chemie	0,3

Quelle: Statistisches Amt der DDR, Berufstätigenerhebung vom 30.09.1989; Berechnungen des IAB, Nürnberg

Inzwischen ist ein gravierender Strukturwandel eingetreten: Der Bergbau hat seine Dominanz verloren, die Mansfeld AG beschäftigt im Landkreis von den ehemals 6.700 Arbeitnehmern nur noch 4.000, weiterer Personalabbau ist geplant. In der Landwirtschaft ist die Beschäftigung drastisch zurückgegangen. Vor allem die Einschränkung der Tierproduk-

tion führte zu einem Rückgang von ehemals 4.134 auf ca. 900 Arbeitskräfte 1992.

Die wichtigsten Wirtschaftsstandorte befinden sich in der Stadt Eisleben, der Gemeinde Helbra, sowie im Raum Röblingen-Amsdorf-Stedten.

Noch sind die alt ansässigen Betriebe wie Mansfeld AG, ROMONTA, Braunkohlenwerk Röblingen, Südharzmöbel Eisleben GmbH, MIBAG -NL Eisleben, Korrosionsschutz Eisleben GmbH als die größten Arbeitgeber strukturbestimmend. Jedoch wird die Wirtschaftsstruktur zunehmend auch durch Neugründungen im Bereich der kleinen und mittleren Unternehmen, z. T. ergänzt durch Privatisierungen, bestimmt. Die im Anhang enthaltene Tabelle zu den Betrieben des Produzierenden Gewerbes vermittelt eine aktuelle Übersicht nach Wirtschaftsklassen, Branchen und Produktionsprofilen.

Zur Zeit gibt es im Landkreis Eisleben 5 ausgewiesene Gewerbegebiete. Auffällig sind die hohen Bodenpreise (Durchschnitt 100 bis 120 DM/qm²) durch zu hohe Erschliessungskosten und Preisvorgaben der Treuhandanstalt. Die Ansiedlung kleinerer und mittlerer Unternehmen wird dadurch erschwert.

In folgenden Gemeinden sind Gewerbegebiete geplant bzw. hat die Ansiedlung von Produzierendem Gewerbe bereits begonnen:

Stadt Eisleben	ca. 50 ha
Gemeinde Ahlsdorf	ca. 5 ha
Gemeinde Helbra	ca. 90 ha
Gemeinde Klostermansfeld	ca. 25 ha
Gemeinde Siersleben	ca. 25 ha

Der Stand der Erschließung der Gewerbegebiete Stadt Eisleben und in Klostermansfeld wird als gut bezeichnet,

Verzögerungen gibt es für die in Helbra und in Siersleben.

Eine wichtige Rolle bei der Schaffung einer für die KMU bedeutsamen, forschungs- und entwicklungsfördernden Infrastruktur spielt die Errichtung eines Technologie- und Gründerzentrums (TGZ).

In der gewerblichen Wirtschaft sind, wenn auch auf relativ niedrigem Niveau, Stabilisierungstendenzen erkennbar, die sich in ansteigender Investitionsbereitschaft und einer Verbesserung des Auftragseingangs niederschlagen. Das gilt insbesondere für das Bauwesen.

Wichtige regionale Investitionsstandorte und -projekte im Landkreis Eisleben für den Zeitraum 1991 bis 1994 sind mit Stand Mitte 1992:

Firma	Investitions- summe Mio DM	Anzahl der neuen bzw. gesicherten Arbeitsplätze
project, Fröscher Eisleben GmbH	0,39	70
Edelstahlbeizerei Eisleben GmbH	1,6	3
ITTIG Kläranlagenbau GmbH Eisleben	2,3	55
Hans & Lenze Baugesellschaft Eisleben GmbH	2,0	50
Abwassertechnik Eisleben GmbH	2,5	100
Malzfabrik Eisleben GmbH	1,5	10
Carriere GmbH Eislebener Fruchtsaft	6,5	25
Wicht GmbH Rosenfabrik	0,465	87
elfa Fachgroßhandel GmbH	1,1	13
Leiner Markisen GmbH Röblingen	0,332	5

Quelle: IHK Halle-Dessau, internes Material

Kreis Sangerhausen

Von der Wirtschaftsstruktur her ist der Landkreis Sangerhausen ein Industrie- Agrarkreis. Beschäftigungsschwerpunkte waren bis 1989 die Industrie (mit einem Anteil von 42,3% an den damals 41.204 Erwerbstätigen), Arbeitsstätten des nichtproduzierenden Bereichs (Handel, Versorgung)

mit einem Anteil von 18,5% , Betriebe der Land-und Forstwirtschaft, die nach wie vor einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor des Kreises darstellen, mit einem Anteil von 13,7% und Baubetriebe mit einem Anteil von 6,5% an den 1989 Beschäftigten.

Strukturbestimmend war bis 1989 der Kupfererzbergbau. In den Schachtanlagen in Sangerhausen, Niederröblingen und Nienstedt wurden im Durchschnitt der 80er Jahre ca. 6.500 Erwerbstätige beschäftigt. Auch der Abbau von Flußspat und ein Gipstagebau hatten für den Kreis Bedeutung.

Nach der Arbeitstättenzählung von 1987 waren 35,3% der Industriebeschäftigten in der Metallindustrie, 16,4% im Maschinenbau, 8,7% im Fahrzeugbau(inkl. Reparatur), 8,7% in der Elektrotechnik(inkl. Reparatur), 3,9% in der Holzverarbeitung, 2,7% in der Bekleidungsindustrie, und 8,3% im Ernährungsgewerbe tätig.

Im Verarbeitenden Gewerbe gab es ein vergleichsweise differenziertes Spektrum kleiner und mittlerer Betriebe. Dies betrifft vor allem die Sparten: vakuumtechnischer Apparate- und Anlagenbau, Maschinenbau, Plastikverarbeitung, Stahl- und Heizungsbau, Metallbau, Elektrotechnik, Möbelindustrie, Textil-u.Lederverarbeitung. Das gilt auch für das Bauwesen und die Nahrungsmittelindustrie.

Tab. 4 Kreis Sangerhausen

Beschäftigte in Wirtschaftsbereichen und Branchen
 - Stand: 31.12.1989; Anteile der Berufstätigen an
 der Gesamtzahl der Erwerbstätigen in VH -

Land- und Forstwirtschaft,	
Fischerei	13,3
Dienstleistungen	35,7
Industrie/Prod. Gewerbe	51,1
darunter	
Metallurgie	14,6
Maschinen- u. Fahrzeugbau	12,2
Baumaterialienindustrie und	
Bauwirtschaft	8,6
Leichtindustrie	5,6
Lebensmittelindustrie	4,5
Elektrogerätebau	3,8
Chemie	1,6
Wasserwirtschaft	0,2

Quelle: Statistisches Amt DDR, Berufstätigenerhebung vom 30.09.1989;
 Berechnungen des IAB, Nürnberg

Wichtige Produktionsstandorte der Industrie waren neben dem Kupfererzbergbau im Kreis:

- der *Maschinenbau* mit der Produktion von Zentrifugen für die Zuckerindustrie, Fahrräder, Vakuumtechnik, Baubeschläge u.a. in Sangerhausen, Roßla, Allstedt, Berga, Kelbra;
- die *Herstellung von Fein- und Meßgeräten* in Kelbra und Roßla;
- die *Elektrotechnik* mit Starkstromanlagenbau, Elektroinstallation in Sangerhausen, Allstedt, Berga und Kelbra;
- die *Herstellung von Baustoffen*, insbesondere von Gips-, Sanitärsteingut- und Betonerzeugnissen in Rottleberode, Wallhausen und Roßla;
- die *Holzindustrie* mit dem Schwerpunkt Möbelherstellung in Sangerhausen, Roßla, Rottleberode, Wolfsberg und Schwenda;
- die *Lebensmittelindustrie* mit der Herstellung von Zucker, Getränken, Backwaren, Käseerzeugnissen in Oberröblingen, Stolberg, Sangerhausen, Allstedt, Breitung;
- die *Textil- und Lederwarenherstellung* in Sangerhausen und Wallhausen.

Eine aktuelle Übersicht zu den wichtigsten Betrieben des Produzierenden Gewerbes findet sich im Anhang.

Folgende Gewerbegebiete sind geplant bzw. schon in Nutzung:

Gewerbepark Martinsriether Weg	19 ha
Gewerbegebiet Berga	31 ha
Gewerbegebiet Roßla	29 ha
Gewerbegebiet Rottleberode	7,5 ha
Gewerbegebiet Eddersleben	10,7 ha

Über wichtige Investitionsstandorte und -projekte im Kreis für den Zeitraum 1991 - 1994 gibt nachfolgende Übersicht Auskunft:

SAMAG - Maschinenfabrik Sangerhausen	242,0	Mio DM
KNAUF - Deutsche Gipswerke KG Sangerhausen	54,0	Mio DM
Depyfag Pyrotechnik GmbH (Uftrungen)	16,0	Mio DM
EHL & Schmidt Baustoffwerk Dessau GmbH & Co. KG	15,0	Mio DM
Behr - Thomson Dehnstoffregler GmbH	5,7	Mio DM
Bohrergesellschaft Roßla mbH	2,7	Mio DM
Wallonit - Keramik GmbH Wallhausen	1,9	Mio DM
Stanz- und Dämmtechnik Kelbra GmbH	1,9	Mio DM
Lederwaren Sangerhausen GmbH	1,1	Mio DM
Bauprojekt K. Schmidt GmbH Oberröblingen	1,0	Mio DM
Metallwerke Kuhlemann GmbH Allstedt	0,8	Mio DM
Metall-Recycling GmbH Roßla	0,5	Mio DM
Edelstahl- und Metallsysteme GmbH Allstedt	0,5	Mio DM
Hoch- und Tiefbau Sangerhausen GmbH	0,5	Mio DM
Container- und Fahrzeugbau GmbH Sangerhausen	0,5	Mio DM
Hotel "Zum Bürgergarten" Stolberg	0,5	Mio DM

Quelle: IHK Halle-Dessau, internes Material

Es gibt inzwischen eine Reihe z. T. traditioneller mittelständischer Unternehmen, die sich konsolidiert haben, z. B.

Maschinenfabrik Sangerhausen,
Mitteldeutsche Lederwaren GmbH,
Massivbau GmbH,
SIEMENS Anlagentechnik und Energieverteilung GmbH,
Maschinen- und Plastverarbeitung,
Mansfelder Spezialtiefbau,
Mansfelder Metallbau und Recycling GmbH,
Wallonit GmbH Wallhausen,
Metallwerke Kuhlemann,

Kupferkesselwerk Allstedt,
Knauf Deutsche Gipswerke KG Rottleberode.

Das Gründungsgeschehen hat im Landkreis Sangerhausen, wie später eingehender gezeigt wird, eine noch spürbare Dynamik. Das demonstriert die Entwicklung in der Stadt Sangerhausen. Hier waren bis zum Jahresende 1992 insgesamt 1.324 Gewerbetreibende eingetragen. Das waren 341 mehr als im Jahr zuvor. Im Jahresverlauf wurden 605 Anmeldungen und 264 Abmeldungen registriert. Auf die Gesamtzahl der Gewerbe im Register der Stadt fallen 28 Industriebetriebe, 230 Handwerksbetriebe, 429 Handelsunternehmungen, 57 Gaststätten, 503 "Sonstige".

* * *

Die Betrachtung der sich vollziehenden Umstrukturierungsprozesse in der Region macht deutlich, welche enormen Herausforderungen bestehen, um die Entwicklungspotenzen aus regionaler und sektoraler Sicht neu zu bestimmen. Noch können die krisenhaften Folgen der marktwirtschaftlichen Anpassungsprozesse in der NE-Metallerzeugung durch andere Wirtschaftssektoren nicht aufgefangen werden. Um der Wirtschaftsentwicklung der Region eine stabile Grundlage zu geben, ist die Entwicklung von klein- und mittelständischen Unternehmen in den Bereichen Industrie, Handwerk und Dienstleistungen, die ein Aufbrechen der wirtschaftlichen Monostruktur und eine Verbesserung der Beschäftigungssituation bewirkt, eine vorrangige Aufgabe. Dabei spielt die Erkenntnis, sich auf die regionalen Ressourcen und die endogenen wirtschaftlichen Potentiale und Triebkräfte zu besinnen, eine wesentliche Rolle. In nach wie vor hohem Grade ist das Schicksal der Region, die Wirtschaftsentwicklung besonders der Kernkreise des Mansfelder Landes, von den Umstrukturierungsprozessen der Mansfeld AG determiniert. Im

Resultat der Entwicklung der zurückliegenden zwei Jahre haben wichtige Veränderungen in der Wirtschaftsstruktur der Region eingesetzt. Dies soll im Folgenden an Hand der Realisierung des Sanierungskonzepts der Mansfeld AG mit seinen Wirkungen auf die Herausbildung klein- und mittlerer Unternehmen näher betrachtet werden.

1.4 Das Sanierungskonzept der Mansfeld AG

Aus dem Mansfeld Kombinat ging die Mansfeld AG hervor. Die bedeutenden Unternehmen im Geschäftsbereich Kupfer der heutigen Mansfeld-AG sind die Walzwerk Hettstedt - AG und die Mansfeld Kupfer- Silberhütte GmbH. Die Unternehmen des Geschäftsbereichs Aluminium liegen mit Ausnahme des inzwischen aus der AG ausgegliederten Leichtmetallbereichs des Hettstedter Walzwerkes außerhalb der Mansfelder Region. So die Leichtmetall GmbH Nachterstedt im benachbarten Kreis Aschersleben,¹³ die Leichtmetallwerk GmbH Rackwitz im Kreis Delitzsch/Sachsen, die Folien GmbH Merseburg, die Lautawerk GmbH für chemische und metallurgische Produktion.

Aus dem Geschäftsbereich "Andere Produkte und Leistungen" liegt in der Region die Umwelt und Recycling GmbH, deren Aufgabe es ist, die im Unternehmenskonzept vorgesehene "Umweltsäule" zu realisieren durch eine Zusammenfassung der juristisch weiterhin selbständigen Mansfeld Engineering GmbH, der Freiburger NE-Metall GmbH, der Mansfeld Maschinen- und Anlagenbau GmbH (Eisleben), der Mansfeld Metallbau und Recycling GmbH sowie der Mansfeld Consulting GmbH.

¹³ In diesem Tochterunternehmen erfolgte im März 1991 die Inbetriebnahme einer der modernsten Aluminium- Breitbandgießwalzanlagen Europas

Die Mansfeld-AG hatte im Dezember 1991 ein dann von der Treuhandanstalt bestätigtes Konzept zur Umstrukturierung des Unternehmens vorgelegt, welches als Bedingung für eine erfolgreiche Sanierung und Privatisierung eine Konzentration auf die Kernbereiche Kupfer, Aluminium und Umwelt vorsah. Die Strukturierung der Kernbereiche wird durch eine forcierte Privatisierung der Service- und Randbereiche flankiert. Dadurch sollen wachstumsfähige Mittelstandsunternehmen geschaffen werden, die einerseits Leistungen für die Kernbereiche übernehmen und andererseits selbst auf dem Markt tätig werden.

Die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit der Mansfeld AG durch Konzentration auf die drei Kernbereiche ist mit einem radikalen Personalabbau auf ca. 3.900 Beschäftigte verbunden. Auf die Mansfelder Region entfallen davon etwa 2.200 bis 2.000. (Mit Stand zum Jahresende 1992 waren in Unternehmen der AG noch rd. 4.300 Mitarbeiter beschäftigt.) Das Unternehmenskonzept ist, wie ausdrücklich von der Unternehmensleitung betont wurde, "nicht um die Arbeitsplätze herum konzipiert worden", sondern von deren Qualität aus und deren Chance, wettbewerbsfähig zu sein.¹⁴ Bislang ist die Ausgründung und Privatisierung von Betrieben und Betriebsteilen aus der Mansfeld AG nach Einschätzung des Wirtschaftsministeriums relativ gut vorangekommen. Zum Jahresende 1992 wurde von einem Vertreter der THA mitgeteilt, daß durch Ausgliederung und Verkauf von nicht zu den Kernbereichen gehörenden Betrieben, Betriebsteilen und Abteilungen rd. 3.800 Arbeitsplätze in 112 neuen privaten Unternehmen geschaffen werden konnten.¹⁵

¹⁴ Mansfeld-Echo -Mitarbeiterzeitung der Mansfeld AG, Nr. 1/43, Februar 1992
 "Wirtschaftlichkeit allein darf nur der Maßstab sein. Das Konzept wurde nicht um Arbeitsplätze herum konzipiert "

¹⁵ Handelsblatt v. 14.1.1993 , Mitteldeutsche Zeitung v. 5. Februar 1993

Auffallend ist die hohe Zahl an MBO bzw. MBI-Privatisierungen. Die größte MBO ist die Mansfeld Spezial-Tiefbau GmbH mit 200 Beschäftigten. Als größtes MBI gilt die im Mai 1992 aus dem Leichtmetallbetrieb der Walzwerk Hettstedt AG entstandene Aluhett Aluminium GmbH mit 560 Mitarbeitern. Hier wurde Ende 1991 eine Gesellschaft gegründet, die den Leichtmetallbetrieb zunächst nur pachtete. Dem Management gelang es, den im Jahre 1990 eingetretenen Absatzrückgang aufzuhalten und mit einer verstärkten Orientierung auf die Produkt- und Traditionspflege die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stabilisieren. Wesentlich war dabei eine Konzentration auf Produktnischen im Bereich der Aluminiumhalbzeuge und Aluminiumlegierungen, die von Großbetrieben nicht oder nur mit zusätzlichem Aufwand belegt werden können; technische Modernisierungen der Hauptproduktionsbereiche; Schritte zur kundenspezifischen Erhöhung der Produktqualität und der Angebotspalette. Bei dem Sprung in die Marktwirtschaft konnte sich die Geschäftsführung des Unternehmens auf das Wirtschaftsministerium des Landes stützen, das den Unternehmensstart mit einem Landesbürgschaftskredit von 125 Mill. DM förderte.¹⁶

Mit solchen und anderen gezielten Maßnahmen des Landes in Abstimmung mit der THA stand die Mansfeld AG in der Verpflichtung, bestimmte Vorleistungen für die Schaffung eines leistungsfähigen Mittelstandes außerhalb ihrer Kernbereiche zu erbringen. Nach ihrem Konzept sieht sie es als notwendig an, diese Privatisierungen mit bestimmten Maßnahmen zu unterstützen und zu begleiten, um eine gesicherte Grundlage für die Erhaltung dieser Arbeitsplätze zu erreichen. Dazu gehören:

¹⁶ Dies war die höchste Teilsumme für die 1992 im Lande Sachsen-Anhalt auf 19 Anträge ausgereichten insgesamt 221,8 Mill. DM, mit denen 1992 Investitionen von rd. 1,4 Mrd. DM gesichert werden konnten. Im Jahr 1991 hatte das gesicherte Volumen der Investitionen bei erst 132,4 Mill. DM bei einem Bürgschaftsvolumen von nur 7,8 Mill. DM gelegen. vgl. Mitteldeutsche Zeitung v. 6./7. Januar 1993, S.5

- die Prüfung/Klärung der rechtlichen Voraussetzungen
- die Beratung /Unterstützung bei den finanziellen Erfordernissen
- das Angebot günstiger Ausgründungsbedingungen (z.B. Miete/Pacht, Grundmittelnutzung)
- die Zusicherung einer Auftragsgrundlast über einen längeren Zeitraum (1 bis 2 Jahre)

Von Bedeutung ist auch, daß die AG im großen Maßstab nichtbetriebsnotendige Flächen (von der ursprünglichen Gesamtfläche von 12,6 Mill. qm werden rd. 3 Mill. qm als betriebsnotwendig angesehen) zur Verfügung stellt. Bislang sind 700.000 qm als reine Grundstücke verkauft worden. Die Erlöse aus dem Immobilienverkauf kamen der AG direkt zugute. Im Bereich der Bereitstellung von industriellen Flächen und anderen Liegenschaften für Zwecke der Wirtschaftsförderung gibt es erhebliche Koordinationsaufgaben zwischen der THA und den regionalen Institutionen. Der Hintergrund ist eine zunehmende Konkurrenz im Angebot zwischen den zur Vermarktung anstehenden Liegenschaften der THA und der Ausweisung von kostenaufwendigen Gewerbegebieten auf der "grünen Wiese". Es geht dabei darum, daß nicht hauptsächlich Gewerbegebiete mit gesicherten Eigentumsformen in peripheren Wirtschaftsräumen ausgewiesen werden und Ansiedlungen auf in unmittelbarer Nähe liegenden, infrastrukturell oft gut erschlossenen industriellen Brachflächen nicht oder nur mit großem Zeitverzug erfolgen können, weil ungeklärte Eigentumsfragen dies verhindern.¹⁷

Die einschneidenden Umstrukturierungsprozesse der Unternehmen der Mansfeld AG sind ein Beispiel dafür, wie problematisch die nun auf die Tagesordnung gesetzte Erhaltung industrieller Kerne in strukturschwachen Regionen

¹⁷ vgl. Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung e.V. Halle "Wirtschaft und Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt. Halle Mai 1992, S. 133

der neuen Bundesländer ist. Die Unternehmen der Mansfeld AG gehören zu jenen etwa 130 Betrieben mit über 250 Beschäftigten des Landes Sachsen-Anhalt, die gegenwärtig von einer "Arbeitsgruppe Industriepolitik" des Wirtschaftsministeriums auf ihre Überlebensfähigkeit geprüft werden.¹⁸

Bislang hat die THA, die der Mansfeld AG einen Zeitraum bis 1995 für die Umstrukturierung gegeben hat, insgesamt einen Kreditrahmen für Investitionen von rd. 350 Mill. DM gewährt. Davon sind 221 Mill. DM bereits verausgabt. Die Altkredite von 1,2 Mrd. DM (Stand Juli 1990) sind abgelöst worden. Für Umweltaltlasten sind in den Bereichen Kupfer und Aluminium jeweils 45 bzw. 22 Mill. DM Rückstellungen gebildet worden. Von der THA in Frage gestellt wird der Aufbau neuer Geschäftsfelder, wie z.B. den der "dritten Säule" Umwelttechnik. Endgültige Entscheidungen stehen hier offensichtlich noch an. Umstritten ist auch die in keinem vergleichbaren Unternehmen in der Welt gekannte Vereinigung zweier verschiedener NE-Metallaktivitäten unter einem Dach.¹⁹

Im Gespräch ist die Möglichkeit, die Unternehmen der Erzeugnisgruppe Aluminium aus dem Verbund der AG zu lösen und als "Vereinigte Aluminiumwerke" eigenständig weiterzuführen. Die in der Untersuchungsregion gelegene Mansfelder Maschinen- und Anlagenbau GmbH, Eisleben konnte unter Reduzierung ihrer Beschäftigten um ein Drittel mit der Produktion von Industrieöfen und Stahlbauinstandsetzungen eine relativ günstige Marktposition erlangen. Sie

¹⁸ Etwa 60 von ihnen sind inzwischen privatisiert, weiteren 70 wird eine Privatisierungschance gegeben. Es wird als notwendig angesehen, diesen Unternehmen in Form von Investitionen, Schuldenerlaß und anderen Vergünstigungen für zwei bis drei Jahre eine existenzsichernde Brücke zu bauen, bis eine wettbewerbsfähige Position erreicht ist. Vgl. Mitteldeutsche Zeitung v. 19. Januar 1993

¹⁹ In Verfolg des Sanierungskonzepts wurde inzwischen die Produktion im Aluminiumwerk Lautau und in den Berliner Metallhütten- und Halbzeugwerken nach Liquidation eingestellt. Die Unternehmen "Industrieanlagenbau Dresden GmbH" und "Meißener Metallverpackungen GmbH" wurden aus der AG herausgelöst und privatisiert.

steht vor der Privatisierung und wird voraussichtlich aus der AG ausscheiden.

Im wesentlichen kann der bisherige Umstrukturierungsprozeß der Mansfeld AG als eine " marktwirtschaftliche Grundsanierung" mit den für die ostdeutschen Unternehmen typischen Momenten - Verringerung der Fertigungstiefe; Rationalisierung der Fertigung; Qualitätsverbesserungen am Erzeugnis etc. charakterisiert werden. Es sind jedoch auch bereits Elemente zu erkennen, die auf den notwendigen Übergang zu einer offensiven Innovations- und Marktstrategie hinweisen.

Die Unternehmen der Kernbereiche arbeiten noch nicht effizient. Zudem haben sie einen hohen Liquiditätsbedarf. Ende 1992 addieren sich die Liquiditätskredite auf 332 Mill. DM. Die THA hat überdies ein Gesellschafterdarlehen in Höhe von 86 Mill. DM gewährt. Für 1992 weist die Mansfeld AG einen Verlust von 270 Mill. DM aus. Das Minus ist dabei in dem kleineren Geschäftsbereich Aluminium (Jahresproduktion 1992 60.000 Tonnen) höher als im Bereich Kupfer (200.000 Tonnen). Der Umsatz lag 1992 bei 1,1 Mrd. DM. Es wird für möglich gehalten, daß ab 1994 schwarze Zahlen geschrieben werden.²⁰

Insbesondere im Bereich der Kupferverarbeitung mit den beiden Hauptkunden Elektroindustrie und Bauwirtschaft wird in den neuen Bundesländern ein Wachstumsmarkt gesehen, allerdings auch auf Marktzugangsblockaden verwiesen. Gegenwärtig gehen 25 % der Produktion der Mansfeld AG in die neuen Bundesländer. In den alten Bundesländern und anderen Ländern Westeuropas werden 75 % der Produktion abgesetzt. Der beinahe völlig weggefallene osteuropäische Markt soll im Auge behalten werden. Daß es gelungen ist,

²⁰ vgl. Mitteldeutsche Zeitung v. 5.2.1993

verstärkt auf westlichen Märkten Fuß zu fassen, wird auf eine Verbesserung der Produktqualität zurückgeführt.

Nach den bisher erkennbaren Ergebnissen der Umstrukturierung der Mansfeld AG wird deutlich, daß sie in Zukunft keine absolute Dominanz für die Wirtschaft und die Beschäftigungslage der Region mehr hat und haben kann. Ihre beiden Hauptunternehmen in der Region werden die Walzwerk Hettstedt AG und die Kupfer-Silberhütte GmbH mit ca. 1.300 bzw. 670 Beschäftigten sein.

1.5 Ökologische Sanierung als Faktor der regionalen Wirtschaftsentwicklung

Der jahrhundertelange Untertagebergbau im Kreis Eisleben hatte bedeutende Einflüsse auf die geologischen, landschaftlichen und Bodenverhältnisse dieses Gebiets. Davon zeugen die überreichlichen Halden einerseits und die umfangreichen Maßnahmen zur Verwahrung von Bergbauanlagen. Den Gefahren eines verstärkten Senkungsgeschehens mit erheblichen Auswirkungen auf die Standfestigkeit von Bauwerken aller Art und sonstigen Folgen mußte seit längerem durch die Flutung von Schachtanlagen entgegengewirkt werden. Die dadurch bewirkte rückläufige Entwicklung des Senkungsgeschehens und der Senkungsgeschwindigkeiten erlaubt heute eine Nutzung der Flächen. Jedoch verlangt der Wasserstau eine laufende Überprüfung seiner Auswirkungen auf die Wasserversorgung für die Bevölkerung in diesem Gebiet, auf den benachbarten Braunkohlenbergbau bei Amsdorf und den Kalibergbau bei Teutschenthal sowie auf das Mansfelder Seengebiet, in dem außer einigen Restseen des ehemaligen Salzigen Sees nur noch der Süße See (Obstanbaugebiet) als größere Wasserfläche existiert. Generell bestehen starke ökologische und landeskulturelle

Schäden, die nur mit außerordentlich großem Aufwand allmählich beseitigt werden können.

In nicht so starker Dimension und - wie bereits erwähnt - vor allem für den untertaglichen Bergbau entstanden dann auch in dem Sangerhäuser Revier bergbaulich bedingte Altlasten. Im Interesse der Entwicklung der Region sind jedoch solche Verwahrungen vorzunehmen, die negative Auswirkungen des Bergbaus auf die Umwelt langfristig unterbinden und eine uneingeschränkte Nutzung des Territoriums ermöglichen. Bis zum Jahresende 1992 soll die Belegschaft der Mansfelder Kupferbergbau GmbH von 400 auf 75 reduziert werden. Später sollen etwa 35 Mitarbeiter die Sicherung des Sangerhäuser und des bereits Ende der 60er Jahre geschlossenen Eislebener Reviers übernehmen. Wesentlich ist in diesem Zusammenhang die Feststellung der bereits zitierten Studie "Umweltsanierung des Großraumes Mansfeld", daß sich die Befürchtung, das Mansfelder Land sei aufgrund jahrhundertelanger Umweltzerstörung durch Bergbau und Hüttenindustrie so belastet, daß es weder ökologisch noch ökonomisch lebensfähig sei, nicht bestätigt hat. Investitionen in der Region müssen nicht an Altlasten scheitern. Der Einigungsvertrag gibt zudem die Möglichkeit, für eine Übergangszeit eine geringfügige Überschreitung der Immissions- Grenzwerte zuzulassen. Notwendig ist es, eine Abgrenzung der besonders belasteten bebaubaren Flächen vorzunehmen.

Eine besondere Rolle bei Maßnahmen der ökologischen Sanierung in der Region spielt die "Gemeinnützige Sanierungsgesellschaft Mansfelder Land mbH" - GSG-. Sie wurde im Juni 1991 als zunächst 100% Beteiligung der Mansfeld-AG mit Sitz in der früheren Mansfeld- Rohhütte in Helbra gegründet und als offen für die Beteiligung der LK Eisleben, Hettstedt, Sangerhausen deklariert. Als Modellprojekt wird sie von der THA mit entsprechenden Bürg-

schaften für Sachleistungen und erforderliche Darlehen unterstützt. Sie erhielt einen Finanzierungsbeitrag des Landes in Höhe von 47,15 Mill. DM.²¹ Die laufenden Projekte der GSG sind in Hettstedt auf die Walzwerk AG und zu einem Drittel (gemessen an dem Mittelbedarf) auf die Kupfer-Silber-Hütte konzentriert. Im Kreis Eisleben werden gemeinnützige Sanierungsarbeiten in der Stadt selbst, in Helbra, den Rohhütten und Schachtanlagen sowie an der Bergbahn durchgeführt. Im Kreis Sangerhausen, im dem die GSG die wenigsten Projekte hat, entfallen Arbeitskräfte und Mittel auf die Sanierung des Kupferbergbaus in Niederröblingen und den Röhrigschacht in Wettelrode. Über die GSG werden insgesamt 290 Mill. DM eingesetzt. Von den 160 Mill. DM Sachkosten sollen ca. 40% direkt als Subaufträge in die mittelständische Wirtschaft fließen, um eine Konkurrenz zur Entwicklung der KMU zu vermeiden und weil allein auf ABM-Basis nicht alle Aufgaben in der vorliegenden Komplexität ausgeführt werden können. Die Realisierung des angedachten Konzepts führt dazu, daß nicht nur für ABM-Kräfte, sondern auch für Arbeitnehmer im mittelständischen Bereich Beschäftigungseffekte ausgehen. Dafür spricht die Höhe der von der GSG an Handwerks- und Dienstleistungsbetriebe, Zulieferer, Bildungsträger und spezialisierte Abbruchfirmen vergebenen Aufträge. Von den fast 27 Millionen DM aller Sachmittel, die von der GSG seit Mitte 1991 an kleine und mittlere Unternehmen vergeben wurden, flößen über 10 Millionen an Betriebe der Kreise Eisleben und Hettstedt.²² Bei der Bilanzierung der Arbeit der GSG zum Jahresende 1992, an der kompetente Partner des Mittelstandes der Region teilnahmen, wurde hervorgehoben, daß die vorzugsweise Auftragsvergabe innerhalb der Region leider in anderen Unternehmen und Kommunen des Mansfelder Landes bislang noch nicht derart praktiziert würde.

²¹ In Sachsen-Anhalt bestehen derzeit 41 Sanierungsgesellschaften mit fast 22.000 Beschäftigten, die von der Landesregierung mit 920 Mill. DM unterstützt werden.

²² vgl. Mitteldeutsche Zeitung v. 28.11.1992

Das Ziel, die der GSG zur Verfügung stehenden Mittel vor allem den Unternehmen der Region zukommen zu lassen - entsprechende Leistungs- und Preisangebote vorausgesetzt -, ist einer der wesentlichen Grundsätze der Gesellschaft. Mit Jahresbeginn 1993 hat sich in Eisleben als erste privatwirtschaftliche Ausgründung aus der GSG, die Run GmbH mit 41 Mitarbeitern für Aufgaben auf dem Gebiet der Umwelt- und Recyclingwirtschaft etabliert.

1.6 Veränderungen der Wirtschaftsstruktur durch das Gründungsgeschehen

Nach der Ausgliederung vieler Unternehmensteile aus den der THA unterstehenden Rechtsnachfolgern des Mansfeld Kombinats und anderer Kombinate, - ein Prozeß, der im wesentlichen seinem Abschluß zugeht-, beginnen sich neue Zulieferverflechtungen und Absatzstrukturen herauszubilden. Dabei erweist sich die Aufrechterhaltung traditioneller und die Herstellung neuer kooperativer Beziehungen zwischen KMU und großen Unternehmen in der Region als ein wichtiger Ansatzpunkt zur Stärkung der Entwicklungsfähigkeit der regionalen Wirtschaftskraft. Schrittweise und unter erheblichen Schwierigkeiten werden somit kleine und mittlere Unternehmen zu einem wichtigen Faktor der wirtschaftlichen Konsolidierung. Statistisch kann dieser Prozeß nur unzureichend erfaßt werden. Einer der wenigen Indikatoren ist das Gründungsgeschehen. Von 1990 bis zum Herbst 1992 sind im Kreis Hettstedt 1.443, im Kreis Eisleben 1.901 und im Kreis Sangerhausen 2.506 Gewerbebetriebe neu angemeldet worden. Damit im Zusammenhang wurden in der Region 1991 und 1992 Investitionen von 930 Mill. DM mit 220 Mill. DM vom Land gefördert. Damit sollen 8.480 Arbeitsplätzen geschaffen bzw. erhalten werden.

Tab. 6

Gewerbeanzeigen und -abmeldungen nach Kreisen und Wirtschaftsbereichen
im 1. Halbjahr 1992 (Anzahl)

Kreis	Gesamt	A n z e i g e n				Gesamt	A b m e l d u n g e n				Gesamt	S a l d o			
		Industrie	Handwerk	Handel	Sonst.		Industrie	Handwerk	Handel	Sonst.		Industrie	Handwerk	Handel	Sonst.
Eisleben	439	8	52	179	200	222	2	25	93	102	217	6	27	86	98
Hettstedt	257	6	41	141	169	203	2	26	78	97	54	4	15	63	72
Sangerhausen	318	11	49	95	163	118	-	5	50	63	200	11	44	45	100

Berechnet nach: Statistische Berichte, Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt,
Kennziffer D I 2, Gewerbeanzeigen und Gewerbeabmeldungen Ergebnisse 1. Halbjahr 1992

Tab. 5

Gewerbeanzeigen und Gewerbeabmeldungen
1.1.1990 - 30.6.1992, Anzahl

Kreis	1990				1991				Halbjahr 1992				Kumuliert 1990 - 1. Hj. 1992			
	An- zeig.	Ab- meld.	Saldo	Abmelde- quote % ¹	An- zeig.	Ab- meld.	Saldo	Abmelde- quote % ¹	An- zeig.	Ab- meld.	Saldo	Abmelde- quote % ¹	An- zeig.	Ab- meld.	Saldo	Abmelde- quote % ¹
Eisleben	1 079	142	795	13,0	1 143	432	711	37,0	439	222	217	50,6	2 661	796	1 865	29,9
Hettstedt	742	67	675	9,0	804	283	521	35,2	357	203	154	56,9	1 903	553	1 350	29,0
Sangerhausen	1 376	156	1 220	11,3	1 359	497	862	36,6	318	118	200	37,1	3 053	771	2 282	25,3

¹ Abmeldequote, Verhältnis von Abmeldungen zu Anzeigen in v.H.

Berechnet nach: Statistische Monatshefte Sachsen-Anhalt, Statistische Berichte,
Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt, Gewerbeanzeigen und Gewerbeabmeldungen,
Ergebnisse 1. Halbjahr 1992

Aus Tabellen über das Gründungsgeschehen läßt sich ablesen, daß sich auch in der Mansfelder Region die für die neuen Bundesländer typischen Tendenzen widerspiegeln: Im Zuge der Einführung der Gewerbefreiheit noch am Ende der ehemaligen DDR kam es auch hier zu einem ausgesprochenen Gründungsboom. Seit Ende 1990 ist jedoch dann der Höhepunkt bei der Zahl der Gewerbeanmeldungen überschritten und seither tendenziell gefallen. Dagegen hat sich die Zahl der Abmeldungen deutlich erhöht. Inzwischen kommen in den Kreisen Eisleben und Hettstedt auf zwei Neugründungen eine Gewerbeabmeldung. Im Kreis Sangerhausen ist die Entwicklung dagegen noch relativ günstig. Hier kommen auf drei Neugründungen eine Abmeldung. Das Gründungsgeschehen im Jahre 1992 zeigte unter Branchengesichtspunkten die bereits 1990/1991 zu beobachtende Tendenz. Am höchsten ist bei der Struktur des Nettozugangs an Gewerbeanmeldungen der Anteil des Handels und der Dienstleistungen, es folgt das Handwerk und mit deutlichem Abstand die Industrie.²³ Bei der Beurteilung des Gründungsgeschehen ist zu berücksichtigen, daß es nach Angaben des Instituts für Mittelstandsforschung, Bonn und des BMWi bei etwa einem Drittel der neu angemeldeten Betriebe in den neuen Bundesländern nicht zur Einrichtung und Betriebsaufnahme kommt.

Die Veränderungen der Wirtschaftsstruktur widerspiegeln sich auch in der Entwicklung der Anzahl der IHK-Mitgliedsbetriebe und ihrer Aufgliederung nach Wirtschaftsbereichen in der Untersuchungsregion von Anfang 1991 bis Mitte des Jahres 1992. (vgl. Tab.VII im Anhang). In diesem Zeitraum ist die Anzahl der Mitgliedsbetriebe in der Untersuchungsregion auf das 2,3fache gestiegen. Am stärksten war die Zunahme im Kreis Sangerhausen auf das

²³ Für das Land Sachsen-Anhalt wurden 1991 folgende Anteile ausgewiesen:
Handel 46 %, Dienstleistungen (Sonstige) 39 %, Handwerk 11 %, Industrie 4 %.
Vgl. Mittelstandsbericht 1992, Magdeburg 1992, Schaubild 3

2,9fache. Es folgen Eisleben und Hettstedt mit jeweils Zunahmen auf das 1,7 bzw. 2fache.

Über die Veränderung der Wirtschafts- und Betriebsstrukturen im Bereich des Produzierenden Gewerbes (Industrie und produzierendes Handwerk bzw. Bergbau/verarbeitendes Gewerbe plus Baugewerbe) geben folgende Zählungen Aufschluß:

	Zahl der Arbeitsstätten der Industrie 1987	Anzahl der selbständigen Betriebe, Produzierendes Gewerbe, incl. Handwerk, (Zählung durch SÖSTRA) August 1992	Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten, Produzierendes Gewerbe, (Erhebung des Landesamtes für Statistik) Oktober 1992
Bergb./ Verarb. Gewerbe:			
Eisleben	136	177	24
Hettstedt	86	110	17
Sangerhausen	201	275	43
Region	423	562	84
Baugewerbe:			
Eisleben	- - -	125	12
Hettstedt	- - -	60	8
Sangerh.	- - -	130	13
Region	- - -	315	33

Die im Anhang enthaltene Übersicht zur Zählung der Unternehmen im Bereich des Produzierenden Gewerbes in den drei Kreisen der Untersuchungsregion macht zunächst nur von

der quantitativen Anzahl deutlich, welche Potentiale in den einzelnen Wirtschaftszweigen und Branchen vorhanden sind. Zu beachten ist, daß die Zählung von SÖSTRA im Unterschied zur Arbeitsstättenzählung der Industrie von 1987 auch die Betriebe des produzierenden Handwerks einschließt. Die ebenfalls im Anhang zu findenden Übersichten zu den Unternehmen im Produzierenden Bereich, die - soweit feststellbar - auch Angaben über den Personalbestand enthalten, bieten zusammen mit den Angaben der Landesstatistik zur Anzahl der Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten eine Möglichkeit, die Konturen der sich herausbildenden neuen Wirtschaftsstruktur zu erkennen.

Von den rd. 63.000 Beschäftigten der Region (30.6.1992) arbeiteten rd. 14.400 (22,9%) in Betrieben des Produzierenden Gewerbes mit 20 und mehr Beschäftigten. Von diesen waren tätig:

rd. 3.375 (23%) in Betrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten;

rd. 3.270 (23%) in Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten;

rd. 1.615 (11%) in Betrieben mit 200 bis 499 Beschäftigten;

rd. 6.140 (43%) in Betrieben mit 20 bis 199 Beschäftigten.²⁴

In jedem Falle offenbaren diese Kennziffern deutlich das Aufbrechen der großbetrieblichen Struktur durch die Entwicklung von KMU.

Um die altindustriell geprägte Mansfelder Region konkurrenzfähig und zukunftsorientiert in die deutsche Wirtschaft einzubinden, muß hier der Strukturwandel rascher vor sich gehen als in vergleichbaren Regionen der alten Bundesländer. Voraussetzung ist eine überlegte Nutzung

²⁴ Diese Tendenz entspricht der generellen Entwicklung im Land Sachsen-Anhalt. Nach ersten Hochrechnungen im Arbeitsmarktmonitor Sachsen-Anhalt sind 58% der Berufstätigen in Unternehmen mit weniger als 200 Beschäftigten tätig.

der natürlichen Gegebenheiten und Vorteile der Region, wie z. B. die zentrale Lage in Deutschland und Mitteleuropa, und die Neustrukturierung der verwendbaren ökonomischen Potentiale und Ressourcen. Dies stellt den Hauptansatzpunkt für die Erhaltung und die Weiterentwicklung endogener Potentiale dar wie auch für die Akquirierung von Kapital und die Neuansiedlung von Unternehmen. Nach Erfahrungen in entwickelten Industrieländern spielt die Diversifizierung der Wirtschaftspotentiale und der Qualifikationen der Beschäftigten dabei eine Schlüsselrolle; d.h. die zielgerichtete Förderung von Handwerk, Klein- und Kleinstunternehmen aus dem endogenen Potential muß eine mindestens so große Rolle spielen wie Verkäufe von erhaltenswerten Potentialen an auswärtige Kapitaleigner und die Förderung von Neuansiedlungen auswärtiger Investoren.

Das Land hat als erstes der neuen Bundesländer eine Mittelstandsgesetzgebung verabschiedet und mit der Vorlage regelmäßiger Mittelstandsberichte begonnen.²⁵

In Umsetzung der Mittelstandspolitik wird der für den wirtschaftlichen Aufstieg der Mansfelder Region bedeutsamen Entwicklung einer mittelständisch geprägten, nach Branchen und Betriebsgrößen ausgewogenen Wirtschaftsstruktur entsprechende Aufmerksamkeit gewidmet.

²⁵ Gesetz zum Aufbau und zur Förderung der mittelständischen Wirtschaft in Sachsen-Anhalt. (Mittelstandsfördergesetz -MFG-) vom 26. August 1991
Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt :Mittelstandsbericht 1992, Magdeburg, April 1992

2. Zur Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt - Freisetzungs- und Absorbtionspotentiale in der Mansfelder Region

2.1 Ausmaß und Struktur der Unterbeschäftigung

Kennzeichnend für den Arbeitsmarkt in der Mansfelder Region mit den Kreisen Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen - die seit September 1990 zusammen mit Aschersleben einen Arbeitsamtsbezirk bilden - ist der hohe Grad der Unterbeschäftigung und der Entlastung des Arbeitsmarktes durch arbeitsmarktpolitische Maßnahmen. Dieser Prozeß setzte mit dem gesellschaftlichen Transformationsprozeß und dem tiefgreifenden strukturellen Wandel der Wirtschaft, insbesondere der Auflösung der Kombinatstrukturen und der Einstellung ganzer Produktionsbereiche sowie der Privatisierung und Reprivatisierung ansässiger Betriebe auf einem relativ niedrigen Level Mitte 1990 in der Region ein und erreichte sehr schnell ein hohes Niveau.

Bezogen auf den Arbeitsamtsbezirk insgesamt - d.h. unter Einrechnung von Aschersleben, dessen Beschäftigtenanteil im November 1990 rd. 23,1% an der Gesamtbeschäftigung im Arbeitsamtsbezirk ausmachte - betrug nach einer IAB-Berechnung das relative Defizit an Beschäftigung auf dem 1. Arbeitsmarkt im August 1992 insgesamt 44,9%.

Tab. 7

 Unterbeschäftigung und arbeitsmarktpolitische Entlastungs-
 maßnahmen, August 1992

	AA-Bezirk Sangerhausen	Sachsen- Anhalt	NBL
Arbeitslose			
1	22157	218892	1168732
Summe Vollzeit-FuU [°] , Vollzeitzeitäquiv. Kug [°] , Alüg [°] u. Vog [°]			
2	24472	262074	1422452
Unterbeschäftigung (ohne Auspendler)^{°°}			
Sp.1+2			
3	46629	480966	2591184
Relative Unterbe- schäftigung (ohne Auspendler) in v.H.			
4	37,6	33,7	32,8
ABM			
5	9074	90611	381415
Entlastung durch arbeitsmarktpolit. Maßnahmen, Sp.2+5			
6	33546	352685	1803867
Entlastung je 100 Arbeitslose, Sp.6:1			
7	151	161	154
Defizit an "normaler" Beschäftigung^{°°°}, Sp. 3+5			
8	55703	571577	2972599
Relatives Defizit an "normaler" Be- schäftigung in v.H.			
9	44,9	40,1	37,7

[°] FuU - Fortbildung und Umschulung, ohne betriebliche Einarbeitung; Kug - Kurzarbeit; Alüg - Altersübergangsgeld; Vog - Vorruhestand.

^{°°} Unterbeschäftigung (Sp. 3) bezogen auf die fortgeschriebene regionale Zahl abhängiger Erwerbspersonen. Aus den neuen Bundesländern pendeln gegenwärtig ca. 500.000 Personen zur Arbeit in den Westen. Ihre Zuordnung zu AA-Bezirken ist z.Zt. nicht möglich.

^{°°°} Defizit an nicht AFG-gestützter Beschäftigung (Sp. 8) bezogen auf die fortgeschriebene Zahl abhängiger Erwerbspersonen.

Quelle: F. Buttler, Wie weit reicht die Brückenfunktion der Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland? in: WSI Mitteilungen 11/1992, S. 723

Das Defizit an "normaler" Beschäftigung im Arbeitsamtsbezirk Sangerhausen ist das höchste aller Arbeitsamtsbezirke in Sachsen-Anhalt und das Vierthöchste in den neuen Bundesländern insgesamt. Es liegt - wie die Tabelle zeigt - um 4,8 Prozentpunkte über dem Durchschnitt von Sachsen-Anhalt und um 7,2 Prozentpunkte über dem Durchschnitt der neuen Bundesländer.¹

Entwicklung der Arbeitslosigkeit

Ein wesentlicher Ausdruck der Unterbeschäftigung ist die Arbeitslosigkeit in der Region, die sehr schnell ein hohes Niveau erreicht hat (siehe: Tab. X a-c. im Anhang) .

Der Anstieg der Arbeitslosigkeit setzte in der Region mit den marktwirtschaftlichen Anpassungsprozessen ein. Von den im September 1989 gezählten 103.454 Erwerbspersonen in der Region wurden bereits im Juli 1990 im Kreis Sangerhausen 4,9%, in Eisleben 5,7% und in Hettstedt 3,9% Arbeitslose registriert.² Bis zum Jahreswechsel 1990/91 stieg die Arbeitslosigkeit im Gefolge vor allem der Stilllegung der Bergbaubetriebe im Mansfelder Revier, der Absatzprobleme und der Verringerung der Produktion im Walzwerk Hettstedt sowie in der Land-, Forst-, Fisch- und Nahrungsgüterwirtschaft in der Region' und dem sich zugleich in allen Wirtschaftsbereichen beschleunigt vollziehenden Abbau betrieblicher Verwaltungen sprunghaft an.

1 Vgl. F. Buttler, Wie weit reicht die Brückenfunktion der Arbeitsmarktpolitik in Ostdeutschland? in: WSI Mitteilungen 11/1992, S. 723

2 Die Grunddaten für die Lage auf dem Arbeitsmarkt entstammen alle den monatlichen Presseinformationen des Arbeitsamtes Sangerhausen vom August 1990 bis Dezember 1992, dem Bericht über die Arbeitsmarktentwicklung 1991 "Der Arbeitsmarkt im Jahr 1991" des AA Sangerhausen und uns vom Arbeitsamt zur Verfügung gestellten Materialien sowie den laufenden offiziellen Statistiken des Landesarbeitsamtes Thüringen/Sachsen-Anhalt. Auf der Basis der Statistiken wurden eigene Berechnungen durchgeführt.

Bezogen auf den Arbeitsamtsbezirk insgesamt wurden bereits Ende 1990 von den bis dato 4.405 Beschäftigten im Bergbau 1.118 Bergleute und Mineralgewinner sowie 1.217 Schlosser, Mechaniker und dem zugeordnete Berufstätige arbeitslos gemeldet. Zum gleichen Zeitpunkt wurden 2.069 Beschäftigte aus dem Landwirtschafts- und den o.g. statistisch zugerechneten Bereichen freigesetzt. Die Zahl der Arbeitslosen aus den Verwaltungs-, Organisations- und Büroberufen sowie der Warenkaufleute stieg auf 1.350 bzw. 649. Um die 80% der Arbeitslosen kamen aus der gewerblichen Wirtschaft.

Im Ergebnis der Freisetzung erhöhte sich im Januar 1991 gegenüber Juli 1990 die Arbeitslosenquote in Sangerhausen auf 12,3%. In Eisleben stieg die Arbeitslosenquote im gleichen Zeitraum auf 13,2%, in Hettstedt auf 8,3%.

Im Jahre 1991 stieg die Arbeitslosigkeit weiter an, wobei der Anstieg in allen drei Kreisen Mitte des Jahres - bedingt vor allem durch das Auslaufen von Kündigungsschutzabkommen und der zunächst bis Juni 1991 befristeten Kurzarbeitersonderregelung - am höchsten war. Die Arbeitslosenquote erhöhte sich in Sangerhausen im Juli 1991 auf 15,4% und lag im Dezember des Jahres mit 13,6% über dem Januarwert. In Eisleben waren im Juli 16,6% und am Jahresende 12,6% arbeitslos. In Hettstedt betrug im Juli die Arbeitslosenquote 10,7% und im Dezember 10,4%. Bei einem zwar insgesamt langsameren Anstieg waren dies jedoch 2,1 Prozentpunkte mehr als im Januar.

In Abhängigkeit von der Schnelligkeit und der Tiefe der wirtschaftlichen Umstrukturierung vor allem der ehemaligen Kombinate und der landwirtschaftlichen Produktionsgenossenschaften sowie im Bauwesen, Verkehr und Handel gestaltete sich die Entwicklung der Arbeitslosigkeit in den

Kreisen jedoch nicht nur differenziert, sondern es war auch ein von Quartal zu Quartal nach Wirtschaftsbereichen unterschiedlich starker Zugang zu verzeichnen. So war im Arbeitsamtsbezirk im 1. Quartal 1991 die Arbeitslosigkeit unvermindert hoch im Bergbau und in der Metallherzeugung und -bearbeitung, in der Textil- und Bekleidungsindustrie, im Bau und Verkehrswesen. Ein weiterer Anstieg erfolgte im Bereich der Landwirtschaft (Pflanzenbauer und Tierzüchter), bei den Schlossern, Mechanikern und den zugeordneten Berufen, den Ernährungsberufen und den Warenkaufleuten, was sich nicht nur in der gegenüber Hettstedt höheren Arbeitslosenquote in Eisleben und Sangerhausen, sondern auch in ihrem schnelleren Anstieg niederschlug. Das 2. Quartal 1991 zeigte noch ein ähnliches Bild. Im 3. und 4. Quartal begann sich der Rangfolge nach berufsgruppenspezifisch die Arbeitslosigkeit u.a. auf die Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe, auf Pflanzenbauer/Tierzüchter und Fischereiberufe, auf die Schlosser, Mechaniker und die zugeordneten Berufe, die Metallherzeuger und -bearbeiter sowie Warenkaufleute zu konzentrieren. Trotz hoher Betroffenheit verringerte sich zwischenzeitlich die Zahl der arbeitslosen Schlosser, Mechaniker und zugeordneten Berufe sowie der arbeitslosen Bergleute und Mineralgewinner. Abgänge erfolgten seit Mitte 1991 nunmehr in größerem Maße durch Vermittlungen in ABM sowie Eintritte in FuU-Maßnahmen (siehe hierzu: weiter unten des Kapitels).

Zum Jahresbeginn 1992 erfolgte in allen drei Kreisen ein erneuter sprunghafter Anstieg der Arbeitslosigkeit, was vor allem im Zusammenhang mit dem Auslaufen der ersten Sonderregelungen für die Kurzarbeit in den neuen Bundesländern steht. Die Arbeitslosenquote erhöhte sich in Sangerhausen auf 19,3% im Januar 1992, in Eisleben auf 17,0% und in Hettstedt auf 18,8%. Obgleich aufgrund der Umstellung der Statistik auf die Basis der Berufstätigenerhebung vom November 1990 eine veränderte Berechnung

seit Januar 1992 erfolgt und die Quoten nicht mehr unmittelbar vergleichbar sind, steht ein bedeutender realer Zuwachs an Arbeitslosen dahinter. So wuchs der Bestand an Arbeitslosen Ende Januar 1992 in Sangerhausen im Vergleich zu Ende Dezember 1991 um 1.436 Personen oder um 24,7%, in Eisleben um 1.358 Personen oder um 31% und in Hettstedt um 1.465 Personen oder um 46,7%.

Der Anstieg der Arbeitslosen vollzog sich vor allem in den Bereichen, die ohnehin schon zu den am stärksten betroffenen gehörten. An der Spitze der Arbeitslosen und mit dem höchsten Zuwachs standen Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe, gefolgt von den Warenkaufleuten, den Pflanzenbauern und Tierzüchtern, den Ernährungsberufen und den Schlossern, Mechanikern und ihnen zugeordnete Berufe. Obgleich sich im Laufe des Jahres das Bild differenzierte, blieb die sich bereits seit Mitte 1991 abzeichnende Rangfolge der berufsspezifischen Betroffenheit bis heute für die Region bestimmend (siehe hierzu auch Abschnitt 2.3. des Kapitels).

Die Arbeitslosenquote sank allerdings in allen drei Kreisen von Februar 1992 bis Jahresende wieder, wobei hohe Schwankungen zu verzeichnen waren. Ende 1992 wurden in der Region insgesamt 15.612 Personen als arbeitslos registriert. Mit Beginn des Jahres 1993 stieg jedoch aufgrund neuer Entlassungen zum Jahresende in allen drei Kreisen die Arbeitslosenquote erneut an. Im Januar betrug sie 19,2% in Sangerhausen, 17,8% in Eisleben und 19,7% in Hettstedt.

Zu einer besonderen Problemgruppe bei der Verdrängung auf dem Arbeitsmarkt gehören in den drei Kreisen die Frauen. Ihr Anteil an der Gesamtzahl der Arbeitslosen liegt nicht nur über dem der beschäftigungslosen Männer, sondern ist auch - bei minimalen Schwankungen - kontinuierlich angestiegen. Lag er bereits 1991 über 50%, so erhöhte er sich

im Verlaufe des Jahres 1992 weiter. Er stieg in Sangerhausen von 61,1% im Januar auf 67% im Dezember 1992. Die gleichen Werte machten für Eisleben 63,0% und 63,4% und für Hettstedt 67,2% und 70,6% aus.

Überdurchschnittlich hoch ist auch der Anteil der arbeitslosen Frauen an der Gesamtzahl der Arbeitslosen in den gegenwärtig von der Arbeitslosigkeit am meisten betroffenen Berufsgruppen. Der hohe Prozentsatz arbeitsloser Frauen und die berufsspezifische Betroffenheit lassen den Schluß zu, daß die Chancen eines beruflichen Neuanfangs für einen Großteil der Frauen außerordentlich niedrig sind.

Von den Arbeitslosen in der Mansfelder Region gehören der beruflichen Stellung nach über zwei Drittel zu den Arbeitern, wobei sich der Anteil der Angestellten im vergangenen Jahr in allen drei Kreisen um mehrere Prozentpunkte erhöht hat. In allen drei Kreisen ist die Anzahl der Jugendlichen unter 20 Jahren und älterer Personen (über 55 Jahre Frauen bzw. 60 Jahre Männer) im Verhältnis zur Gesamtzahl der Arbeitslosen nicht hoch. Während die relativ geringe Zahl jugendlicher Arbeitsloser vor allem im Kontext mit der Abwanderungsrate und den Pendlern stehen dürfte, ist die geringe Zahl der älteren Arbeitslosen in erster Linie der Inanspruchnahme des Altersübergangsgeldes bzw. des Vorruhestandes geschuldet. Mit dem Auslaufen der Sonderregelungen für die neuen Bundesländer ab 1. Januar 1993 wird sich jedoch die Rate älterer Arbeitsloser künftig erhöhen und aufgrund ihrer besonders schweren Vermittelbarkeit ein neues Potential von Langzeitarbeitslosen entstehen.

Kurzarbeit

Die Beschäftigungsentwicklung ist in allen drei Kreisen neben der direkten Freisetzung von Arbeitskräften seit der zweiten Hälfte 1990 von einem hohem Niveau der Kurzarbeit bestimmt.

Da die Statistik keine Kreisdaten ausweist, bezieht sich der folgende Überblick auf den Arbeitsamtsbezirk insgesamt. Die Betroffenheit der Wirtschaftszweige macht jedoch deutlich, daß zum einen insbesondere in den beiden monostrukturierten Kreisen, in Hettstedt und Eisleben, zur Entschärfung der Arbeitsmarktsituation zur Kurzarbeit gegriffen wurde. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, daß sich die Betroffenheit zum Beispiel hinsichtlich der Landwirtschaft angesichts des in allen Kreisen zwischen 10,6% und 12,1% liegenden Beschäftigungsanteils auf alle Kreise annähernd gleich verteilt.

Der höchste Anteil an Kurzarbeitern wurde im Arbeitsamtsbezirk in den ersten Monaten nach der Wirtschafts- und Währungsunion durch die unvermittelte Konfrontation der Betriebe mit dem Weltmarkt, das Zusammenbrechen der Ostmärkte und die Auflösung des bisherigen Binnenmarktes sowie die noch vorhandene Offenheit der weiteren Entwicklung der Betriebe erreicht. So wurden z. B. Mitte Oktober 1990 insgesamt 31.051 Kurzarbeiter in 351 Betrieben gezählt. Davon kamen 5.803 Kurzarbeiter aus Betrieben der Metallerzeugung, 5.135 aus der Land- und Forstwirtschaft, 2.817 aus dem Maschinenbau, 2.538 aus dem Bergbau und 2.139 aus der Elektrotechnik.

Zusammengerechnet entfielen auf diese Branchen, die das bisherige Profil der untersuchten Kreise bestimmten, rd. 60% der Kurzarbeiter. Von den insgesamt gemeldeten Kurzarbeitern arbeiteten 31% weniger als 50% der Normalarbeitszeit. Geschätzt waren damit - bezogen auf das

Vollzeitäquivalent - mindestens 16.000 Erwerbstätige zusätzlich ohne Beschäftigung. Diese Zahl übertraf die im gleichen Monat im Arbeitsamtsbezirk registrierten Arbeitslosen um rd. 25%.

Im Jahresdurchschnitt 1991 betrug die Zahl der Kurzarbeiter pro Monat 19.554, wovon etwa die Hälfte einen Arbeitsausfall von über 50% hatten. Es arbeiteten davon 10.810 Männer und 8.744 Frauen kurz. Jahresdurchschnittlich waren etwa 363 Betriebe monatlich von Kurzarbeit betroffen, wovon der niedrigste Stand im September mit 211 kurzarbeitenden Betrieben und der höchste Stand im Juni mit 535 Betrieben zu verzeichnen war. Nach den Wirtschaftsabteilungen entfielen über 54% der Kurzarbeiter auf das verarbeitende Gewerbe.

So kamen jahresdurchschnittlich die meisten Kurzarbeiter aus dem Bereich Metallverformung (3.012), der Elektrotechnik (1.390) und dem Maschinenbau (1.381). Hoch betroffen war zudem die Land- und Forstwirtschaft/Fischerei mit 3.360 Kurzarbeitern im Jahresdurchschnitt.

Seit Jahresanfang 1992 verringerte sich die Inanspruchnahme von Kurzarbeit drastisch. Das hängt zum einen mit dem Auslaufen der Kurzarbeitergeld-Sonderregelung (AFG § 63 Abs. 5) zusammen. Zum anderen kann davon ausgegangen werden, daß sich, in dem Maße wie die 'Privatisierungs- bzw. Sanierungserfordernisse mehr Gestalt annahmen, ein Festhalten an der Kurzarbeit in den Betrieben nicht mehr "rechnete", zumal ihre Dimension mit dem möglichen Erhalt einer Stammelegschaft ohnehin nicht korrespondierte. Die Mehrzahl der Kurzarbeiter wurde dementsprechend entlassen und ging in die Arbeitslosigkeit oder wurde durch ABM, FuU sowie den vorgezogenen Vorruhestand aufgefangen, was deren jeweiligen Zugänge unterstreichen.

So schwankte 1992 die Zahl der Kurzarbeiter nur noch zwischen 8.801 Personen (höchste Wert) im Februar 1992 und

2.876 Personen (niedrigste Wert) im September. Zwischen Januar und November meldeten durchschnittlich pro Monat 141 Betriebe Kurzarbeit an.

Im Dezember 1992 wurden noch 3.408 Kurzarbeiter in 107 Betrieben gezählt, wovon rd. 53% einen Ausfall von über 50% der regulären Arbeitszeit hatten. Überproportional hoch ist dabei die Kurzarbeit noch im Bereich Maschinenbau (1.331 Kurzarbeiter), gefolgt - allerdings mit großen Abstand - vom Wirtschaftsbereich Metallerzeugung und dem Bauhauptgewerbe.

Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen

Außer durch Kurzarbeit wurde ein ständig steigender Anteil von Beschäftigten durch den massiven Einsatz von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen von der Arbeitslosigkeit verschont. Die Größenordnung der Entlastung des Arbeitsmarktes (ohne KUG, aber mit FuU, Alüg/Vog) betrug im Arbeitsamtsbezirk bereits im Dezember 1991 rd. 16.000 Erwerbstätige, im Juni 1992 rd. 17.600 und im Oktober 1992 etwa 18.500. Das sind - gemessen an dem Beschäftigtenstand im November 1990 - im Oktober 1992 über 21% der erwerbstätigen Personen.

Davon wurde ein bedeutender und teils sprunghaft gestiegener Teil in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen vermittelt. Die Zahl der Beschäftigten in ABM erhöhte sich vom März 1991 von 1.117 auf 8.675 im Dezember 1991. Im Jahre 1992 blieb - mit Abweichungen nach unten, aber auch nach oben - das im Dezember 1991 erreichte Niveau erhalten. Im Dezember 1992 waren 8.379 in ABM beschäftigt. Auch hier sind die Frauen die Benachteiligten. Ihr Anteil an der Beschäftigung in ABM liegt nur bei etwa einem Drittel.

Nach einer Übersicht über die im Arbeitsamtsbezirk bestehenden bzw. in Gründung befindlichen Gesellschaften zur Arbeitsförderung, Beschäftigung und Strukturentwick-

lung (ABS) sind knapp 50% der ABM in 11 solcher Gesellschaften angesiedelt. Von den ABS befinden sich 7 Gesellschaften in der Untersuchungsregion.

Die größte ABS - und der zur Zeit auch größte Arbeitgeber in der Mansfelder Region - ist die, bereits im verangegangenen Kapitel erwähnte Gemeinnützige Sanierungsgesellschaft Mansfelder Land mbH (GSG). Die Zahl der Beschäftigten in der GSG belief sich 1992 auf 2.762 Personen. Davon kamen über 1.500 aus Eisleben, rund 900 Beschäftigte aus Hettstedt und etwa 200 aus Sangerhausen. Nur rund 26% der Beschäftigten sind Frauen, was zum Teil mit der Art und Schwere der Tätigkeiten zusammenhängt. Von den im vergangenen Jahr in der GSG Beschäftigten waren 9,9% im Besitz eines Hoch- oder Fachschulabschlusses, 3,4% Meister, 77,3% Facharbeiter und 9,4% ohne Beruf.

Für 1.922 ABM-Beschäftigte der GSG wurden im Dezember 1992 die ABM um weitere 12 Monate verlängert. Etwa 270 Mitarbeiter mußten zum 1.1.1993 jedoch entlassen werden. Die Mehrzahl der AB-Maßnahmen laufen nunmehr im September 1993 aus. Über den gestellten Antrag zur Verlängerung der ABM entsprechend dem seit Januar 1993 gültigen, neuen § 249h des AFG, der eine Sicherung der Beschäftigung in der Sanierungsgesellschaft bis Ende 1997 mit mittelfristigen Beschäftigungseffekten ermöglichen würde, gibt es noch keine Entscheidung. Von verschiedenen Kräften in der Region wird jedoch angestrebt, diese neuen rechtlichen und finanziellen Regelungen, deren Anwendung bisher im Land Sachsen-Anhalt nur für die Altlastensanierung im Chemiedreieck und Braunkohlenbergbau vorgesehen ist, auch für die GSG und andere Sanierungsprojekte zu erreichen.

Von regionaler beschäftigungspolitischer Bedeutung sind auch die von der Entwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft Raum Mansfeld (ewig gGmbH) getragenen ABM-

Projekte und deren Funktion, flächendeckend AB-Maßnahmen in der Region zu koordinieren. Rund 500 ABM-Beschäftigte, die vor allem aus der Landwirtschaft und kleinen Unternehmen im Landkreis Hettstedt kommen, arbeiten in einer kommunalen ABM an Aufgaben im Bereich Infrastruktur, Tourismus und Umwelt. Fast die Hälfte der Beschäftigten sind Frauen. Neben 250 Projekten im Landkreis Hettstedt wird auch an Projekten im Landkreis Eisleben gearbeitet. Die AB-Maßnahmen stehen unter der Verwaltung der Kommunalen Ökologischen Sanierungsgesellschaft (KÖS) als einer Tochtergesellschaft der ewig. Ob die Arbeiten der Gesellschaft weitergeführt werden können, ist zur Zeit noch offen. Die ABM laufen im Frühjahr 1993 aus und der Antrag auf Verlängerung der Maßnahmen wurde bisher nicht bestätigt. Bereits zum 1.1.1993 erhielten 200 Beschäftigte, die zum Teil gerade erst eingestellt wurden waren, ihre Kündigung.

Über 290 Beschäftigte zählt die auf kommunale und soziale Dienste ausgerichtete Beschäftigungsgesellschaft "Regional" (GFQ) Rottleberode. Über 100 ABM-Beschäftigte sind in der aus den Mitteldeutschen Fahrradwerken hervorgegangenen Beschäftigungsgesellschaft "Gesellschaft für Innovation, Technologie und Verarbeitung" in Sangerhausen befristet tätig.

In der Kommune Walbeck, Kreis Hettstedt, wurden fast alle Arbeitslosen durch die Sanierungs-, Qualifizierungs- und Entwicklungsgesellschaft Walbeck, die 68 Beschäftigte hat, aufgefangen. Die Beschäftigten kommen vor allem aus Landwirtschaftsbetrieben und der Gemeinde und befassen sich mit der Landschaftspflege und anderen kommunalen Sanierungsaufgaben.

Ende 1992 wurde in Sangerhausen eine städtische Sanierungsgesellschaft mit 98 ABM-Beschäftigten gegründet. Ihnen obliegt die ökologische Sanierung von Industriebrä-

chen, wozu für 1993 fast 11 Millionen DM zur Verfügung stehen.

In den drei Kreisen hatten zum Jahresende 1992 insgesamt allein über Beschäftigungsgesellschaften etwa 3.500 Beschäftigte eine befristete Anstellung auf dem sog. 2. Arbeitsmarkt gefunden, das sind über 40% aller im Arbeitsamtsbezirk tätigen ABM-Kräfte.

Obgleich - wie oben angesprochen - eine zumindest mittelfristige Weiterführung der mit viel Aufwand bereits installierten ABM vielfach noch offen ist, wird diese Art der Entlastung des Arbeitsmarktes, verbunden mit dringlichen Sanierungs- und Infrastrukturaufgaben in der Region, weiterhin von Bedeutung bleiben. So lagen auch im Arbeitsamtsbezirk im Dezember 1992 weitere 120 ABM-Anträge von Unternehmen und Verwaltungen vor, mit denen für 1.858 Arbeitnehmer eine befristete Beschäftigung weitergeführt bzw. neu aufgenommen werden soll.

Fortbildung und Umschulung

Von den im Arbeitsamtsbezirk von Arbeitslosigkeit betroffenen bzw. bedrohten Arbeitnehmern hat darüberhinaus ein von Monat zu Monat wachsender Teil eine vom Arbeitsamt geförderte Maßnahme zur Fortbildung oder 'Umschulung (FuU) in Anspruch genommen. Die Zahl der Teilnehmer und der fortbildenden Maßnahmen erhöhte sich vom Januar 1991 (Bestand an Teilnehmern 2.369 und an Maßnahmen 68) bis zum Dezember 1992 (10.013 und 385) auf gut das Vierfache.

In den drei, von uns untersuchten Kreisen betrug die Teilnehmerzahl an Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen zum Stand August 1992 insgesamt 17.398 Personen. Davon hatten 9.561 Teilnehmer die Maßnahme abgeschlossen, 6.152 befanden sich in laufenden Maßnahmen und für 1.685 war ein Eintritt in eine berufliche Weiterbildung geplant.

Über die Struktur der Teilnehmer, wie die bisherige Qualifikation und das Alter, sowie über die Verteilung der Teilnehmer auf die angebotenen Bildungsmaßnahmen und die einzelnen Bildungsträger konnten aufgrund fehlender statistischer Angaben und des kurzen Untersuchungszeitraumes keine ausreichenden Daten gewonnen werden. Ein Ausschnitt aus den Bildungsangeboten und -trägern wird im Abschnitt 2.3. gegeben.

2.2 Absorbtionspotentiale und Beschäftigungsperspektiven

Arbeitsvermittlungen

Im Vergleich zu den Freisetzungen in der Mansfelder Region bewegt sich die Vermittlung von Arbeitskräften in neue Beschäftigungsverhältnisse nicht nur auf einen sehr niedrigem, sondern auch einem in sich instabilen Niveau.

Obgleich die Zahl der gemeldeten offenen Stellen und der Vermittlungen seit Juni 1991 - ungeachtet von großen monatlichen Schwankungen - sprunghaft angestiegen ist, ist die Zahl der Vermittlungen gemessen an den Arbeitssuchenden äußerst gering (siehe auch: Tabellen X a-c im Anhang). Bezogen auf den Arbeitsamtsbezirk insgesamt entfielen im Monatsdurchschnitt 1992 auf etwa 40.000 Arbeitssuchende nur 1.300 offene Stellen, d.h. auf eine offene Stelle kamen fast 31 Arbeitssuchende.

Sowohl 1991 als auch 1992 gab es in Sangerhausen die meisten offenen Stellen und die größte Zahl der Vermittlungen. Da aber auch die Arbeitslosenzahl im Jahresdurchschnitt im Vergleich zu den anderen beiden Kreisen am höchsten war, lag die Vermittlungsquote letztlich nicht viel höher als in den anderen beiden Kreisen. Sowohl im absoluten Umfang als auch prozentual erfolgten in Eisleben die wenigsten Vermittlungen. In allen drei

Kreisen hatten auch bei den Vermittlungen wiederum die Frauen das Nachsehen. Ihr Anteil an den jahresdurchschnittlichen Vermittlungen (1991) betrug in Sangerhausen 35,9%, in Eisleben 31,6% und in Hettstedt 30%.

Einen Einblick in die Verteilung der offenen Stellen nach Wirtschaftsgruppen und der Vermittlungen nach Berufsgruppen geben die folgenden Tabellen. Sie beziehen sich auf den Monat November 1992 und auf den Arbeitsamtsbezirk insgesamt.

Tab. 8

Zugang an offenen Stellen und Arbeitslosen nach Wirtschaftsgruppen

Wirtschaftsgruppe	Zugang an	
	offenen Stellen	Arbeitslosen
Gebietskörp., Soz. vers.	596	162
Handel	115	157
Organisationen o. Erw., Haush. hilfe	67	19
übrige Dienstleistungen	59	87
Bauhauptgewerbe	55	101
Land- und Forstwirtschaft	46	124
Verkehr, Nachr. übermittlg.	42	56
Bergbau	51	56
Gaststätten	35	47
Elektrotechnik	18	35
Ausbau-, Bauhilfsgewerbe	17	43

Quelle: Statistik des AA Sangerhausen

Tab. 9

Arbeitsvermittlungen nach Berufsgruppen und Häufigkeit

Berufsgruppe	Vermittlungen	
	insgesamt	dar. Frauen
Bauberufe	116	12
Pflanzenbauer, Tierz., Fischereiber.	68	26
Organisations-, Verwalt.- u. Büroberufe	58	53
Warenkaufleute	56	50
Schlosser, Mechaniker u. zugeordn. Berufe	55	2
Lagerverwalter, Lager- u. Trans- portarb.	46	7
Soz.-u. Erz.-berufe u.ä.	31	25

Quelle: s.o.

Beide Tabellen weisen mit wenigen Ausnahmen auf die geringe Bewegung auf dem Arbeitsmarkt. Dies wird noch deutlicher, wenn in Rechnung gestellt wird, daß sowohl bei den Zugängen an offenen Stellen als auch bei den Vermittlungen die AB-Maßnahmen enthalten sind. So waren im Jahresdurchschnitt 1992 im Arbeitsamtsbezirk von allen gemeldeten offenen Stellen 57% ABM-Stellen. Die Vermittlungen in Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen machten bereits 1991 im Jahresdurchschnitt in Sangerhausen 55,2%, in Eisleben fast 74% und in Hettstedt rd. 80% aller Vermittlungen aus. 1992 sanken in den drei Kreisen die Anteile an ABM-Vermittlungen und betrugen im monatlichen Durchschnitt in gleicher Reihenfolge 42,7%, 73,7% und 57,8%. Ohne ABM wurden im Kreis Sangerhausen im Jahre 1991 insgesamt 2.134 Vermittlungen realisiert. In Eisleben waren es dagegen nur ungefähr 850 und in Hettstedt etwa 750 Beschäftigte. Im Jahre 1992 wuchs in Sangerhausen die Zahl der Vermittlungen auf den ersten Arbeitsmarkt auf 2.801 Beschäftigte an. In Eisleben lag die Zahl der Vermittlungen mit 738 Arbeitskräften noch unter der Zahl von 1991. In Hettstedt wurden etwa 1.290 Arbeitskräfte auf dem ersten Arbeitsmarkt vermittelt.

Beschäftigungserwartungen

Was die Beschäftigungsperspektiven in der Mansfelder Region betrifft, so stellten und stellen die im Gefolge der Entflechtung der ehemaligen Kombinate in der Region realisierten Ausgründungen ein wichtiges Bindungspotential dar. Neue Beschäftigungsmöglichkeiten wurden auch durch die Neugründungen in der Region geschaffen, was aus dem Saldo der Gewerbean- und abmeldungen zu schließen ist (siehe: Kapitel II.1. Tabelle 5). Dabei sind sowohl aus dem Saldo als auch aus den Vermittlungen auf dem ersten Arbeitsmarkt hier besondere Aktivitäten in Sangerhausen zu erkennen.

Mit einer gewissen Ausweitung der Beschäftigung rechneten im Frühjahr bzw. Herbst 1992 - d.h. zu einem Zeitpunkt noch relativ günstiger konjunktureller Aussichten - zudem kleine und mittlere privatisierte bzw. reprivatisierte Betriebe sowie Ex-Treuhandbetriebe, wobei das Bild noch sehr differenziert ist. Bei der SÖSTRA-Befragung von vorwiegend Klein- und Mittelunternehmen in den drei Kreisen gaben im Herbst 1992 - bei einer Rücklaufquote von über 30% - 32% aller Betriebe an, ihre Beschäftigung künftig auszuweiten. 55% rechnen mit einem gleichbleibenden Stand der Beschäftigten und 13% mit einer weiteren Verringerung. Bezogen nur auf Branchen und Größenklassen sowie Eigentumsverhältnisse ergeben sich aus der Befragung die folgenden Beschäftigungserwartungen.

Tab. 10

Beschäftigungserwartungen von Unternehmen des Produzierenden Gewerbes und des Dienstleistungsbereichs in der Mansfelder Region

	Zunahme in v.H.	Gleichstand in v.H.	Abnahme in v.H.
BRANCHEN	32,1	55,4	12,5
Bergbau/Verarb.Gewerbe	35,5	45,2	19,4
Baugewerbe	21,4	71,4	7,1
Dienstleistungen	36,4	63,6	0,0
GRÖSSENKLASSEN			
nach			
Beschäftigten			
1 bis 19	54,5	40,9	4,5
20 bis 49	25,0	75,0	0,0
50 bis 99	0,0	75,0	25,0
100 bis 199	33,3	50,0	16,7
200 bis 499	0,0	75,0	25,0
500 bis 999	0,0	100,0	0,0
1000 und mehr	0,0	0,0	0,0
EIGENTUMSVERHÄLTNISSE			
Treuhand	0,0	66,7	33,3
Privatisierte	34,7	59,2	6,1
davon:			
Osteigner	27,8	66,7	5,6
Westeigner	61,5	23,1	15,4
Belegschaftseigentum			
davon:			
reprivatisiert	33,3	66,7	0,0
alle Unternehmen	32,7	59,6	7,7

Quelle: Befragung von SÖSTRA, Herbst 1992

Eine gleichfalls von SÖSTRA mit dem Stichtag 1.4.1992 durchgeführte Erhebung nur in Treuhandunternehmen und Ex-Treuhandunternehmen des verarbeitenden Gewerbes in der Region über ihre Beschäftigungserwartungen bis 1995 zeigte eine ähnliche Tendenz: Von allen befragten Treuhandunternehmen (insgesamt 21) des verarbeitenden Gewerbes in der Mansfelder Region wurde - ausgehend vom Beschäftigtenstand im Juli 1992 - mit einer weiteren Abnahme der Beschäftigten bis 1995 gerechnet. Dabei wurde

ein Rückgang von 3.461 Beschäftigten auf 2.933 (- 15,3%) bis Anfang 1994 und auf 2.916 (- 0,6% gegenüber 1994) bis Anfang 1995 prognostiziert. Eine gegenläufige Entwicklung wird von den meisten Ex-Treuhandbetrieben angenommen. Von den befragten 9 privatisierten Unternehmen wurde in 7 Betrieben von einer Zunahme der Beschäftigung ausgegangen. Die Erwartungen der Betriebe belaufen sich auf einen Anstieg der Beschäftigten von 1.809 im Juli 1992 auf 1.897 (+ 4,7%) bis Anfang 1994 und auf 2.193 (+15,6% gegenüber 1994) bis Anfang 1995.

Beschäftigungserwartungen sind auch an die Gemeinnützige Sanierungsgesellschaft Mansfelder Land mbH zu knüpfen, deren Ziel es vor allem ist, durch die Stärkung des endogenen Potentials von Betrieben in der Region Dauerarbeitsplätze auch für die ABM-Kräfte nach Ablauf ihrer befristeten Arbeitsverhältnisse zu schaffen und durch umfangreiche Qualifizierung während der ABM die Chancen der Beschäftigten der GSG für einen Neustart auf den ersten Arbeitsmarkt zu verbessern. Nach einer Zielprognose der GSG vom Juni 1991 könnten über Privatisierungen bis 1996 etwa 1.000 Arbeitsplätze gesichert werden. Zugleich wird in der Projektion von einer Übernahme von etwa 1.500 Arbeitskräften durch den ersten Arbeitsmarkt bis 1996 ausgegangen, so daß sich die Funktion der Gesellschaft mittelfristig auf förderungsbedürftige Zielgruppen in der Region beschränkt.³ Im vergangenen Jahr konnten bereits 343 Mitarbeiter auf den 1. Arbeitsmarkt überwechseln. Anfang 1993 erfolgte zudem die erste Ausgründung. 41 Mitarbeiter, die zuvor intensiv umgeschult wurden, werden bei der Run GmbH (Recycling, Umweltschutz und Naturschutz) beschäftigt.

3 Vgl.: Präsentation und Konzept der GSG, Helbra, 22.6.1991 mit fortlaufenden Informationen

Beschäftigungswirkung von Klein- und Mittelbetrieben

Die Beschäftigungserwartungen in der Region stehen jedoch letztlich in keinem Verhältnis zum bereits erfolgten Beschäftigungsabbau. Inwieweit dem Beschäftigungseinbruch durch die in der Mansfelder Region erforderliche und vielfach sich bereits vollziehende Entwicklung von Klein- und Mittelbetrieben zu begegnen ist, soll im folgenden an einigen generellen Trends und Erfahrungen verdeutlicht werden.

Was die Beschäftigungswirkung von Klein- und Mittelbetrieben betrifft, so sind von vornherein verschiedene Gesichtspunkte in Rechnung zu stellen.

Zum einen sind die massenhaften Freisetzungen aus den großen Industriebetrieben allein durch eine Expansion des Mittelstandes nicht aufzufangen. Das zeigen das schnelle Ansteigen der Arbeitslosenzahlen und deren Stagnation auf einem relativ hohen Level seit 1991 ungeachtet des Ausgründungs-, Privatisierungs- und Neugründungsgeschehens in der Region. Dadurch wurden und werden im wesentlichen bisherige Arbeitsplätze erhalten oder durch neue ersetzt. Das unterstreichen auch die im Verhältnis zu den Arbeitsmarktproblemen geringen Zugänge an offenen Stellen und die Vermittlungsquoten in der Region. Zudem kann aus der berufs- und branchenspezifischen Struktur der registrierten Arbeitslosen in der Region davon ausgegangen werden, daß auch in vielen kleinen und mittleren Betrieben ein Arbeitskräfteabbau erfolgte und noch anhält. Eine Umkehr dieser Prozesse ist kurz- und mittelfristig nicht zu erwarten, wie auch Untersuchungen anderer Institute über die Mittelstandsentwicklung in den neuen Bundesländern insgesamt besagen.

So haben sich die für die neuen Bundesländer projizierten Beschäftigungserwartungen im Zuge der Privatisierung und

Reprivatisierung von Betrieben sowie der Aus- und Neugründungen von Unternehmen, die mehrheitlich zu den Klein- und Mittelbetrieben gehören, nicht nur nicht erfüllt, sondern sich vom Frühjahr 1991 zum Frühjahr 1992 weiter verringert. Nach Hochrechnungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn ist zum Beispiel die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den bis Frühjahr 1991 reprivatisierten Betrieben im o.g. Zeitraum mit Ausnahme der Bauwirtschaft (plus 4,8%) in der Industrie um 20,2%, im Handwerk um 14,1% und in den sonstigen Wirtschaftsbereichen um 51,2% gesunken. Damit hat sich in diesen Betrieben die Anzahl der Beschäftigten je Unternehmen im Durchschnitt von 52 auf 45 Mitarbeiter verringert. In der Folge dessen kann davon ausgegangen werden, daß die in den später, d.h. seit Frühjahr 1991, reprivatisierten Betrieben neu geschaffenen Arbeitsplätze gerade den o.g. Beschäftigtenabbau kompensieren.⁴ Eine im Verhältnis zu den in den ostdeutschen Ländern bestehenden Arbeitsmarktproblemen nur geringe Beschäftigungswirkung geht auch von den Unternehmensneugründungen aus. Nach Angaben von Creditreform⁵ wird bei Berücksichtigung der Branchenbereiche in den neuen Bundesländern durch jede betriebliche Neugründung folgende Anzahl von Arbeitsplätzen geschaffen

- Industrie, inkl. Bau	5
- Handwerk	2
- Handel	3
- Dienstleistungen	2

4 Vgl.: Aktuelle und periodische Berichterstattung zur Entwicklung der mittelständischen Wirtschaft in den neuen Bundesländern, Frühjahr 1992, ifm - Materialien Nr. 89, Bonn, Mai 1992, S. 6 f.

5 Unternehmensentwicklung 1. Halbjahr 1992, Verband der Vereine Creditreform e.V. Neuss, S.7

Hinzuweisen ist darauf, daß es sich um originäre Neugründungen handelt, nicht um verkaufte ehemalige Treuhandbetriebe. Die mit dem Verkauf eines Treuhandunternehmens verbundenen Arbeitsplatzzusagen, die allerdings nicht immer eingehalten werden, sind deutlich höher als die durch Neugründer geschaffenen Arbeitsplätze. Bei den Neugründungen ist zudem in Rechnung zu stellen, daß von den Gewerbeeröffnungsanzeigen weniger als 30% zu selbständigen Existenzen führen und erfahrungsgemäß jede 3. Neugründung innerhalb von drei Jahren den Betrieb wieder einstellt. Hinzu kommt, daß von den Neugründungen in den neuen Bundesländern lediglich 1,5 bis 2% dem industriellen Mittelstand zuzurechnen sind und über 50% den relativ wenig arbeitsplatzschaffenden Bereichen wie Handel, Gaststätten und Handwerk.⁶

Zum anderen ist jedoch mittel- und langfristig gesehen die von Klein- und Mittelunternehmen ausgehende stabilisierende Wirkung auf den Arbeitsmarkt unbestreitbar. Dafür sprechen trotz der oben genannten Negativtendenzen bisherige Erfahrungen. Zuwächse an Beschäftigung bzw. die Absorption von freigesetzten Arbeitskräften vollziehen sich in den neuen Bundesländern mit den wenigen Ausnahmen sehr großer Investitionsprojekte, wenn überhaupt, dann in kleinen und mittleren Betrieben und insbesondere im Handwerk, auch wenn gesamtwirtschaftlich gesehen der Wegfall von Arbeitsplätzen damit nicht ausgeglichen werden kann. So weist zum Beispiel eine Hochrechnung über die im ersten Halbjahr 1992 zu erwartenden Neueinstellungen in Ex-Treuhandbetrieben und Treuhandbetrieben einen dreimal höheren Wert für die bereits privatisierten Unternehmen aus.⁷ Das bestätigen auch die in diesem Abschnitt bereits

6 Vgl.: IWH-Kurzinformationen, Nr. 5/6, Berlin/Halle, 19.10.1992, Standortbedingungen in den neuen Bundesländern, von G. Heimpold/M. Wilhelm; o.S.

7 SÖSTRA - eigene Hochrechnung

dargelegten günstigeren Beschäftigungserwartungen der Ex-Treuhandbetriebe gegenüber den Treuhand-Betrieben in der Mansfelder Region sowie die Ergebnisse der zum Projekt durchgeführten Betriebsbefragung. Bei letzterem lag der Anteil der Klein- und Mittelbetriebe, die ihre Beschäftigung künftig ausweiten bzw. den jetzigen Stand halten wollen, weit über dem Anteil jener Betriebe, die mit einer weiteren Verringerung der Beschäftigten rechnen.

Der bisher größte Beschäftigungseffekt ist in den Handwerksbetrieben der neuen Bundesländer zu verzeichnen. Von 1989 bis Ende 1991 ist die Anzahl der Handwerksbetriebe um etwa 50% und die Beschäftigtenzahl um etwa 17% gestiegen. Im Zuge der Privatisierung bzw. Umstrukturierung des Handwerks hat sich die durchschnittliche Beschäftigtenzahl zunächst auf 4 Beschäftigte eingeepegelt. Das entspricht nur der Hälfte der Beschäftigten in Handwerksbetrieben der alten Bundesländer⁸, was langfristig auf eine Potentialerweiterung hoffen läßt.

In welche Richtung sich die Beschäftigung in kürzerer Sicht entwickeln wird, hängt in vielem nicht zuletzt von der weiteren konjunkturellen Entwicklung ab. Nach einer Anfang des Jahres 1993 veröffentlichten Konjunkturumfrage der Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau, die sich auf Antworten von etwa 3.000 Betrieben stützt, werden folgende Tendenzen für den gesamten Kammerbezirk sichtbar :

- Vor allem Industrieunternehmen schätzen ihre Geschäftserwartungen unzufrieden ein. Besonders Großunternehmen haben trotz relativ guter Privatisierungs- und Investitionsaussichten ihre Erwartungen als ungünstig bezeichnet. Die bereits im dritten Quartal 1992 begonnene Verschlechterung der Geschäftslage setzt sich vor allem

⁸ Vgl.: Ostdeutsches Handwerk gewinnt an Boden, von G. Beer, IWH-Konjunkturbericht 8-9/92, Halle/Berlin, S. 20

auch im Bereich des Maschinenbaus fort.

- Positive Signale gibt es noch im Baugewerbe, Handel und im Dienstleistungssektor.

- Auch bei kleinen und mittleren Industriebetrieben ist ein Abwärtstrend spürbar. Jedoch werden hier die Aussichten für das 1. Quartal 1993 noch positiver eingeschätzt als bei den Großbetrieben. Es ist davon auszugehen, daß kleinere Unternehmen der Industrie vor allem durch Preissenkungen und Beschäftigungsabbau versuchen werden, die Durststrecke zu überwinden. Schon jetzt ist ein Rückgang der Beschäftigten in diesem Bereich auffällig.

- Während im 2. Quartal 1992 im Kammerbezirk Halle-Dessau bei den kleinen und mittleren Industrieunternehmen noch mehr Arbeiter und Angestellte eingestellt als entlassen wurden, so stehen jetzt in 19 Prozent aller befragten Unternehmen Entlassungen an.

- Dem tendenziellen Beschäftigungsabbau steht eine nach wie vor hohe Investitionsbereitschaft gegenüber, mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen wollen investieren.

Diese Tendenzen werden auch in dem Herbstgutachten 1992 des Instituts für Wirtschaftsforschung Halle⁹ bestätigt.

Die relativ hohe Dynamik der Unternehmensgründungen findet also noch keine Entsprechung auf dem Arbeitsmarkt. In der wirtschaftlichen Anlaufphase von Neugründungen wird offensichtlich versucht, die Geschäftsrisiken mit möglichst geringer Beschäftigung zu minimieren. Da bei den kleinen und mittleren Unternehmen überwiegend eine Konsolidierung noch aussteht, kann erst im weiteren Zeitver-

⁹ Vgl.: IWH "Ostdeutschland 1992 und 1993: Zwischen Skepsis Hoffnung", Herbstgutachten 1992, Halle, Dezember 1992

lauf und vor allem bei günstiger wirtschaftlicher Gesamtentwicklung damit gerechnet werden, daß Neugründungen zur Stabilisierung des Arbeitsmarktes beitragen.

2.3 Qualitatives Arbeitskräftereservoir und berufliches-Bildungspotential

Das Bildungs- und Weiterbildungspotential einer Region ist ein wesentlicher Standortfaktor. Von seiner Qualität und seiner Ausrichtung an den spezifischen Bedarfen der Region hängt mit ab, ob sich das vorhandene Wirtschaftspotential entwickelt und stabilisiert und sich neue Potentiale ansiedeln. Das trifft vor allem auf kleine und mittlere Betriebe zu, die oft nur bedingt aus eigener Kraft das für ihre Existenz- und Wettbewerbsfähigkeit erforderliche qualifikatorische Potential heranzubilden können. Wie jüngere Untersuchungen aus den alten Bundesländern unterstreichen, ist die Rekrutierung von qualifizierten Arbeitskräften und eine ständige Aus- und Weiterbildung für Klein- und Mittelbetriebe nicht nur ein andauerndes Problem, sondern es wird meist auch zu spät oder gar nicht erkannt. Zudem sind Klein- und Mittelbetriebe vor allem aus Kosten-, Kapazitäts- und Kompetenzgründen und anders als Großunternehmen mit ihren internen, fast "geschlossenen Systemen" der Arbeitskräfterekrutierung und der Aus- und Weiterbildung auf externe Potentiale und einen öffentlich geförderten Bildungs- und Wissenstransfer angewiesen.¹⁰ Dies in Rechnung stellend, bietet sich in der gegenwärtigen Umbruchphase in der Mansfelder Region das folgende Bild.

¹⁰ Siehe: Der betriebliche Nutzen von Fortbildung und Umschulung, Diskussionspapier, IAB-Werkstattbericht, Nr. 13/17.8.1992

2.3.1 Qualifikatorisches Ausgangspotential

Die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten in allen drei Kreisen war im Oktober 1989 - wie die Tabelle zeigt - ähnlich und entsprach auch weitgehend der für die gesamte DDR typischen Gliederung.

Tab.11

Qualifikationsstruktur der Arbeiter und Angestellten, Okt. 1989

Kreis/ Land	Hoch-u. Fachschul- abschluß	Meister	Fachar- beiter	Teilaus- bildung	ohne Abschl.
Sangerhausen	18,6	3,6	61,7	4,5	11,6
Eisleben	17,2	4,7	64,1	3,6	10,4
Hettstedt	18,3	4,7	63,7	4,4	8,9
Sachsen-Anh.	20,5	4,4	61,5	3,6	10,0

Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen-Anhalt

Über 80% der Beschäftigten verfügten über eine abgeschlossene Berufsausbildung, wobei Mehrfachabschlüsse aufgrund des Bildungsweges nicht selten waren. Nur ein geringer Prozentsatz der Beschäftigten ist lediglich teilausgebildet oder ohne beruflichen Qualifikationsnachweis. Charakteristisch für die Qualifikationsstruktur in den drei Kreisen ist ein im Vergleich zu Sachsen-Anhalt insgesamt höherer Bestand an Facharbeitern, während die Beschäftigten mit Hoch- und Fachschulabschluß unter dem Landesdurchschnitt liegen. Eine über den Landesdurchschnitt liegende Zahl von Meisterabschlüssen ist in Eisleben und Hettstedt zu verzeichnen. Die Unterschiede in der Qualifikationsstruktur zwischen den Kreisen und zum Landesdurchschnitt ergeben sich hauptsächlich aus der damaligen Wirtschaftsstruktur. Die Technik und die technologischen Abläufe im Bergbau und der Metallurgie und die hohe Konzentration der Beschäftigten in den beiden Bereichen, insbesondere in Hettstedt und Eisleben, erforderten

ein großes Potential an Meistern und Facharbeitern und weniger an akademisch qualifizierten Kräften. Der in Sangerhausen unter dem Niveau in den beiden monostrukturierten Kreisen liegende Anteil an Meistern und Facharbeitern und höhere Anteil an teilausgebildeten und ungelerten Arbeitskräften ist vor allem das Resultat der geringeren Industriekonzentration.

Von den Ausgangsbedingungen her verfügt die Region zum einen also - gemessen am allgemeinen Niveau beruflicher Bildung - über ein relativ gut qualifiziertes Potential, wenn man den generellen Rückstand in den ostdeutschen Ländern hinsichtlich der Ausbildung an modernsten Technologien und technologischen Abläufen außer Betracht läßt. Zum anderen ist eine, sich aus der Monostrukturiertheit der Region ergebende Enge der Qualifikation nicht zu übersehen, wie z.B. die branchenmäßige Aufschlüsselung in Hettstedt zeigt.

Tab. 12a

Qualifikationsstruktur der Beschäftigten im Kreis Hettstedt nach Branchen, in v.H. der Gesamtbeschäftigten

Branche	Hoch- und Fachschulabschluß	Meister	Facharbeiter
Metallerzeugung	11,0	14,2	14,8 ¹
NE-Halbzeugproduktion	66,1	64,9	60,5
Allgemeiner Maschinenbau	11,5	6,5	8,9
Elektrotechnik, Feinmechanik	3,8	3,4	4,6
Holzverarbeitung	1,1	2,4	1,8
Nahr.-u.Genußm.gewerbe	0,8	0,9	2,3
Baugewerbe	4,1	4,8	5,0
Sonstige	1,6	2,9	2,1

Quelle: Berechnungen auf der Basis einer Studie "Region Mansfelder Land", Gemeinschaftsprojekt der Kreise Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen und der WIBERA Wirtschaftsberatung AG Düsseldorf, 1991.

Die relativ einseitige Wirtschaftsstruktur bestimmte letztlich auch weitgehend die Berufsstruktur in der Region. Sie ist so vor allem durch den Bergbau und das Walzwerk, aber auch durch den relativ hohen Anteil der landwirtschaftlichen Produktion geprägt. Dominierende Berufe sind dementsprechend ingenieur-technische Berufe, Bergleute, Schlosser und Mechaniker, Metallhersteller und -bearbeiter sowie Pflanzen- und Tierzüchter. Dazu kommen Maschinenbauer, Elektriker und Bauarbeiter sowie Warenkaufleute und Organisations-, Verwaltungs- und Büroberufe. In all diesen Berufssparten ist gegenwärtig in der Region nicht nur ein Überschuss an qualifizierten Kräften vorhanden, sondern vollzieht sich z. B. durch die berufsspezifische Betroffenheit von Arbeitslosigkeit und in einem gewissen Maße auch durch die Anpassung der Berufsbilder an den westlichen Standard ein Prozeß der Entwertung der Qualifikation. Zugleich werden im Zuge der Diversifizierung der Wirtschaftsstruktur viele der bisherigen Qualifikationen und Berufe überhaupt nicht mehr gebraucht werden.

Neben den freigesetzten Potentialen, die im Bergbau und der Metallurgie beschäftigt waren und die zu einem großen Teil durch arbeitsmarktentlastende Maßnahmen zunächst vom Arbeitsmarkt verschwunden sind, kann von einer Entwertung der beruflichen Qualifikation und Tätigkeit vor allem in jenen Bereichen ausgegangen werden, die seit längerem am stärksten von der Arbeitslosigkeit betroffenen sind. Eine Übersicht dazu gibt die folgende Tabelle, die die berufsspezifische Betroffenheit von Arbeitslosigkeit im November 1992 wiedergibt.

Tab. 13

Berufsgruppen mit der höchsten Zahl von Arbeitslosen, November 1992

	Sangerhausen	Eisleben	Hettstedt
Warenkaufleute	699	494	415
Organisations-, Er- haltung- und Büroberufe	649	488	444
Ernährungsberufe	502	360	307
Pflanzenbauer, Tier- züchter, Fischereiberufe	415	370	307
Schlosser, Mechaniker und zugeordn. Berufe	380	272	148
Verkehrsberufe	308	213	184
Lagerverwalter, Lager- und Transportarbeiter	240	241	229
Bauberufe	233	200	152
Textil- und Beklei- dungsberufe	212	297	169

Quelle: Statistik des AA-Sangerhausen

Der erforderliche Wandel in der Qualifikations- und Berufsstruktur steht in der Region noch weitgehend aus und setzt das Beschäftigungspotential - auch angesichts noch fehlender wirtschaftlicher Orientierungen - unter einen großen Anpassungsdruck.

2.3.2 Berufliche Bildung und Weiterbildung

Berufliche Erstausbildung

Mit der Übernahme des Berufsbildungssystems aus den alten Bundesländern und der AFG-geförderten Weiterbildung auf der einen Seite und der Auflösung, Privatisierung und Umgestaltung der betrieblichen und überbetrieblichen Bildungseinrichtungen auf der anderen Seite setzte eine Neuformierung der beruflichen Bildung und Weiterbildung ein, die zur Zeit noch in vollem Gange ist.

Aus der ehemaligen - regional und überregional bedeutsamen - Ingenieurschule für Elektro-Technik und Maschinen-

bau in Eisleben entstand eine Berufsschule, die unter dem Namen Berufsbildende Schulen des Landkreises Eisleben firmiert. Sie bietet gegenwärtig 500 Studenten die Möglichkeit einer Ausbildung vor allem in Betriebswirtschaft und technischen Berufen, wie z.B. Elektrotechnik, Maschinenbautechnik, Umweltschutztechnik, Sanitär-, Klima-, Heizungs- und Lüftungstechnik. Entspricht das Bildungsangebot auch Erfordernissen in der Region, so ist jedoch nicht zu übersehen, daß mit der Umwandlung der Ingenieurschule in eine berufsbildende Schule der Region ein wichtiges Wissenschaftspotential verlorengegangen ist. In der Ingenieurschule studierten 1989 noch 2.916 Personen, darunter 1.382 Frauen. Bedenklich ist der Wegfall der bisherigen einzigen Bildungsstätte mit Forschungscharakter in der Region auch angesichts des ohnehin geringen Anteils von höherqualifizierten Arbeitskräften im Vergleich zum Durchschnitt in Sachsen-Anhalt. Mit der neuen berufsbildenden Schule verfügt die Region nunmehr über vier solcher Einrichtungen.

Ungeachtet der Einschnitte in der beruflichen Erstausbildung durch den Abbau von Lehrlingsplätzen im Zuge der Umstrukturierung und Privatisierung der Betriebe konnten in der Region hinreichende Bedingungen für die Lehrlingsausbildung gesichert werden. Im Jahre 1992 konnten im Arbeitsamtsbezirk bis auf zwölf Jugendlichen allen Anwärtern ein Ausbildungsplatz vermittelt werden, wobei allerdings die Gesamtzahl der Lehrlinge zurückgegangen ist.

Das in der Mansfelder Region entstandene Defizit an betrieblichen Ausbildungsplätzen konnte durch regionale und überregionale Aktivitäten ausgeglichen werden. So wurden über einen von der IHK Halle-Dessau initiierten Ausbildungsring, der einen Ausbildungsvertrag mit der IHK und die Ausbildung in einer überbetrieblichen Bildungsstätte ermöglicht, rd. 200 Azubi-Plätze eingerichtet. Die Ausbildung erfolgt in der Mansfeld Bildungszentrum GmbH in

Eisleben, die aus der Betriebsberufsschule der Mansfeld AG hervorgegangen ist und die vor allem Fortbildungs- und Umschulungskurse anbietet. Rund 200 Lehrlinge können in der Berufsausbildungsstätte Walzwerk Hettstedt ihre Ausbildung absolvieren, die nach erfolgter Modernisierung und Erweiterungsinvestitionen moderne Bedingungen für die Erlernung von Berufen im Metall-, Elektro- und kaufmännischen Bereich bietet. Ausgebildet wird in den Metall- und Elektroberufen bereits nach den neuesten Berufsbildern. Auf Initiative der Handwerkskammer Halle entstand zudem in Eisleben ein Lehrbauhof, der bis März 1993 knapp 200 Lehrlingen eine Ausbildung in den verschiedensten Bauberufen ermöglichen soll. Insgesamt absolvierten im Arbeitsamtsbezirk seit 1991 etwa 700 Jugendliche ihre berufliche Erstausbildung in einer überbetrieblichen Ausbildungsstätte, die von der Bundesanstalt für Arbeit finanziert wird.¹¹

Die Sicherung der beruflichen Erstausbildung durch überbetriebliche Einrichtungen wird auch in der mittelfristigen Perspektive für die Region von Bedeutung bleiben, obgleich 1992 im Vergleich zu 1991 eine leichte Zunahme von betrieblichen Ausbildungsplätzen zu verzeichnen ist. Bezogen auf den Arbeitsamtsbezirk insgesamt wurden 1992 gegenüber 1991 bereits 19,2% mehr Ausbildungsplätze von Unternehmen zur Verfügung gestellt.¹² Vom Interesse an eigener Berufsausbildung zeugt auch unsere Betriebsbefragung, bei der 54% der vorwiegend Klein- und Mittelunternehmen angaben, selbst Lehrlinge auszubilden. Gleichwohl wird kurzfristig der Abbau von Ausbildungsplätzen in den großen Unternehmen durch kleine und mittlere Betriebe nicht aufzufangen sein.

11 Mitteldeutsche Zeitung, 12. 10. 1992

12 ebenda

Berufliche Weiterbildung

Zugleich vollzieht sich in den drei Kreisen - wie die bereits genannte Inanspruchnahme von beruflicher Fortbildung und Umschulung zeigt - eine quantitativ umfangreiche Anpassung bisheriger Qualifikationen an veränderte berufliche Erfordernisse sowie eine Reihe von Umschulungen. Der überwiegende Teil der Teilnehmer an FuU-Maßnahmen sind Arbeitslose der Region, die über ihre individuelle Entscheidung einer Entwertung ihrer bisherigen Qualifikation durch Anpassungsqualifizierung bzw. über eine direkte Umschulung entgegenzutreten und ihren "Marktwert" zu erhöhen versuchen. Zugleich setzen aber auch Betriebe der Region auf externe Weiterbildungsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter, um deren Qualifikation anzupassen. So gaben bei unserer Befragung 63% der Betriebe an, eine solche in Anspruch zu nehmen.

Im Zuge der massenhaften Freisetzung von Arbeitskräften und der Entwertung bisheriger Qualifikationen und Tätigkeiten in der Region etablierte sich eine auf die Fortbildung und Umschulung ausgerichtete, breitgefächerte Bildungsinfrastruktur, die jedoch in vielem Übergangscharakter besitzt. Im Arbeitsamtsbezirk waren Ende Januar 1992 für die FuU 61 Bildungseinrichtungen erfaßt, wovon über die Hälfte auf die Untersuchungsregion entfielen. Weitere Einrichtungen sind im Verlaufe des Jahres hinzugekommen.

Die von den Trägern angebotenen Fortbildungskurse, einschließlich berufsbegleitender Maßnahmen laufen zwischen zwei Monaten und einem Jahr, wobei sich die Mehrzahl der Fortbildungen auf ein halbes Jahr erstreckt. Die Fortbildung im gewerblich-technischen Bereich beinhaltet vor allem Anpassungsqualifizierungen in Betriebselektrik, Mikroelektronik, Steuer- und Regelungstechnik, E-Hydraulik und E-Pneumatik, CNC-Technik, CAD-Anwendungen. Zugleich laufen Fortbildungskurse für Industrieentsorger, Schweißer, Bauberufe u.a. In allen drei Kreisen befinden sich Übungs- und Trainingswerkstätten für die Fortbildung im gewerblich-technischen Bereich, so z.B. für die Ausbildung im Bereich Bau, Holz, Metall, Lager, Transport und Logistik sowie Hotel- und Gaststätten, Garten- und Landschaftsbau, Floristik und Handel. Umschulungen im gewerblich-technischen Bereich, die in der Regel zwei Jahre dauern, konzentrieren sich in den drei Kreisen auf Berufe im Bauhaupt- und Baunebengewerbe (u. a. Maurer, Tiefbauer, Zimmerer, Tischler, Dachdecker, Maler, Gas- und Wasserinstallateure, Heizungs- und Lüftungsbauer). Umschulungen erfolgen auch zu Ver- und Entsorgern, Garten- und Landschaftsbauern, Kommunikationselektronikern u.a.

Im kaufmännischen und sozialen Bereich stehen Fortbildungen hinsichtlich der EDV- und PC-Anwendung, in Betriebswirtschaft sowie kaufmännischen und verwaltenden Berufen im Vordergrund. Auch hierfür sind in allen drei Kreisen Übungsfirmen und Trainingswerkstätten vorhanden. Die Umschulungen im kaufmännischen Bereich konzentrieren sich u. a. auf Berufe wie Industrie-, Reiseverkehrs-, Versicherungs- und Bürokaufmann, Steuerfachgehilfe und staatlich geprüfter Betriebswirt.

Die Schwerpunkte der FuU sind also breit gestreut und umfassen sowohl die Anpassung an neue technische und technologische Erfordernisse als auch die Aus- und Weiterbildung in solchen Berufen, die zu den potentiell expandierenden Wirtschaftsbereichen gehören. Das trifft vor allem auf Bauberufe und kaufmännische Berufe zu, die einen hohen Stellenwert in der gegenwärtigen FuU einnehmen. Von zwei Bildungsträgern wurden zu Beginn des Jahres 1992 auch Qualifizierungen im Umweltbereich (Ver- und Entsorger sowie Umweltberater) angeboten.

Die Fortbildungs- und Umschulungskurse werden von einer breiten Palette von Bildungseinrichtungen getragen. Ihre Zahl wird sich, auch aus Sicht von Vertretern der Region, mittelfristig wieder reduzieren, wobei vor allem Qualitätsmaßstäbe zur Wirkung kommen werden.

Zu den größeren Bildungsstätten mit einem breiten Profil gehört die Mansfeld Bildungszentrum GmbH in Eisleben mit einer Nebenstelle in Hettstedt. Die Kapazität des Bildungszentrums liegt bei rd. 1.200 Plätzen, wovon 200 auf Hettstedt entfallen. Im Herbst 1992 lag die Teilnehmerzahl an FuU in Eisleben bei 700 bis 750 und in Hettstedt bei 100 bis 150. Fortbildung und Umschulung erfolgen hier in den meisten der vorn genannten Bereiche.

Von regionaler Bedeutung - auch über die drei Untersuchungskreise hinaus - ist auch die Bildungszentrum Sangerhausen GmbH. Zunächst in der Schachtanlage in Niederröblingen angesiedelt, wird sie künftig über ein neues Ausbildungszentrum in Oberröblingen mit vier großen Werkhallen sowie Unterrichts- und Sozialräumen verfügen. Im Bildungszentrum werden gegenwärtig etwa 350 Teilnehmer, vor allem ehemalige Bergleute aus dem Kupferbergbau und ehemalige Beschäftigte aus der Land- und Forstwirtschaft

schaft, in den verschiedensten Bauberufen fortgebildet bzw. umgeschult.

In Hettstedt fungiert u.a. die Gesellschaft für Mikroelektronik (GfM), die über 20 Zweigstellen in den neuen Bundesländern verfügt, als Träger für die Ausbildung in EDV (Steuer- und Regelungstechnik, CNC-Fachkraft, PC-Ausbildung u.a.).

Eine wichtige Rolle bei der FuU spielen auch die vorn genannten ABS, insbesondere die GSG, die in vielem bereits gezielt auf Bedürfnisse des 1. Arbeitsmarktes ihre Beschäftigten weiterbilden bzw. umschulen.

Problematisch ist in der Region insgesamt jedoch - wie fast überall in Ostdeutschland -, daß der Bedarf an Bildungsträgern sowie an Weiterbildung und Umschulung angesichts der wirtschaftlichen Umbruchssituation nur bedingt abzuschätzen ist. Ein gewisser "Wildwuchs" hinsichtlich der Träger korrespondiert mit "Bildung auf Vorrat" und auch "auf Halde". Versuche von seiten wirtschaft- und arbeitsmarktpolitischer Akteure der Region, dem entgegenzutreten, sind vorhanden, aber reichen nicht aus bzw. fanden bei den Ansprechpartnern bisher keine Resonanz. Gezielte Aktivitäten von seiten des Arbeitsamtes Sangerhausen gibt es hinsichtlich der Förderung der Aus- und Weiterbildung in Bauberufen. Über regelmäßige Zusammenkünfte mit den örtlichen Baubetrieben werden Bedarfe abgeschätzt und über die Arbeitsamtsberater eine entsprechende Lenkung versucht. Eine gute Zusammenarbeit besteht nach Auskunft des Arbeitsamtes auch mit der Kreishandwerkerschaft, dessen Vorsitzender zugleich der Vorsitzende des Arbeitsamtsausschusses ist. Mit den Innungsobmerkeistern finden Arbeitsmarktgespräche statt, um gegenwärtige und künftige Bedarfe zu ermitteln. Die Vermittlungsberater des Arbeitsamtes pflegen zudem Kontakte zu den Betrieben, wobei sie Ansprechpartner vor allem in

den Großbetrieben finden. Ein Versuch, die verschiedenen Bildungsträger an einen Tisch zu bekommen, ist an letzteren gescheitert.

Bei diesen und anderen Aktivitäten ist jedoch nicht zu übersehen, daß Abstimmungen und Koordination hinsichtlich der Entwicklung und Bedarfe auf dem Arbeitsmarkt hinter der Information über bzw. Erläuterung von technisch-organisatorischen Regelungen und Erfordernissen zurückbleiben.

Auf Möglichkeiten einer mehr bedarfsgerechten und perspektivischen Qualifikationsentwicklung und Qualitätssicherung - gespeist auch aus Erfahrungen in den alten Bundesländern - weisen wir in unseren Handlungsempfehlungen hin, für deren Realisierung wir angesichts des vorhandenen Bildungs- und Weiterbildungspotentials in der Region und den Interessenlagen von Wirtschaft- und Arbeitsmarktakteuren sowie der von uns befragten Betriebe gute Ausgangsbedingungen sehen.

3. Die Situation der institutionellen Infrastruktur

3.1 Wirtschaftliche Interessenorganisation

Kooperative Unternehmensnetzwerke in der Mansfelder Region, welche vorrangig vom vorhandenen kleinen und mittleren Potential ausgehen, verlangen eine bestimmte institutionelle Infrastruktur. Denn Kooperation entwickelt sich nicht von selbst, sondern braucht günstige organisatorische Bedingungen, ideelle Anstöße, Mechanismen zur Regulierung von Konflikten und - infolge des allgemeinen Niedergangs der wirtschaftlichen Aktivitäten in der Region - finanzielle Förderung durch die öffentliche Hand. Internationale Erfahrungen verweisen explizit auf die Notwendigkeit aktiver und arbeitsfähiger Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften, auf die Bereitschaft zur Diskussion und Zusammenarbeit zwischen den relevanten Interessengruppen und auf Einsichten besonders bei den Unternehmen über Abhängigkeiten im regionalen Wirtschaftsgefüge. (Vgl. Abschnitt I.1, S. 33)

Da sich eine wachstums- und beschäftigungswirksame institutionelle Infrastruktur in der Region mit dem Übergang zur Marktwirtschaft überhaupt erst zu entwickeln begann, haben unternehmerische Interessenvertretungen wie Verbände, Vereinigungen, Kammern der Wirtschaft die Phase ihres organisatorisch-strukturellen Aufbaus zum Teil noch nicht abgeschlossen. Es mangelt ihnen an Erfahrungen, an Wirksamkeit und auch das Interesse der Unternehmerschaft zur Nutzung solcher Interessenvertretungsgremien ist noch ungenügend.

Unter den Neugründern gehört bekanntlich der geringste Teil zum verarbeitenden Gewerbe.

Die Unternehmensgröße ist gering und das Interesse an überbetrieblicher Organisation fehlt noch weitgehend. Das

trifft auch größtenteils auf den Handwerksbereich zu. Die wenigen größeren Industrieunternehmen der Region sind zu meist - wie die noch nicht verkauften Betriebe der Mansfeld AG - durch ihre Zugehörigkeit zur Treuhandanstalt sowie durch ihre Sanierungskonzepte in spezifische Interessenkonstellationen eingebunden. Bereits privatisierte Unternehmen haben häufig einen westdeutschen oder ausländischen Kapitaleigner, bei dem nicht immer ausreichend Interesse an regionalen Unternehmerorganisationen vorhanden ist. Zahlreiche Unternehmen meinen, daß der tägliche Kampf ums Überleben ihnen wenig Raum für andere Aktivitäten läßt.

Dazu kommt, daß sich das in den neuen Bundesländern herausbildende Unternehmertum seine Vertretungen erst schaffen mußte und Organisations- und Konfliktfähigkeit erst lernt. Die Fähigkeit, Interessen zu erkennen, zu artikulieren und auf den verschiedenen politischen Ebenen durchzusetzen ist deshalb erst bedingt ausgeprägt.

Nach der Wende entstandene kleine regionale Unternehmerverbände und Vereinigungen befinden sich daher zum Teil schon wieder in einer Existenzkrise. Ihre Instabilität und Unsicherheit, meist mit unzureichender Finanzausstattung gepaart, ist schließlich nur eine Widerspiegelung der Situation auf der durch sie vertretenen Unternehmensebene. Es gibt jedoch Unterschiede: die Mitgliedschaft in Branchenverbänden ist wesentlich stärker als in branchenübergreifenden Arbeitgeber- und Unternehmerverbänden. Von den im Rahmen des Projekts befragten Unternehmen der Region waren 65% Mitglieder in Fachverbänden - manche sogar in mehreren - aber lediglich 38% in anderen Unternehmervereinigungen.

Als eigenständiger Unternehmerverband für das Land Sachsen-Anhalt fungiert der "Unternehmerverband Sachsen-Anhalt e. V.", der aus dem kurz nach der Wende gegründeten

"Unternehmerverband der DDR" hervorgegangen ist. Sein Sitz ist in Riestedt (Kreis Sangerhausen), seine etwa 40 Mitglieder stammen überwiegend aus der Region. Der Verband klagt über Schwund, weil viele ehemals zu den Mitgliedern zählende Handwerksbetriebe in den BDS (Bund der Selbständigen/Deutscher Gewerbeverband e. V.) übergewechselt seien. Mit der in Eisleben erscheinenden Zeitschrift "Panorama" verfügt der Verband über ein Publikationsorgan, welches die regionalen Probleme aufgreift und die Interessen seiner Mitglieder vertritt. Es werden Unternehmertage zwecks besseren Kennenlernens, Information, Erfahrungsaustausch und Wissensvermittlung organisiert und Kooperationen gefördert. Der Verband kann mit "Inter Contact Wirtschaftsberatung beim Unternehmerverband Sachsen-Anhalt e. V." eigene Beratungskapazitäten nutzen und arbeitet außerdem mit dem in Halle ansässigen Bildungsinstitut BBI eng zusammen.

Andere Verbände, die als regionale Ableger von Verbänden aus den alten Bundesländern gegründet wurden, besitzen z.T. geringe regionale Resonanz. So hat der Landesverband des BDS mit Sitz in Halle zwar eine "Geschäftsstelle Mansfelder Land" in Helbra eingerichtet, um von dort aus regional zu wirken; die tatsächlichen Aktivitäten der Geschäftsstelle richten sich jedoch vorwiegend auf kleine Gewerbetreibende der lokalen Ebene. Relativ isoliert wirkende "Selbständige Gewerbevereine" gibt es auf örtlicher Ebene auch anderswo (z.B. Sangerhausen, Berga, Allstedt).

Eine Tätigkeit des für den Mittelstand bundesweit tätigen Verbandes BVMW (Bundesverband der Mittelständischen Wirtschaft) konnte in der Region bisher nicht festgestellt werden.

Einer von der Industrie- und Handelskammer geförderten Initiative "Wirtschaftsjunioren Lutherstadt Eisleben" gehören etwa 20 Unternehmer an. Dieser Kreis - vorwiegend

aus dem Handelsbereich - versteht sich als Lobby für die Region. Er verfolgt dabei nicht nur das Ziel, die Interessen junger Unternehmer gegenüber den Behörden zu vertreten, sondern will mit seinem Wirken auch einen Beitrag zur notwendigen unternehmerischen Neuorientierung in der Region und zum Selbstfindungsprozeß des jungen privaten Unternehmertums leisten. Dazu werden u.a. öffentliche Diskussionen zu Themen wie "Mentale Barrieren im Mansfelder Land" organisiert.¹

Stärkere Resonanz scheint die CDU-Mittelstandsvereinigung (MIT) in der Mansfelder Region zu haben - Sachsen-Anhalt stellt mit rund 1.250 Mitgliedern immerhin den größten MIT-Landesverband in den neuen Bundesländern. Die MIT führt Informations- und Diskussionsforen durch, auf denen örtliche, Kreis- und führende Landespolitiker auftreten. Es gibt einen gemeinsamen Geschäftsführer für die jeweils durch Vorsitzende präsierten drei Kreisverbände Hettstedt, Eisleben und Sangerhausen. Der Kreisverband Hettstedt (40 Mitglieder) erklärte, offen zu sein für alle Mittelständler, was sowohl Betriebe bis 150 Beschäftigte, Handwerksmeister und Geschäftsinhaber als auch höhere Angestellte und Freiberufler einschließe. Ziel sei es, die Kommunalpolitik im Interesse der mittelständischen Wirtschaft zu beeinflussen.² Dem Vorstand des Kreisverbandes Hettstedt gehört ein Mitglied des Bundestages an.

Eine besondere Rolle spielen im regionalen Kontext die Kammern der Wirtschaft, speziell Industrie- und Handelskammer (IHK) und Handwerkskammer (HK). Durch die gesetzlich festgelegte Pflichtmitgliedschaft ist jedes Industrie- und Gewerbeunternehmen Mitglied der IHK, jedes Handwerksunternehmen Mitglied der HK. Die IHK Halle -

¹ Mitteldeutsche Zeitung, 14.11.1992

² Mitteldeutsche Zeitung, 15.12.1992

Dessau verfügt in Eisleben über eine Geschäftsstelle, die für die Kreise Eisleben, Hettstedt, Sangerhausen, Quedlinburg zuständig ist. Ihr Einzugsbereich soll sich in den nächsten Jahren noch vergrößern. Im Gegensatz zu den Verbänden verfügt die IHK auf Grund ihres gesetzlichen Auftrages über wesentlich mehr Informationen, finanzielle und personelle Ausstattung und Kompetenz. Sie leistet konkrete Beiträge auf nahezu allen relevanten Gebieten der Unternehmensentwicklung im Interesse ihrer Mitglieder wie: Ausbildung, Wirtschaftsförderung, Fördermittelbeantragung, Gutachtenerstellung, Information, Forschungs- und Technologieförderung, Hilfe bei der Präsentation der Unternehmen im In- und Ausland, beim Umweltschutz, veranstaltet Kooperationsbörsen und wirkt mit den verschiedenen Verwaltungsebenen in der Region zusammen. Zur Regionalkonferenz für die Kreise Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen im Juni 1992 leistete sie einen wesentlichen Beitrag.

Die IHK scheint damit als eine stabile Organisation mit Mittlerfunktion zwischen Staat und Wirtschaft und durch ihre umfassenden Betreuungs-, Dienstleistungs- und Schlichtungsaufgaben als Träger für kooperative Unternehmensnetze besonders geeignet zu sein. Allerdings könnte sich ihr sehr breites regionales Branchen- und Größenspektrum dabei als Nachteil erweisen. Unternehmensnetze der unmittelbaren Kooperation benötigen eine homogenere Interessenstruktur.

Die HK agiert von Halle aus und arbeitete bislang mit den Ende 1991 gegründeten für die Region zuständigen zwei Kreishandwerkerschaften Südharz (Kreise Eisleben und Sangerhausen; Sitz Sangerhausen) und Harzland (Kreise Hettstedt, Aschersleben, Quedlinburg; Sitz Aschersleben) zusammen. Diese Struktur hat sich offenbar als nicht günstig erwiesen. Nachdem sich Ende 1992 die Kreishandwerkerschaft Südharz wieder auflöste, gaben Anfang 1993

auch die Handwerker des Kreises Hettstedt ihren Austritt aus dem Verbund Harzland bekannt. Somit wird in jedem Kreis eine Kreishandwerkerschaft als Dachorganisation für die im jeweiligen Gebiet ansässigen Innungen zuständig sein. Die Innungen gelten als relativ feste handwerkliche Organisationsform. Sie werden jedoch, wie die Kreishandwerkerschaft Sangerhausen bemängelt, von den Handwerkern selbst erst in geringem Maße als Interessenvertretungsgremien anerkannt; das Handwerk sei sich weder seiner Organisationsstärke richtig bewußt, noch in der Lage, sie zur Erlangung von Einfluß auf dem lokalen und regionalen Markt zu nutzen. Auch die Dienstleistungsangebote, Seminare und andere Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen werden wenig in Anspruch genommen.

Insgesamt kann festgestellt werden, daß der weitgehend fehlende industrielle Mittelstand, aber auch der - aus ganz unterschiedlichen Gründen - noch geringe Organisationswille der Unternehmerschaft hauptsächlich Grund für die Unterrepräsentation von unternehmerischen Interessenvertretungen in der Mansfelder Region sind. Die existierenden Organisationen weisen recht verschiedene Strukturen, Zielrichtungen und Wirkungen auf. Auch das Zusammenwirken von organisierten Unternehmerinteressen und öffentlicher Verwaltung ist noch schwach ausgeprägt. Offensichtlich gelingt es stärker auf lokaler Ebene, in Anknüpfung an die Spezifik ostdeutscher Unternehmerinteressen und ganz konkrete überschaubare Ziele, ausreichend Interesse für organisatorisches Zusammenwirken zu wecken.

Analog den unternehmerischen Interessenvereinigungen sind auch moderne gewerkschaftliche Interessenvertretungen noch weitgehend im Aufbau befindlich. Ihr regionaler Einfluß ist unterschiedlich hoch. Während die IGBE nur wenige Mitglieder zählt, hat vor allem die IG Metall umfangreiche Aktivitäten entwickelt. Sie vertritt die In-

teressen ihrer Mitglieder im Zusammenhang mit den Ausgründungen der Mansfeld AG, bei Qualifizierungsfragen (Frauen, ABS, ABM) und in allen relevanten Fragen. Vom DGB-Kreisbüro wird außerdem "Strukturberatung" angeboten, um in konkreten Fällen von Umstrukturierung mit Entlassungen direkt eingreifen zu können. Es werden regionale Entwicklungskonzepte diskutiert. Vor Ort werden "Notlösungen" angeboten und mitorganisiert, die die Möglichkeit einer Weiter- oder Neubeschäftigung von potentiellen Arbeitslosen bieten. Besonderes Augenmerk gilt dabei Frauen, kleinen Unternehmen und landwirtschaftlichen Betrieben.

3.2 Überbetriebliche Einrichtungen

Ein schwieriges Problem ergibt sich für kooperative Unternehmensvernetzungen in der Mansfelder Region aus dem völlig unzureichenden Bestand an regionaler Forschungs- und Entwicklungskapazität. Während zu DDR-Zeiten mindestens auf drei Gebieten (Mikroelektronik, Metalle, Maschinenbau) wirksame Forschungspotentiale von überregionaler Bedeutung vorhanden waren, existiert zur Zeit kaum noch etwas davon. In den drei Kreisen gibt es keine öffentliche überbetriebliche Forschungseinrichtung, keine Universität, Hoch- oder Fachschule, an der Industrieforschung betrieben wird, sowie außer im Walzwerk Hettstedt keine nennenswerte betriebliche Forschungsstätte. Mit der Umwandlung der ehemaligen Ingenieurschule Eisleben in eine berufsbildende Schule hörte diese auch als Forschungsstätte für angewandte Mikroelektronik auf zu existieren.

In der Mansfelder Region sind zwei Technologie- und Gründerzentren (TGZ) im Aufbau. Das TGZ "Mansfelder Land" in Eisleben wurde im Februar 1992 durch die Landkreise Eisleben, Hettstedt, Sangerhausen, die Stadt Eisleben und die IHK Halle-Dessau als GmbH gegründet. Ab März 1993

sollen auf einem von der Treuhand erworbenen, relativ kleinen Gelände junge innovative Unternehmen mehrere Jahre finanziell und materiell unterstützt werden. Schon 1992 wurde für Betreuung und Investitionen ein Finanzbedarf von 2,238 Millionen DM veranschlagt, der entsprechend einer getroffenen Abstimmung mit dem Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt zu 70% aus Fördermitteln gedeckt werden soll. Das TGZ soll den Transfer von technischem und technologischem Wissen gewährleisten. Inhaltlich ist an eine Ausrichtung des Zentrums auf Elektro-, Energie- und Umwelttechnik gedacht. Ende 1992 gab es erst vier Ansiedlungsinteressenten, da das TGZ in der Region noch wenig bekannt war - zwei der von SÖSTRA befragten Unternehmen nutzten bislang seine Angebote. Die Kreisverwaltung Eisleben erhofft, daß nach Verwirklichung der Anfang 1993 bekannt gewordenen Ansiedlungsabsicht der Clausthaller Umwelttechnik Institut GmbH (Cutec) sich das TGZ zu einem "Kristallisationspunkt für neue Betriebe im Bereich der Umwelttechnik entwickeln wird. Ebenfalls im Aufbau befindlich ist das Technologiezentrum in der Stadt Sangerhausen. Eine Agentur für Technologie und Innovationsförderung (ATI) ist in der Mansfelder Region nicht vorgesehen, hierfür ist die in Merseburg (Regierungsbezirk Halle) mit Außenstelle in Zeitz zuständig.

Mit dem Steinbeis-Zentrum für Industrielektronik Eisleben (Schwerpunkt Automatisierungstechnik) wurde im Sommer 1991 durch Unterstützung der Steinbeis-Stiftung und der Fachhochschule in Heilbronn ein Transferzentrum gegründet, in dem Entwicklungsaufträge für Firmen ausgeführt werden. Bislang konnte das Zentrum nicht ausreichend Firmenaufträge akquirieren, um kostendeckend zu arbeiten. Drei Mitarbeiter arbeiten auf ABM-Basis, der Leiter ehrenamtlich.

Insgesamt ist erkennbar, daß selbst die wenigen überbetrieblichen Forschungs- und Entwicklungskapazitäten in der Region von den ansässigen Unternehmen wenig genutzt werden oder genutzt werden können. Die Darstellung der vielfältigen Problemlagen der Betriebe weist im Abschnitt II, Kapitel 4 auf die Gründe hin. Bedarf ist bei den Unternehmen generell vorhanden, denn 17% der Unternehmen gaben an, Investitionen in die Erneuerung ihres Produktangebots vorzunehmen und ein Drittel der Befragten erklärte, daß man an regionaler Kooperation bei Innovationen von Produkten und Technologien interessiert wäre. 10% der befragten Unternehmen unterhalten bereits Kooperationsvereinbarungen mit anderen Unternehmen in Forschung und Entwicklung.

Von besonderem Interesse ist für die Unternehmen die von den Kommunen betriebene Gewerbeflächenpolitik. Denn die Verfügbarkeit von Flächen und Gebäuden in günstiger Lage und zu erschwinglichen Preisen ermöglicht vor allem den jungen und neuen Unternehmen überhaupt erst eine Entwicklung. Als vorteilhaft erweist es sich, daß Treuhand-Unternehmen - vor allem die Mansfeld AG - den Kommunen nichtbetriebsnotwendige Flächen zur Verfügung stellen.

Daneben existiert eine Vielzahl von Industriebrachen als alte Industrie- und Gewerbeflächen, die zum Teil nicht mehr genutzt werden und zum Teil auch stark sanierungsbedürftig sind. Sie verfügen z.T. über eine günstige Verkehrslage und sind relativ gut erschlossen. Vieles spricht für eine stärkere und schnellere Nutzung dieser alten Flächen, was sich jedoch in der Praxis durch die verschiedenen Interessenlagen und durch unzureichende Abstimmung zwischen Treuhand, Betrieben und Kommunen als schwierig darstellt.

Mitte 1992 wurden in der Mansfelder Region 16 neue Gewerbegebiete ausgewiesen. (Vgl. Kapitel 1) Für vier dieser Gebiete in Hettstedt und Eisleben bewilligte

die Landesregierung Ende 1992 Fördermittel.

Tab. 14

Bewilligte Fördermittel

	Erschließungsko. (Mill.DM)	davon Landesmittel (Mill.DM)	zugesagte Untern. ansiedl.	verlagerte u. neu entstehende Arb.pl.
Hettstedt	16,2	8,1	19	447
Eisleben (B80)	12,1	6,0	26	644
Eisleben (Federmarkt)			.	.
Siersleben	5,6	2,8	7	150

Quelle: Mitteldeutsche Zeitung, 10.12.1992

Die neuen Gewerbegebiete sollen gleichermaßen attraktiv für Neuansiedler als auch für Unternehmen aus den städtischen Gebieten sein, die sich dorthin verlagern. Für das Eisleber Gebiet (B80), welches insgesamt 50 ha umfassen soll, haben mehrere kleine und mittlere Unternehmen aus der Region bereits Interesse bekundet.

Konzepte und Finanzierungsmodi, Stand der Bautätigkeit, vorläufige Belegungsquoten und Belegungsstrukturen sind in den Gewerbegebieten insgesamt recht unterschiedlich: Von einigen Gemeinden wird die Ansiedlung von Unternehmen im produzierenden Gewerbe besonders gefördert und die von Handelseinrichtungen zahlenmäßig beschränkt; andere Gemeinden sind offen für Ansiedlungen aller Wirtschaftsbereiche. In Walbeck, wo die Erschließungsarbeiten, gestützt auf öffentliche Fördermittel, in vollem Gange sind, werden produzierenden Unternehmen zum Beispiel Grundstücke kostenlos überlassen, außerdem werden sie von der Gewerbesteuer befreit. Auf Handelsunternehmen wird

dagegen der höchste Hebesatz angewandt. Die Gemeinde Polleben, welche keine öffentliche Förderung für ihr Gewerbegebiet erhält, versucht seriöse Unternehmen dadurch besser zu identifizieren, indem sie ansiedlungswillige Unternehmen dazu verpflichtet, 70% der geplanten Investitionssumme vorab als Bürgschaft zu hinterlegen. In Berga hat die Gemeinde vor, ein spezielles Gewerbegebiet, besonders für Unternehmen der traditionellen Holz- und holzverarbeitenden Industrie zu errichten, welches gleichermaßen als touristischer Anziehungspunkt entwickelt werden soll.

3.3 Öffentliches Unterstützungspotential

Damit sich in der Mansfelder Region kooperative Unternehmensnetzwerke als selbst tragende Prozesse entwickeln können, ist zumindest ein Grundgerüst von organisatorischen, institutionellen und finanziellen Rahmenbedingungen nötig, die weitgehend von der öffentlichen Hand gesetzt werden müssen. Sie umfassen das regionale Netz von Informations- und Beratungsleistungen, Angebote im Bereich Qualifizierung und Fortbildung, Forschung, Entwicklung und Innovation.

Das Konzept der regionalen Unternehmensvernetzung verlangt eine über den Ortsrand hinausreichende Informiertheit und bestimmte Einsichten in regionale und branchenbezogene wechselseitige Abhängigkeiten. In der Mansfelder Region sind diese Bedingungen vor allem bei den größeren Industrieunternehmen gegeben. Für viele Kleinunternehmen scheint jedoch geringere regionale Informiertheit und Kommunikation noch der typische Zustand zu sein: In Gesprächen äußerten Unternehmer mehrfach, daß sie nicht nur voneinander, sondern auch über die regionalen Belange und Politiken zu wenig wissen. Die schriftliche Befragung bestätigt dies. Nur 13% der Unternehmen kannten beispielsweise regionale Entwicklungskonzepte, 40% kannten

sie teilweise und knapp die Hälfte gar nicht.

Zur Bekanntheit von Förderprogrammen und den Modalitäten für die Inanspruchnahme von Fördermitteln äußerten sich die Unternehmen differenziert. Nach unserer Befragung waren die Kreditprogramme der Kreditanstalt für Wiederaufbau und der Deutschen Ausgleichsbank 88% der Unternehmen bekannt - was nicht zuletzt auf die flächendeckende umfangreiche Öffentlichkeitsarbeit der Kreditinstitute zurückzuführen ist. Die Fördermöglichkeiten der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur waren dagegen der Hälfte bekannt, die der EG-Programme 42% und das Mittelstandsfördergesetz der Landesregierung sowie die Programme der Bundesregierung zur Innovationsförderung gut einem Drittel der Unternehmen.

Regionale Angaben zur Inanspruchnahme von öffentlichen Fördermitteln durch die Unternehmen waren nicht zugänglich. Die Kreditzusagen der KfW (Millionen DM, Oktober 1992) ergeben folgendes Bild:

Tab. 15
Kreditzusagen der KfW

	Eisleben	Hettstedt	Sahgerh.	Region
KfW-Programme gesamt	510,3	62,8	179,4	752,5
darunter:				
ERP	14,2	10,1	20,2	445,0
Investitionen, Mittelstand	16,6	16,3	59,0	91,9
Umwelt	2,0	1,8	6,3	10,1
Wohnraum- modernisierung	87,1	31,1	75,4	193,8
Kommunen	42,3	3,5	18,5	64,3
Anschub	348,1	0	0	348,1

Quelle: Kreditanstalt für Wiederaufbau

Im Rahmen einer Fördermittelbilanz für das ganze Land Sachsen-Anhalt wurde seitens des Wirtschaftsministeriums mitgeteilt, daß die Kreise Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen bei den Bewilligungen in den letzten zwei Jahren über dem Sachsenanhaltischen Durchschnitt gelegen hätten.³

Von den befragten 57 Unternehmen nahmen 50% Fördermittel in Anspruch.

Die meisten Unternehmen werten die Informationen über die Fördermöglichkeiten, die von den Ämtern und Kammern angeboten werden, als nicht ausreichend, lediglich 27% der Unternehmen erklärten, darauf zurückgegriffen zu haben. In anderen Bereichen werden noch weniger Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen: Nur jedes zehnte Unternehmen gab an, bei der Lösung von Eigentums- und Finanzierungsfragen und bei der Bereitstellung von Gewerbeflächen unterstützt worden zu sein. Allerdings dürfte ein Teil der befragten Unternehmen auf derartige Hilfen gar nicht angewiesen gewesen sein.

Andererseits beklagen die Ämter und Kammern, daß die von ihnen angebotenen Leistungen zu wenig genutzt und von zahlreichen Unternehmen sogar ignoriert werden.

In diesen unterschiedlichen Wertungen widerspiegelt sich - wie einschlägige wissenschaftliche Untersuchungen übereinstimmend aussagen - als generelles Problem, daß Informationen offensichtlich nicht ausreichend angenommen werden, und aus diesem Grunde effektivere Wege des Zusammenwirkens gesucht werden müssen.

Zu weiteren Rahmenbedingungen, die das Funktionieren von regionalen Unternehmensnetzwerken fördern, gehört in gewisser Weise auch die Information über die Förderung und

³ Mitteldeutsche Zeitung, 21. 11. 1992

die Vergabe von öffentlichen Aufträgen, was für KMU einiger Branchen lebenswichtig ist. 15% der von SÖSTRA befragten Unternehmen erklärten, öffentliche Aufträge erhalten zu haben. In persönlichen Gesprächen schätzten mehrere Unternehmer ein, daß sie die Vergabep Praxis nicht eindeutig überschauen und daß der Eindruck entstünde, Unternehmen aus der Region würden gegenüber Westunternehmen benachteiligt. Ähnlich gelagert sei in einigen Fällen die Praxis der Treuhandanstalt, den in ihrem Besitz befindlichen Unternehmen vorzuschreiben, bestimmte Zulieferungen von Westfirmen anstatt aus der Region zu beziehen.

Der noch nicht abgeschlossene Aufbau von wirkungsvoll arbeitenden öffentlichen Verwaltungen ist zweifelsfrei ein Grund dafür, daß zur Zeit die institutionelle Infrastruktur zur Beförderung von kooperativen Unternehmensnetzungen in der Mansfelder Region noch wenig entwickelt ist. Viel hängt vom Zusammenspiel der Wirtschaftsförderungsbereiche in den Kreisverwaltungen ab. Die Ämter für Wirtschaftsförderung sind verschieden strukturiert und haben unterschiedliche Arbeitsweisen.

In Eisleben wurde das Amt dem Landrat direkt unterstellt; in Hettstedt ist der Dezernent für Wirtschafts- und Verkehrsförderung gleichzeitig zweiter Stellvertreter des Landrats und in Sangerhausen ist das Amt für Wirtschaftsförderung und Planung dem Dezernat Wirtschaftsförderung zugeordnet.

Das Eisleber Amt hat somit einen zentralen Platz in der Kreisverwaltung inne. Wirtschaftsförderung wird hier weitgehend als Querschnittsaufgabe aufgefaßt, was unter anderem darin zum Ausdruck kommt, daß Datenbanken über die kommunalen Wirtschaftsfaktoren, Betriebs- und Gewerbeflächen erarbeitet wurden. Das Amt koordiniert die Gewerbeflächenpolitik im Kreisgebiet, engagiert sich für das TGZ und unterstützt die kommunale Verantwortung ge-

genüber der GSG. Die Werbung von Investoren wird ebenfalls als zentrale Aufgabe des Amtes angesehen.

In Hettstedt wurde die Wirtschaftsförderung aus dem Landratsamt weitgehend ausgegliedert und in die "Entwicklungs- und Wirtschaftsförderergesellschaft (ewig)" mit Rechtsform GmbH eingebracht. Im Dezember 1991 erfolgte ihre Gründung durch 6 Gemeinden und die Kreisverwaltung, inzwischen gehören ihr 26 der 41 Kommunen des Kreises als Gesellschafter an. Die "ewig" vereinigt die Aufgaben der Wirtschaftsförderung wie Projektierung von Gewerbeflächen im Auftrag einiger Kommunen und betreibt Investorenwerbung. Flächendeckend betreibt sie die Planung und Organisation von kommunalen AB-Maßnahmen.

Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe wurde die "Kommunale ökologische Sanierungsgesellschaft (KÖS)" geschaffen, deren einziger Gesellschafter die "ewig" ist. Die KÖS bedient über Vergabe-ABM fast ausschließlich Unternehmen aus dem Kreis Hettstedt, mit wenigen Projekten ist sie auch in Eisleben vertreten. Es untersteht ihr außerdem eine ABM-Service-Station als Ansprech- und Vermittlungspartner für die Kommunen. Mit dem Verbund ewig-KÖS, einem in Sachsen-Anhalt bisher einmaligen Modell, wird versucht, die Wirtschaftsförderung und Beschäftigungsförderung auf Teilbereichen außerhalb der öffentlichen Verwaltung zusammenzuführen.

Resultierend aus den Unterschieden in der Wirtschaftsstruktur ist die Haltung und das Zugehörigkeitsgefühl zur Mansfelder Region in den drei Kreisen verschieden stark ausgeprägt. Die mit den größten Altlasten der monostrukturierten Region konfrontierten Kreise Hettstedt und Eisleben verstehen sich als eigentlicher Kern des Mansfelder Landes, da ihre Problemlagen sehr ähnlich sind. Im Kreis Sangerhausen mit diversifizierterer Wirtschaftsstruktur sind die Wirtschafts- und Beschäftigungsprobleme etwas anders gelagert. Sangerhausen fördert deshalb nicht die engere Bindung zu den anderen beiden Kreisen sondern ver-

spricht sich mehr eigene Entwicklungschancen. Wichtige Probleme können allerdings nur gemeinsam gelöst werden, das findet in einigen Handlungsbereichen bereits seinen Niederschlag. Trotz Konsensschwierigkeiten über das Zustandekommen eines Sanierungsverbandes Mansfelder Land durch Einspruch Sangerhausens, konnte z.B. inzwischen Einigung über einen lockeren "Sanierungs-Verbund Mansfeld e. V." unter Einschluß Sangerhausens erzielt werden. Der Kreis Sangerhausen bleibt wahrscheinlich selbständig.

Hettstedt und Eisleben werden sich voraussichtlich zu einem Landkreis zusammenschließen, der etwa 118.000 Einwohner zählen wird. Der gemeinsame Kreis wird zu den 21 neuen Großkreisen (ehemals 37) im Land Sachsen-Anhalt gehören. Durch allgemeine Akzeptanz bei den Betroffenen in der Region besitzt er schon von dieser Seite her günstige Entwicklungsvoraussetzungen. Akzeptanz herrscht auch - wie die Regionalpresse und persönliche Gespräche in der Region vermitteln - über die Wahl von Eisleben als künftiges Verwaltungs- und Kulturzentrum, während Hettstedt unbestritten der industrielle Schwerpunkt mit allen Vor- und Nachteilen bleiben wird. Ende Januar 1993 wurde ein gemeinsamer Koordinierungsausschuß der Parlamente der Landkreise Eisleben und Hettstedt gebildet, der alle Schritte hin zur Vereinigung vorbereiten soll.

Im Rahmen der Beschlüsse der Parlamente der beiden Mansfelder Kreise gibt es Konsens darüber, einen gemeinsamen Landkreis zu etablieren. Beide Kreise betrachten sich aus ihrer historisch und wirtschaftlichen Verflechtung als zusammengehörig. Im Mansfelder Industriegürtel zwischen Eisleben und Hettstedt stellt sich die Problemlage bei der Bewältigung des Strukturwandels gleichartig dar. Allerdings gibt es in einer Reihe von Details noch erhebliches Konfliktpotential. Dies liegt vor allem auf wirtschaftspolitischem Feld. So gibt es Auseinandersetzungen über Rolle, Zielsetzung und Strukturierung der Wirt-

schaftsförderung wie sowohl die Diskussion über die zweckmäßigste Förderstrategie für die Region als auch die anhaltenden Debatten um einen Beitritt Eislebens zur nach dem Prinzip der "public private partnership" organisierten Wirtschaftsförderergesellschaft des Landkreises Hettstedt offenbaren.

Bis Ende 1992 haben sich die meisten Gemeinden der Kreise Eisleben und Hettstedt in Verwaltungsgemeinschaften eingebunden und gehen zum Teil ihre wirtschaftlichen Entwicklungsprobleme in größerem, die Gemeinde übergreifenden Rahmen an. Unklarheiten gibt es zur Zugehörigkeit einiger nördlicher Randgemeinden des Kreises Hettstedt zum zu bildenden Großkreis sowie zum Namen des Kreises.

Durch die öffentliche Hand gesetzte Rahmenbedingungen sind in diesem Zusammenhang ein unverzichtbarer wirtschaftlicher Entwicklungsfaktor. Ansatzpunkte könnten dazu die regionalen Entwicklungskonzeptionen bilden, wie sie mit der Wibera-Studie, den von den drei Kreisverwaltungen erarbeiteten Entwicklungskonzeptionen, dem gemeinsamen Material zur Regionalkonferenz im Sommer 1992 und den Studien über einzelne Entwicklungsbereiche vorliegen.⁴ In ihnen wird generell deutlich, daß gemeinsame Interessenlagen und Anknüpfungspunkte für die Entwicklung der Wirtschaftsstruktur in der Region vorhanden sind. Über die grundlegende wirtschaftspolitische Aufgabe der Mittelstandsförderung mit den vorhandenen Potentialen und Kapazitäten

⁴ Vgl. Wibera Wirtschaftsberatung AG: Regionales Wirtschaftsförderungskonzept für die Region Mansfelder Land, 1991; Wirtschafts- und Entwicklungskonzeption für den Landkreis Hettstedt (internes Material), 1992; Standortinformation über den Landkreis Eisleben (internes Material), 1992; Diskussionsentwurf der Entwicklungskonzeption des Landkreises Sangerhausen (internes Material), 1992; Regionalanalyse Landkreis Eisleben (internes Material), 1992; Materialien der Regionalkonferenz der Kreise Hettstedt, Eisleben, Sangerhausen vom 22.6.1992 (internes Material)

(einschließlich der Treuhand-Potentiale), die Beseitigung der ökologischen Altlasten und darüber, daß neue Akzente in der Beschäftigungspolitik gesetzt werden müssen, herrscht Einvernehmen.

Im Detail fehlt es noch an ausreichend begründeten Vorstellungen über künftig mögliche industrielle Strukturen. In Hettstedt und Eisleben hängt das natürlich in starkem Maße von den Entscheidungen der Treuhandanstalt über die ausgegründeten und für die noch nicht privatisierten Bereiche der Mansfeld AG ab, weil sie ohne Zweifel noch für längere Zeit der wichtigste Wirtschaftsfaktor bleiben werden. Aber auch die gemeinsame Betreuung des TGZ in Eisleben und die schon vor längerem geäußerte Idee der gemeinsamen Vermarktung von 1 - 2 Gewerbegebieten scheint nicht recht voran zu gehen.

Notwendig ist eine weitere regionale Abstimmung über Industrie- und Gewerbeorte, Erholungsgebiete, Dienstleistungszentren sowie über die Standorte des Wohnungsbaus. Im Rahmen der Entwicklung eines motivierenden Leitbildes der Region, die alle positiven Ansatzpunkte der bisherigen Entwicklungen entsprechend nutzt, können für die regionalen Akteure und Bürger der Region die sozio-ökonomischen Wandlungen nachvollziehbar gemacht werden, die sich aus den widersprüchlichen wirtschaftlichen, sozialen und kommunikativen Umstrukturierungen ergeben.

4. Problemlagen und Entwicklungsperspektiven auf betrieblicher Ebene

Für den Erhalt und den Ausbau wettbewerbsfähiger größerer Betriebe und leistungsfähiger KMU in der Mansfelder Region ist die Kenntnis der allgemeinen und speziellen betrieblichen Problemlagen und Entwicklungschancen von grundsätzlicher Bedeutung. Diesem Anliegen soll im folgenden nachgegangen und damit zugleich auf wichtige Voraussetzungen, aber auch Hindernisse und Engpässe für mögliche kooperative Vernetzungen vorhandener Potentiale verwiesen werden. Die Analyse stützt sich - da hier nur schwer Daten zugänglich sind - vorrangig auf die Interviews und schriftlichen Befragungen von Unternehmen der Region durch SÖSTRA. Ergänzend wurden weitere Studien von SÖSTRA in den neuen Bundesländern, Untersuchungen des Fachbereichs Sozialwissenschaften der Humboldt-Universität-Berlin und andere Arbeitsergebnisse der Autoren genutzt.

4.1 Die Stärken und Schwächen größerer Unternehmen ¹

Nach der Entflechtung der großen Kombinatbetriebe, dem Abbau der nicht zum Kerngeschäft gehörenden Nebenproduktionen und Servicebereiche und der Stilllegung der Schächte im Bergbau hat sich das Spektrum der größeren Betriebe in der Region verengt. Gegenstand der folgenden Darlegungen sind insbesondere die Treuhandbetriebe, wie Walzwerk Hettstedt AG (1.350 Beschäftigte), die Kupfer-Silberhütte (ca. 670 Beschäftigte), die Mitteldeutsche Bau AG (670 Beschäftigte), die Romonta GmbH (1.430 Beschäftigte, Mibrag AG) und die mitteldeutschen Fahrradwerke GmbH (220 Beschäftigte).

¹ Hier werden Betriebe angesprochen, die mindestens 200 Beschäftigte haben.

Große privatisierte Betriebe, mit beträchtlicher lokaler Bedeutung, die in diese Gruppe zuordenbar sind, sind die Sangerhäuser Maschinenfabrik GmbH (1.000 Beschäftigte) und die Aluhett GmbH (580 Beschäftigte).

Somit befinden sich noch wichtige industrielle Potentiale der Region in Treuhandbesitz, weitere Privatisierungen sind 1993 und 1994 zu erwarten.

Im folgenden wird der Versuch unternommen, einige (weitgehend verallgemeinerungsfähige) Problemlagen für die Gruppe der großen Treuhandbetriebe und die Gruppe der größeren privatisierten Betriebe herauszuarbeiten.

Große Treuhandbetriebe

Beim Übergang von der Planwirtschaft in die Marktwirtschaft müssen die Betriebe in den neuen Bundesländern zunächst eine **"marktwirtschaftliche Grundsanierung"**² bewältigen.

Wie mehrere Analysen in ostdeutschen Betrieben in verschiedenen Regionen zeigten, handelt es sich dabei um zeitlich und inhaltlich in den Unternehmen differenziert verlaufende Prozesse zur Herausbildung marktwirtschaftlicher Strukturen und Prozeßabläufe.

Typisch ist dabei der Abbau von Personal, Fertigungstiefen und betrieblichen Nebenfunktionen und der Aufbau bzw. Umbau von Absatz, Finanzen, externem und internem Rechnungswesen, teilweise Controlling. Die **"marktwirtschaftliche Grundsanierung"** schafft die minimalen Voraussetzungen dafür, daß die Unternehmen überhaupt am Markt agieren können.

Die SÖSTRA-Interviews in den großen Treuhandbetrieben der Region bestätigten, daß wichtige Aktivitäten der

² Vgl. auch Rössel, G.; Krüger, K.: "Probleme der Grundsanierung und Feinprofilierung ostdeutscher Unternehmen", Konferenzmaterial der 3. Betriebswirtschaftlichen Konferenz, Schwerin, Oktober 1992, Veröffentlichung erfolgt 1993.

"marktwirtschaftlichen Grundsanierung" in diesen Betrieben ablaufen bzw. abgelaufen sind. Drastisch ist der fast alle Unternehmen und betrieblichen Bereiche erfassende **Personalabbau**.

In diesen Prozeß wurden die Belegschaften oft auf ein Viertel bis ein Fünftel des Bestands vor der Wende abgebaut, teilweise ist dieser Prozeß noch nicht abgeschlossen. So z.B. hatte das Romonta-Werk 1989 2.500 Beschäftigte, 1993 850, die auf 400 Arbeitnehmer (1995) abgebaut werden sollen.

Der Personalabbau war und ist ein wichtiger Faktor zur Kostensenkung. Gleichzeitig führte dieser Prozeß aber dazu, daß bestimmte, für die künftige Entwicklung der Betriebe wichtige Potentiale wie z.B. FuE, Technologische Produktionsvorbereitung, Rationalisierungsmittelbau ganz abgebaut bzw. im Personalbestand bis unter die "kritische Masse" (im Sinne der noch möglichen Arbeitsfähigkeit) geschrumpft sind.

Nach unseren Recherchen verfügt gegenwärtig nur noch die Walzwerk AG Hettstedt in der Region über ein von 250 Beschäftigten (davon 35 Ingenieure) auf 8 Mitarbeiter, abgebautes Forschungspotential.

Hier erscheint es fraglich, ob dieses Team (auf Dauer) in der Lage sein wird, den Forschungsbedarf für das Unternehmen zu decken und die Konkurrenzfähigkeit mit zu gewährleisten.

Offen ist die künftige Absicherung des Forschungsbedarfs für andere Betriebe aus dieser Gruppe. Diese Situation kann die Zukunftschancen der noch vorhandenen Betriebe erheblich ³ beeinträchtigen.

³ Vgl. Grabher, G.: Kapitalismus ohne Kapitalisten? Kombi-natsentflechtung, Westinvestitionen und Unternehmensgründungen in Ostdeutschland In: Allemagne d'aujourd'hui, Sonderheft Nr. 121, Juli/Sept. 1992

Der **Abbau der Servicebereiche und der betrieblichen Nebenfunktionen** aus den Großbetrieben des ehemaligen Mansfeld Kombinats spielt für die regionale Entwicklung eine besondere Rolle. Bisher kam es zu 90 Ausgründungen aus der Mansfeld AG. Dabei ist dieser Prozeß noch nicht abgeschlossen, weitere Ausgründungen sind bis 1994 zu erwarten.

Die ausgegründeten Unternehmen lassen eine Branchendifferenzierung erkennen, es gibt Werkstätten mit unterschiedlichen Profilen, spezielle Produktionen, Transport- und Speditionsfirmen, Gastronomieeinrichtungen, aber auch Ingenieur- und Planungsbüros. Über die Ausgründungen entstanden in der Region Möglichkeiten für die Entwicklung von KMU. So z.B. wurden aus der Walzwerk Hettstedt AG, die Reko Hettstedt GmbH, die Meß- und Wärmetechnik GmbH, der Werkzeugbetrieb GmbH Hettstedt u.a. ausgegründet. Über die Auftragsgestaltung und Finanzbeteiligungen sind die ausgegründeten Tochterbetriebe, wie die WWH-Intermetall-Handelsgesellschaft mbH, die integral Systemtechnik GmbH u.a. besonders eng mit der Walzwerk AG Hettstedt verbunden.

Diese Prozesse prägen die künftigen Kooperationserfordernisse der bedeutenden Treuhandbetriebe. Bisher, in diesen relativ großen Betrieben selbst hergestellte Leistungen, wie bestimmte Zulieferungen, Reparatur- und Instandhaltungsleistungen, Transportleistungen, Wartungs- und Serviceleistungen wurden ausgegliedert und sind künftig Gegenstand der zwischenbetrieblichen Lieferbeziehungen.

Sicher besteht auch die Notwendigkeit, die industriennahe Forschung sowohl unmittelbar in den Betrieben als auch über Kooperation mit in der Region neu aufzubauenden KMU (z.B. Engineering- und Entwicklungsbüros), mit Hochschulen des Landes und der Bundesrepublik Deutschland zu entwickeln.

Parallel zu diesen **Abbau- und Ausgliederungsprozessen**

vollzog sich eine **Verstärkung bestimmter betrieblicher Funktionen**, die in der Marktwirtschaft eine besondere Bedeutung haben. Es erfolgte insbesondere die Neuprofilierung des Vertriebs, Profilierungen im Finanzbereich, der Neuaufbau des Controlling, des externen Rechnungswesens u.a.

Für die Treuhandbetriebe der Region ergab sich vorrangig folgendes **Stärken- und Schwächenprofil**: Als **Stärken** dieser Unternehmen wurden insbesondere in den Interviews benannt: ein bodenständiges, betriebsverbundenes, **qualifiziertes ingenieurtechnisches Personal** und der **Facharbeiterstamm**, die sichere Beherrschung wichtiger technologischer Linien, **teilweise moderne Produktionsanlagen** und langjährige **Produktionstraditionen** bei bestimmten Produkten.

Besonders wichtig sind **Marktsegmente** in den Altbundesländern und im westeuropäischen Raum. Diese sichern gegenwärtig z.B. 60 - 65% des Absatzes des Walzwerkes Hettstedt. Diese Marktbeziehungen sind traditionell entstanden, teilweise konnte der Umsatz bei bestimmten Produkten und Kunden verdoppelt werden.

Neue Märkte allerdings, z.B. im Bausektor in Ostdeutschland, sind für dieses Unternehmen schwer zu erschließen. Die westdeutschen Baumarktketten, die in den neuen Bundesländern agieren, besitzen feste westdeutsche Lieferquellen und sind nicht bereit, Ostprodukte aufzunehmen.

Gut absatzfähige traditionelle Produkte sind für die Region von größter Bedeutung. Ein auch künftig verkaufsfähiges und traditionelles Produkt der Region ist Montanwachs aus Amsdorf (Romonta GmbH), der in über 40 Ländern der Welt verkauft wird. Der Betrieb hat eine Monopolstellung bei diesem Produkt, er deckt 85 Prozent des Weltbedarfs und hat gute Zukunftschancen.

Eine Stärkung der in der Region dominanten Treuhandbe-

triebe ist auch die für die Walzwerk AG Hettstedt ausgesprochene Bestandsgarantie und die beabsichtigte Erhaltung und Entwicklung des Unternehmens als industrieller Kern der Region.⁴

Diesen, teils vorhanden bzw. entstehenden Stärken der Unternehmen, stehen vor allem folgende **Schwächen** entgegen:

- **Die Perspektiven** der meisten Treuhandbetriebe sind noch unsicher. Der Treuhandstatus galt und gilt als Indikator für unsichere Zukunftsaussichten. Dieses belastet die unternehmerischen Aktivitäten und Chancen auf vielfältige Weise, so z.B. beim Aufbau von langfristigen Lieferbeziehungen, bei der Realisierung von normalen Kreditgeschäften und bei der Verhinderung der Fluktuation von Leistungsträgern aus diesen Betrieben.
- **Die Umsatzverluste**, die mit der Wende durch Geschäftseinbrüche in Ostdeutschland und Osteuropa eingetreten sind, konnten bisher nicht kompensiert werden. Die Marktsicherung, vor allem aber die Marktentwicklung gestalten sich durch die Rezession in Westdeutschland und die sich verschärfende Konkurrenz sehr schwierig.
- **Die Finanz-, Ertrags- und Liquiditätslage** dieser Betriebe ist in der Regel kritisch.
Die Liquiditätsstützungen und die Bereitstellung von Mitteln für Investitionen durch die Treuhand sind

⁴ Der Begriff der industriellen Kerne ist zur Zeit theoretisch noch nicht hinreichend bestimmt. Entsprechend eines SÖSTRA-Definitionsansatzes soll "unter einem industriellen Kern ein industrieller Produktionskomplex verstanden werden, der einer Region die spezifisch sozio-ökonomische und sozio-kulturelle Struktur verleiht". Vgl. SÖSTRA-Ergebnisbericht: Innovative Unternehmen und ihre Förderung in zwei ausgewählten Regionen der neuen Bundesländer, Dez. 1992, S. 18

lebensnotwendig. Nur so ist es möglich, daß Treuhandbetriebe, trotz vieler betrieblicher Schwächen teilweise beträchtliche Investitionsprogramme auf den Weg bringen (z.B. die Walzwerk AG Hettstedt).

Damit wird deutlich, daß die Transformations- und Sanierungsprozesse bei diesen Betrieben vorangekommen, aber keinesfalls abgeschlossen sind. Unsere Recherchen in den neuen Bundesländern lassen den Schluß zu, daß nach erfolgreichem Abschluß der "marktwirtschaftlichen Grundsanierung" eine zweite Sanierungsphase erforderlich ist, die als **"marktorientierte Feinprofilierung"** bezeichnet werden soll.

Die "marktorientierte Feinprofilierung" beinhaltet verschiedene unternehmerische Sanierungsmaßnahmen. Sie verfolgt vorrangig die Ziele, Herstellung der vollen Konkurrenz- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen, die dauerhafte Positionierung am Markt und die Sicherung der langfristigen Überlebensfähigkeit des Unternehmens.⁵ Erste praktische Erfahrungen zeigen, daß diese wichtige Sanierungsphase sich insbesondere auf zukunftsorientierte Marktsegmente, Kundengruppen und wettbewerbsfähige Produkte stützt. Die Unternehmensstrategie ist in dieser Phase stark auf die Betriebsprofilierung, Investitionen und Innovationen ausgerichtet.

Die großen Treuhandbetriebe der Region haben teilweise Vorstellungen für diese zweite Sanierungsetappe. Das zeigt sich z.B. in den Investitionsprogrammen im Walzwerk Hettstedt und bei der Romonta GmbH sowie in Überlegungen und Konzepten zur Marktentwicklung und strategischen Unternehmensgestaltung.

⁵ Vgl. auch Brussig, T.; Lohr, K.; Rössel, G.; Schmidt, E.: Regionaler und betrieblicher Wandel industrieller Strukturen am Beispiel Berlins, Institut für Industriosozologie, Humboldt-Universität zu Berlin 1992, Studie im Auftrag der KSPW

Die Aufgaben der praktischen Umsetzung dieser Sanierungsphase sind noch zu bewältigen. Es ist zu erwarten, daß sich der konkrete Kooperationsbedarf der Unternehmen in direkten Abhängigkeiten zum Sanierungsfortschritt gestalten wird.

Privatisierte Großbetriebe

Die betriebswirtschaftliche Situation von privatisierten Großbetrieben ist im besonderen Maße abhängig von den Zielen, den Möglichkeiten, den ökonomischen Potenzen und Einbindungen des oder der Käufer. Theoretisch und praktisch gibt es für die Profilierung und Entwicklung der aufgekauften Ostunternehmen eine Reihe von Möglichkeiten. In Untersuchungen zur Privatisierung und Sanierung ostdeutscher Unternehmen wurden vorrangig folgende Varianten erkennbar: die Erhaltung der Betriebe im alten Grundprofil, die Zuordnung und Anpassung an vorhandene Unternehmen des Käufers, die generelle Umprofilierung, die Zerlegung des Unternehmens, aber auch die Konkurrenzvernichtung.⁶

Die Privatisierung größerer Unternehmen erfolgte durch sehr unterschiedliche Käufergruppen. In der Region wurde die Aluhett GmbH durch eine westdeutsche Interessentengruppe aufgekauft, ebenso die Sangerhäuser Maschinenfabrik. Die Integration von starken Westpartnern erweist sich für die "marktwirtschaftliche Grundsanie- rung" in der Regel als vorteilhaft:

- Das know-how der Partner, vorrangig auf den Gebieten Betriebswirtschaft, Marketing, Organisation, Finanzierung und Erlangung von Fördermitteln wird rasch

⁶ Vgl. Rössel, G.: Die Entscheidung: Reprivatisieren-liquidieren-sanieren?; Fachkonferenz Management Circle, Mai 1991, Berlin, Konferenzmaterial

übermittelt und stützt die betriebliche Entwicklung. So z.B. wurden in der Aluhett GmbH Hettstedt in kürzester Zeit ein neues Vertriebssystem installiert und der überregionale Absatz in die alten Bundesländer, die Schweiz und Österreich organisiert, um die abgebrochenen ostdeutschen und Ostmärkte zu kompensieren.

- Teilweise wird es möglich, Eigen- und Fremdkapital zu konzentrieren und in kurzer Zeit komplexe Modernisierungen bzw. Rationalisierungen durchzuführen. So wurde in der Sangerhäuser Maschinenfabrik ein umfangreiches Investitionsprogramm auf den Weg gebracht. Die Aluhett GmbH wird in 3 Jahren 95 Mio DM investieren, um die Vielfalt der Produktpalette zu erhöhen, die Qualität zu verbessern und die Kapazität zu erweitern.

Die Kontakte und Erfahrungen der neuen Eigentümer, deren bisherige Einbindungen in vorhandene Kooperationsnetze in den Altbundesländern haben dazu geführt, daß diese Betriebe oft nur noch sehr wenig in regionale Kooperationsbeziehungen sind. Dafür bestehen umfassende Bindungen zu Zulieferketten in den Altbundesländern. Von 12 befragten westdeutschen bzw. ausländischen Firmen in der Region gaben 10 (83%) Kooperationsbeziehungen zu Partnern in den Altbundesländern bzw. im Ausland an. Nur 3 (25%) hatten Kooperationsbeziehungen in den neuen Bundesländern, es gab keine Kooperationsbeziehungen in der Region. Traditionelle regionale Kooperationen sind somit zurückgetreten; häufig werden, wie z.B. bei der Aluhett GmbH Hettstedt, nur noch Bauleistungen aus der Region genommen.

Unsere Interviews zeigten, wenn Qualität, Preis und Leistungsangebot stimmen, daß für die Dienstleistungen aus der Region reale Absatzchancen bestehen. Für weitere Zulieferungen aus anderen Geschäftsfeldern ist eine Neuorientierung dieser Betriebe auf regionale Potentiale

aber nur dann wahrscheinlich, wenn die regionalen Zulieferer voll konkurrenzfähig sind und die Vorteile solcher Lieferbeziehungen eindeutig überzeugen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

Größere privatisierte und Treuhandbetriebe bilden eine wichtige Basis für die wirtschaftliche Entwicklung der Mansfelder Region und für kooperative Unternehmensnetze. Besonderes Gewicht hat der Erhalt und die Entwicklung industrieller Kerne, die sich auf die Vernetzung tragender Großbetriebe mit dienstleistenden Betrieben stützen. Die aus den Großbetrieben ausgegründeten KMU sind eine wichtige Basis für die bereits wirksamen Kooperationsbeziehungen, die unter bestimmten Bedingungen Zukunftschancen haben. Darüber hinaus scheint es erfolgversprechend, die Cu- und Alu-Halbzeugproduktion durch weiterverarbeitende Betriebe in der Region zu ergänzen und zu vernetzen.

4.2 Problemlagen und Entwicklungsperspektiven wichtiger KMU

Diese Betriebe sind hinsichtlich Branchen, Größe, Marktchancen, Know-How, Management und speziellen Interessenslagen u.a. außerordentlich heterogen. So erscheint der einzig gangbare Weg für eine Analyse der Problemlagen der Versuch einer Typisierung und die Zuordnung relativ häufig auftauchender Charakteristika aus Interviews und Befragungen. Analysiert werden die Gruppen

- Ausgründungen von Betriebsteilen
- Reprivatisierungen, Privatisierungen von Betrieben
- Neugründungen von Unternehmen.

Ausgründungen von Betriebsteilen

Ausgründungen aus der Mansfeld AG, aber auch aus anderen Großbetrieben, wie der Sangerhäuser Maschinenfabrik u.a.

spielen für die Entstehung und Entwicklung von gewerblichen KMU in der Region eine wichtige Rolle.

Die Spezifik der Ausgründungen besteht darin, daß mehr oder weniger auf spezielle Dienstleistungen oder Erzeugnisse profilierte Bereiche, Abteilungen, Werkstätten und Gruppen aus den Großbetrieben oft kurzfristig abgespalten und verselbständigt werden. Es handelt sich also im Prinzip um nach technischen Gesichtspunkten strukturierte Potentiale, die bisher in der Regel nur Produktionsfunktionen realisiert haben. Diesen neu entstehenden Betrieben fehlten zunächst häufig der kaufmännische Bereich, der Vertrieb und die Beschaffung, somit wichtige betriebliche Funktionalbereiche, die neu aufzubauen waren. Teilweise wurden diese Leistungen zeitweise vom ehemaligen Trägerbetrieb mit erbracht. Oft haben diese Defizite Langzeitwirkung und somit Einfluß auf die künftige Entwicklung dieser Betriebe.

Da diese Betriebe oft mit fehlenden Funktionsbereichen in die Selbständigkeit entlassen werden, ist die "marktwirtschaftliche Grundsicherung" vorrangig auf den Aufbau der notwendigen betriebswirtschaftlichen Funktionen und die Gestaltung der neuen lebenswichtigen Umfeldbeziehungen gerichtet. Bei der Ausgründung und oft auch längere Zeit danach, das zeigten auch Untersuchungen in Ostberlin und in Brandenburg, besitzen diese Betriebe häufig vergleichbare Schwachstellen, wie geringes Eigenkapital, kaum Marktsegmente, keinen eigenen Kundenstamm, wenig Eigentum an Maschinen, Gebäuden, Grund und Boden, kaum betriebswirtschaftliche Kenntnisse und geringe Managementenerfahrungen. Diese Problemlagen waren bei mehreren ausgegründeten Dienstleistungsbetrieben in Hettstedt (natürlich in betriebs-spezifischen Konstellationen) fast überall anzutreffen.

Auch die durchgeführte schriftliche SÖSTRA-Befragung läßt für die Ausgründungen eine Reihe dieser Probleme erkennen: So war in 27% der Unternehmen der Umsatz im letzten halben Jahr gesunken, gegenwärtige Absatzprobleme haben 29%, finanzielle Probleme haben sogar 64% der Betriebe, zu wenig bzw. keine Investitionen seit 1989 haben 28% bzw. 4% der Unternehmen, unausgelastete Kapazitäten sind bei 33% vorhanden.

Alle hier genannten Werte, sind verglichen mit den jeweiligen Angaben der Privatisierungen und Neugründungen die ungünstigsten Resultate.⁷

Als Hauptursachen für die Absatzprobleme werden - teils einzeln, teils in unterschiedlichen Kombinationen die starke Konkurrenz (50% der Betriebe), die gesunkene regionale (33% der Betriebe) und überregionale Nachfrage (25% der Betriebe) genannt.

Wichtige Ursachen für die finanziellen Probleme sind das geringe Eigenkapital (56% der Betriebe), unzureichende Förderungen (48% der Betriebe) und fehlende Kredite (44% der Betriebe), wobei auch Mehrfachnennungen zu verzeichnen waren.

Behinderungen in ihrer Entwicklung befürchtet diese Unternehmensgruppe besonders aus Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Arbeitskräften und den zu hohen Lohnkosten. Die Investitionen setzt diese Unternehmensgruppe vorrangig (Mehrfachnennungen waren möglich) für die Modernisierung und Rationalisierung (76% der Betriebe), für die Erweiterung des Produkt- und Leistungsangebotes (52% der Betriebe) und für den Aufbau von Vertrieb und Marketing (36% der Betriebe) ein.

⁷ Die folgenden Zahlenangaben dieses Kapitels sind in Tabelle XI.1-8 der Auswertung der SÖSTRA-Befragung in der Anlage zu finden.

Die Recherchen in der Mansfelder Region machten bei den ausgegründeten Betrieben zwei Unternehmensgruppen mit modifizierten Problemlagen deutlich.

Zum einen geht es um eine Gruppe von Betrieben, die sich vorrangig auf ihre traditionellen Dienstleistungen stützt und in engsten Kontakten zum ehemaligen Trägerbetrieb arbeitet. Die zweite Gruppe der ausgegründeten Betriebe orientiert sich, weitgehend unabhängig vom ehemaligen Trägerbetrieb, oftmals verbunden mit Partnern aus den Altbundesländern, auf neuartige Produkte und Leistungen.

Für die erstgenannte Gruppe, die "traditionellen Dienstleister" ist dabei typisch:

- die Aufträge des ehemaligen Trägerbetriebes lasten zu 15 - 50 Prozent der Kapazität der Unternehmen aus. Weitere Marktaktivitäten bringen zunächst wenig Umsatz, einige Betriebe arbeiten teilweise kurz,
- die Unternehmen nutzen Potentiale der ehemaligen Trägerbetriebe, insbesondere Kapital, Gebäude, Boden, Maschinen und Anlagen u.a. als "Überlebenshilfen",
- sie stellen sich zunächst auf "ihren Hauptkunden" und dessen Bedürfnisse voll ein.

Die sehr enge Kooperation mit dem ehemaligen Trägerbetrieb ist die Chance für die Verselbständigung und eine Überlebensgarantie für die erste Zeit nach der Ausgründung.

Die Abspaltung von Elementen der ehemaligen Betriebsstrukturen hinterläßt in der Regel ⁸ auch in den ehemaligen Trägerbetrieben ungelöste Aufgaben, die künftig über Kooperation gelöst werden müssen. Die übernommenen Ver-

⁸ Die Ausnahme von der Regel stellt zum Beispiel die Abspaltung der in Großbetrieben aus DDR-Zeiten vorhandenen "Konsumgüterproduktion" dar, die ohne Probleme für die Trägerbetriebe verselbständigt werden konnten.

pflichtungen gegenüber den ausgegründeten Betrieben, langjährige Managementbeziehungen, gewohnte und bekannte Leistungen, die Chance, diese aktiv beeinflussen zu können, führen dazu, daß die Kooperation sich künftig wahrscheinlich im Inhalt verändert, aber Zukunftschancen hat. Daraus folgt: bleibt der ehemalige Trägerbetrieb als Nachfrager erhalten, und kann der Ausgründer als Anbieter Qualität, Preis und Leistung wettbewerbsfähig gewährleisten, so kann die Kooperation durchaus Perspektiven haben. Für derartige Kooperationen zeichnen sich künftig mehrere Tendenzen ab:

- Mit der Sanierung der Großbetriebe, der Erhöhung ihres technischen Niveaus, der Erneuerung der Betriebsmittel **werden bestimmte gegenwärtig wichtige Dienstleistungen** in der Nachfrage **zurückgehen** (z.B. Reparaturleistungen). Andere Dienstleistungen, wie z.B. Transportleistungen, verändern sich in Relation zum Umsatz der Betriebe. Die Nachfrage nach Reinigungsleistungen bleibt oft über Jahre konstant. So wird es vielfältige Trends der Nachfrageentwicklung geben. Insgesamt dürfte der regionale Markt für diese "traditionellen" Leistungsangebote jedoch schrumpfen.
- Die Auswertung moderner Entwicklungstrends läßt demgegenüber erwarten, daß die künftige "marktwirtschaftliche Feinprofilierung" der größeren Betriebe der Region zu einer sehr **differenzierten Nachfrage nach neuen Dienstleistungen** (FuE-Leistungen, Gestaltung von EDV-Netzen, Aufbau von CIM-Komponenten, Ingenieurleistungen u.a.) **führen wird**. Der Geschäftsführer eines ausgegründeten Betriebes bestätigte in Hettstedt, daß diese Tendenz erkannt wird und daß dieser Betrieb künftig Leistungen dieser Art (Ingenieurleistungen) anbieten will. Gleichzeitig ist erkennbar, daß die bisher ausgegründeten

Betriebe auf Grund ihres Leistungsprofils und ihrer Leistungsfähigkeit künftig nicht allein in der Lage sein werden, die oben genannten speziellen Dienstleistungen nach Menge und Qualität abzudecken. Hier entstehen Chancen, daß neu entstehende Betriebe diese Aufgaben übernehmen und die Kooperationen gezielt erweitert werden. Fachkräfte aus der Region könnten auf diese Aufgaben vorbereitet werden.

Die Interviews in verschiedenen ausgegründeten Dienstleistungsbetrieben der Region machten deutlich, daß den Geschäftsführern die Schwächen ihrer Unternehmen, betreffs eines eigenen Marktsegments, eines festen Kundenstamms sowie neuer konkurrenzfähiger Leistungen und Produkte, bewußt sind.

In diesem Sinne würden diese Betriebe regionale Kooperationen zur Markterschließung und Marktsicherung, zur Entwicklung und zum Angebot von verschiedenartigen Komplettleistungen (Bauleistungen, Umweltsanierungen, komplette Rekonstruktionsleistungen u.a.), unterstützen bzw. sich daran beteiligen wollen.

Hier entstehen auch neue Chancen für erweiterte Kooperationen durch Kopplungen mit regionalen Potentialen, aber auch branchenbezogenen überregionalen Potentialen. So arbeitet z.B. die Reko GmbH Hettstedt auch mit branchengleichen überregionalen Betrieben arbeitsteilig zusammen, um künftig komplette Rekonstruktionsleistungen besser herstellen und vermarkten zu können.

Die zweite Gruppe der ausgegründeten Betriebe, so zeigten die Analysen in der Region, haben teilweise veränderte Problemlagen und Entwicklungschancen. Diesen Betrieben ist es gelungen, sich relativ rasch und weitgehend von den ehemaligen Trägerbetrieben zu lösen. Dabei wurde die "marktwirtschaftliche Grundsanierung" erfolgreich bewältigt, teilweise wurde mit der "Feinprofilierung" begonnen. Ausschlaggebend für diesen Entwicklungserfolg sind

vorrangig das Unternehmenskonzept, konkurrenzfähige Produkte und Leistungen, eine eigene Marktnische und entsprechende Kunden sowie teilweise Partner aus den alten Bundesländern. So z.B. spezialisierte sich ein ausgegründeter Betrieb auf die Rekonstruktion von Schienenfahrzeugen u.a. auch Traditionslokomotiven.

Ein demonstratives Beispiel für diese Unternehmensgruppe ist ein Stahlrohrmöbelproduzent aus Eisleben.

Für diesen Betrieb ist typisch:

- es wurden eigene Produkte entwickelt und produziert, die kaum noch Bezug zu den Bedürfnissen des ehemaligen Trägerbetriebes, haben (z.B. Büromöbel, Schulmöbel);
- betriebswirtschaftliches Management, Produkt-know-how, Vertriebssysteme und Organisation wurden, auf starke Partner aus den Altbundesländern gestützt, entwickelt;
- es wird zielgerichtet Markterschließung betrieben, Auslandsniederlassungen sind geplant, Messeaktivitäten sind normal, die selbständige innovative Erzeugniserneuerung ist vorgesehen und
- er nutzt noch Gelände, Gebäude, teilweise Maschinen und Technologien des ehemaligen Trägerbetriebes, wobei die Verzahnungen relativ lose sind.

Im Vergleich zu der vorher vorgestellten Gruppe der Ausgründer ist die Entwicklungsperspektive dieser Betriebe oft günstiger. Teilweise gibt es Expansionschancen. An Unternehmenskonzepten wird gearbeitet, die Marktsicherung und die Erzeugniserneuerung sind Schwerpunktaufgaben.

Die durchgeführten Interviews machten deutlich, daß diese Betriebe den Zusammenbruch der Informations- und Kooperationsbeziehungen im Territorium und die fehlende "solidarische Haltung" der Unternehmen in der Region be-

klagen. Zur Zeit, so wurde festgestellt, gibt es kaum aktuelle und systematische Informationen über Angebot und Nachfrage von Produkten und Leistungen aus der Region und es gibt kaum Koordinierungsstellen, die die notwendigen kooperativen Kontakte vermitteln.

Offensichtlich fehlt es heute, nach dem Auseinanderbrechen der alten Verflechtungsstrukturen, an dem notwendigen Wissen darüber, "wer" in der Region "was" macht. Beklagt wurde, daß die Kommunen und das Land bisher zu wenig Interesse an den Produkten aus der Region zeigen. Die noch funktionsfähigen, leistungsgerechten, traditionellen Verbindungen im Territorium werden genutzt. Die Manager in diesen Betrieben erklärten ihr Interesse an regionalen Kooperationen auf den Gebieten der Zulieferungen, des Absatzes, der Innovationen, der Werbung und der Imageentwicklung für die Region.

Reprivatisierungen, Privatisierungen von Betrieben

Reprivatisierungen, Privatisierungen durch Privatpersonen, durch MBO, MBO/MBI und Belegschaften erfolgten vorrangig bei kleinen und mittleren VEB. Diese bilden eine wichtige Unternehmensgruppe mit modifizierter Problemlage. Diese Betriebe durchlaufen ebenfalls die Prozesse der "marktwirtschaftlichen Grundsanierung" mit differenziertem Erfolg und in unterschiedlichem Tempo. Der fortgeschrittene Teil der Betriebe geht in die "Feinprofilierung".

Für Betriebe dieser Gruppe in der Region ist folgende Problemlage charakteristisch:

Die Betriebe lieferten vor der Wende vorwiegend für den ostdeutschen Markt. Diese Marktsegmente sind weggebrochen bzw. durch die Konkurrenz ersetzt. Traditionelle Produkte waren nicht mehr oder nur in modifizierter Form verkauf-

bar. Aus dieser Situation erwuchs ein starker Handlungsdruck und gezielter Investitionseinsatz;(1) Es wurden vielfältige Modernisierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen durchgeführt (90% der Betriebe) (2) Das Produkt- und Leistungsangebot wurde modifiziert, teilweise erneuert (40% der Betriebe) dazu wurden auch Kapazitäten erweitert (50% der Betriebe, bei möglichen Mehrfachnennungen).

Besonders in den Interviews wurde deutlich, daß diese Betriebe aktiv auf der Suche nach veränderten Erzeugnissen, nach neuen "Standbeinen", nach Marktnischen, Marktsegmenten und Kundengruppen waren bzw. noch sind. Laut Befragung und Interviews zeigten diese Aktivitäten nachweisbar positive Resultate:

- Die Umsatzentwicklung im letzten halben Jahr war bei 40% der Unternehmen steigend, bei 60% gleichbleibend. 40% der Unternehmen haben gegenwärtig keine Absatzprobleme.
- 30% der Unternehmen haben seit 1989 viel und 70% ausreichend investiert. Die Kapazitäten sind bei 30% der Unternehmen voll und zu 70% mittel ausgelastet. Betriebe mit keinen oder zu wenig Investitionen und unzureichender Kapazitätsauslastung gibt es nicht.

Die Stärken dieser Unternehmen liegen insbesondere in der Flexibilität und der Fähigkeit sich auf veränderte Kundenwünsche einzustellen. Das Management, zeigt sich (im Vergleich z.B. zu den Ausgründungen) erfahrener, so z.B. hat der Manager bei Reprivatisierungen in der Regel betriebswirtschaftliche Erfahrungen und Kenntnisse, die den Geschäftsführern von ausgegründeten Unternehmen oft fehlen. Einige Betriebe besitzen Westmanager oder auch Westpartner, die insbesondere betriebswirtschaftliches know-how, teilweise Marketing-know-how und Vertriebskanäle für die Unternehmen nutzbar machen.

Die Befragung macht auch die **Schwächen** dieser Unternehmensgruppe deutlich: Der größte Teil dieser Betriebe hat

Finanzprobleme (40% generell, 50% teilweise), die nach Auffassung der Betriebe insbesondere durch zu späte und unzureichende Förderungen (89% der Betriebe), unzureichende Kreditbereitstellung (67% der Betriebe) und das zu geringe Eigenkapital (56% der Betriebe, Mehrfachnennungen liegen vor) verursacht werden.

Wahrscheinlich ist der Zusammenhang, daß die hohen Investitionskosten ursächlich mit den Finanzierungsproblemen dieser Unternehmensgruppe verbunden sind. Allerdings ermöglichte die SÖSTRA-Befragung auf Grund der Fragestellung diese Schlußfolgerung nicht explizit. Behinderungen für ihre künftige Entwicklung sehen diese Betriebe insbesondere in den wachsenden Lohnkosten und den Problemen bei der Beschaffung von qualifizierten Arbeitskräften.

Die Voraussetzungen, Haltungen und die Interessen der Manager an regionaler Kooperation sind differenziert. Ein Teil der Betriebe hat stabile Kooperationen in den Altbundesländern erschlossen. Insbesondere die Preise, Rabatte, teilweise die Qualitäten werden als Vorzüge für diese Kooperationen genannt. In diesen Unternehmen gibt es teilweise Vorbehalte gegen regionale Kooperationen. Andere Unternehmen haben aktive Kooperationsbeziehungen in der Region und in die neuen Bundesländer. Es gibt Wünsche für eine Verstärkung der regionalen Kooperation. Von einer Verstärkung und Erweiterung der regionalen Kooperation erwarten die Manager dieser Unternehmensgruppe eine wirkungsvollere Markterschließung und regionale Marktsicherung, Kontakte und Erfahrungsaustausch, Synergieeffekte aus der Arbeitsteilung und durch komplexe Leistungsangebote.

Neugründungen von Unternehmen

Neugründungen von Unternehmen erfolgten bzw. erfolgen sowohl von ostdeutschen Existenzgründern, aber auch von westdeutschen Firmen und Firmengründern. Die Stärken- und Schwächenprofile der neugegründeten Firmen unterscheiden sich wiederum im Detail von den bisher vorgestellten Unternehmensgruppen. Westdeutsche Firmen überwinden die Anfangsschwierigkeiten der Firmengründung auf der Grundlage ihres Kapitals, des erfahrenen Managements, des betriebswirtschaftlichen und innovativen know-how u.a. vergleichsweise leichter als ostdeutsche Unternehmensgründer. Dafür kann es Probleme mit der Einordnung in ein unbekanntes Umfeld geben.

Die Neugründungen von ostdeutschen Existenzgründern in der Mansfelder Region lagen im besonderen Maße im Handel und im Handwerk. Neugründungen im industriellen Sektor sind gering. Offensichtlich fehlt es an Kapital, know-how, Managementenerfahrungen für solche Gründungen. Das Risiko ist groß, da die Markterfordernisse und Marktchancen nicht transparent sind.

An der SÖSTRA-Befragung waren 14 Unternehmen beteiligt, die zu je 7 Ost- bzw. Westfirmengründungen darstellen. Die durchgeführte Befragung gibt für die **Stärken- und Schwächenprofile** folgende Trends an:

Die Umsatzentwicklungen im letzten halben Jahr geben zu Optimismus Anlaß, bei 79% der Unternehmen waren sie steigend, 43% der Unternehmen haben keine Absatzprobleme. Das sind im Vergleich zu den Unternehmensgruppen der Ausgründungen und der Reprivatisierungen und Privatisierungen die günstigsten Resultate.

Diese Unternehmensgruppe hat auch eine günstige Investitionssituation. 57% der Unternehmen konnten seit 1989 "viel", 36% "ausreichend" investieren. Die Investitionen wurden vorrangig für die Erweiterung des Produkt- und Leistungsangebots (77% der Betriebe) und der Kapazitäten (62% der Betriebe, Mehrfachnennungen waren möglich) eingesetzt.

Die neu gegründeten Unternehmen haben im Vergleich mit den anderen Gruppen wesentlich geringere Finanzierungsprobleme, 43% der Unternehmen haben keine Finanzierungsprobleme, das ist im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen das günstigste Ergebnis. Die Betriebe, die finanzielle Probleme (36%) bzw. teilweise finanzielle Probleme (21%) in der SÖSTRA-Befragung signalisierten, sind, summiert und im Vergleich mit den anderen Betriebsgruppen, in der Minderheit.

Gleichzeitig läßt die Befragung eine Reihe von Problemen dieser Betriebsgruppe erkennen. Die Ursachen für finanzielle Probleme liegen vorrangig in der Eigenkapitalchwäche (46% der Betriebe) und der unzureichenden Förderung (38% der Betriebe, wiederum bei Mehrfachnennungen).

Das Kooperationsinteresse dieser Betriebsgruppe läßt ähnliche Trends erkennen, wie das bei den privatisierten und reprivatisierten Unternehmen der Fall war. Die von Westeigentümern gegründeten Betriebe haben engste Kontakte und Kooperationsbindungen zu Partnern in den Altbundesländern. Dienstleistungen werden, soweit sie schon qualitäts- und leistungsgerecht angeboten werden können, aus der Region genommen.

Von 28 befragten privatisierten ostdeutschen Unternehmen (aus allen 3 Gruppierungen) hatten 19 (63%) Kooperationsbeziehungen in die Region und im gleichen Umfang in die

neuen Bundesländer. 20 Unternehmen (67%) hatten auch Kooperationsbeziehungen in die Altbundesländer. Von den Geschäftsführern wurde mehrfach in den Interviews betont, daß die besseren Preis-Leistungs-Relationen in der Kooperation unter marktwirtschaftlichen Bedingungen letztlich den Ausschlag geben.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die Mehrzahl der Unternehmen unterstützt kooperative Vernetzungen zur Existenzsicherung, zur Überwindung betrieblicher Defizite, vor allem aber zur Marktsicherung und für Marktoffensiven auf der Basis kompletter Leistungen und Erzeugnissortimente. Inhalt, Probleme und Tempo der in den Unternehmen ablaufenden Sanierungsprozesse werden die künftigen Zielstellungen, Aufgaben und Partnerschaften in den kooperativen Netzen stark beeinflussen. Vor allem die ausgegründeten Betriebe zeigten in der Untersuchung Potential- und Marktschwächen. Die Anzahl der gewerblichen Neugründungen ist zu gering. Betriebe, die Eigentümer aus den Altbundesländern haben, sind eng in westdeutsche Kooperationsnetze eingebunden und noch zu wenig in der Region verankert.

**ABSCHNITT III: ANSATZPUNKTE UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN -
Möglichkeiten einer kooperativen beschäftigungsorientierten Kleinbetriebsentwicklung in der Mansfelder Region**

Nach dem Auseinanderbrechen des ehemaligen Mansfeld Kombinats steht die Region vor der Notwendigkeit zu einem grundlegenden Neuanfang. Dabei dürfte hierbei zu einem Neubeginn aus kleinen Anfängen - also zu einer stärker mittelständisch getragenen Wirtschaftsentwicklung - kaum eine Alternative bestehen. Das heißt jedoch nicht, daß dabei die verbleibenden größeren Betriebe der Region außer Betracht bleiben können, zumal - wie durch die Ausführungen in den vorhergehenden Abschnitten deutlich geworden sein sollte - die größten Entwicklungschancen im partnerschaftlichen Verbund von Groß- und Kleinbetrieben zu suchen sind.

Dabei ist darauf zu achten, daß die Betriebe des regionalen Mittelstandes nicht zur verlängerten Werkbank und die Region insgesamt nicht zum "Hinterhof" westdeutscher und internationaler Konzerne wird.¹ Positiv formuliert geht es darum, den Betrieben gezielte Hilfestellungen bei der strategischen Neuorientierung zu geben, um die "marktwüchsigen" Prozesse der aktuellen Umbruchsituation so zu beeinflussen, daß sie in eine tatsächliche Modernisierung des Industriestandortes einmünden, durch den die regionale Wirtschaft insgesamt zu neuer Wettbewerbskraft findet.

Dies verlangt nun aber nicht nur eine Intensivierung der betrieblichen Produktentwicklung, eine Verbesserung der

¹ Vergleiche hierzu auch die pessimistische und warnende Zustandsbeschreibung der neuen Unternehmensstruktur in Ostdeutschland von Grabher (1992c).

beruflichen Qualifikation der Belegschaften und materielle Modernisierungsinvestitionen, sondern auch nach einer Erneuerung der innerbetrieblichen Ablauforganisation und der überbetrieblichen Austauschbeziehungen. Stoßrichtung hier ist der Aufbau eines "industrial districts", in dem die Unternehmen der Region durch Kooperation ihre einzelbetrieblichen Kapazitäts- und Kompetenzengpässe überwinden können.

Damit fällt die präventive Aufgabenstellung der Wirtschafts- und Strukturpolitik der nächsten Jahre in wesentlichen Punkten mit den Anforderungen an eine effektive und effiziente Mittelstandsförderung zusammen. Die Hauptaufmerksamkeit sollte dabei den ortsansässigen Unternehmen des produzierenden Gewerbes gewidmet werden, da nur durch den Neuaufbau leistungsfähiger Produktionsbetriebe mit überregionalen Absatzmärkten ein Ausgleich für den drastischen Beschäftigungsabbau der vergangenen Jahre erwartet werden kann. Im folgenden soll erläutert werden, welche konkreten Ansatzpunkte es für eine derartige Strategie in der Region gibt und welche konkreten öffentlichen Unterstützungsmöglichkeiten diese Entwicklung fördern könnten.

1. Anknüpfungspunkte und Hemmnisse für eine kooperative Regionalentwicklung in der Mansfelder Region

Konfrontiert man die in Abschnitt I dargelegten allgemeinen Bedingungen für die Entwicklung eines "industrial districts" mit den konkreten Befunden hinsichtlich der Industrie- und Gewerbestruktur, der betrieblichen Problemlagen, der Beschäftigungssituation und der institutionellen Ausgangssituation in der Mansfelder Region, wie sie in Abschnitt II beschrieben und analysiert worden sind, so bietet sich ein ambivalentes Bild: Zum einen sind einige wichtige Voraussetzungen für eine kooperative, beschäftigungsorientierte und auf Klein- und Mit-

telbetriebe gestützte Regionalstrategie allenfalls in Ansätzen erfüllt, zum anderen drängt die Situation in der Region nach wachstums- und beschäftigungsorientierten Impulsen, für die sich im Ergebnis der Recherchen eine solche Strategie als unerlässlich und durchaus auch als tragfähig darstellt.²

Notwendig ist eine auf mittelständische Unternehmen gerichtete Entwicklungsstrategie, nachdem die vormals tragenden Großbetriebe des Mansfeld Kombinats entflochten und dabei geschrumpft oder abgewickelt worden sind. Eine Chance bietet diese Option durch die damit neugewonnene Beweglichkeit in der strukturellen Entwicklung, die sich zudem auf ein breites Reservoir an qualifizierten und beruflich erfahrenen Arbeitskräften stützen kann. Allerdings vollzieht sich der Aufbau eines wettbewerbsfähigen Mittelstandes nach allen Erfahrungen nicht gleichsam "marktwüchsig" und wie von selbst - zumindest nicht in der zur Verfügung stehenden und aus sozial-, beschäftigungs- und regionalpolitischen Gründen engbegrenzten Zeit. Dies zeichnet sich auch für die hier im Mittelpunkt stehende Mansfelder Region ab:

- (1) So hat das Gründungsgeschehen schon wieder an Dynamik verloren. Die Gewerbebeanmeldungen gehen zurück, die Abmeldungen dagegen nehmen zu, das Positivsaldo schrumpft. Da diese Trendumkehr eher als Angleichung an die in Westdeutschland üblichen Relationen angesehen werden muß, ist nicht zu erwarten, daß es

² Dieser Ansatz steht dabei in Übereinstimmung mit Entwicklungskonzepten, die für die Mansfelder Region eine wirtschaftliche Perspektive sowohl durch Neustrukturierung und Modernisierung des altindustriellen Kernbereichs als auch durch zielgerichtete Förderung und Entwicklung von Klein- und Mittelunternehmen suchen. Vergleiche hierzu die "Perspektiven für das Mansfelder Land, Maßnahmen der Landesregierung zur Entwicklung der Region" (Ministerium für Wirtschaft, Technologie und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt, Januar 1992, S. 15).

hier ohne gezielte Hilfen zu einer neuerlichen Gründungswelle mit nachhaltigerem Erfolg kommt.

- (2) Auch die privatisierten Firmen haben im Durchschnitt noch Personal abbauen müssen. Insbesondere die Ausgründungen (von ehemals unselbständigen Betriebsteilen) befinden sich trotz der umfangreichen Unterstützung, die sie auf einzelbetrieblicher Ebene erhalten, vielfach noch in einem prekären Entwicklungsstadium, jedenfalls zeigen sie in der schriftlichen Befragung überdurchschnittlich oft eine fallende oder bestenfalls stagnierende Umsatzentwicklung und sie klagen deutlich häufiger als andere Neubetriebe über Absatzprobleme.
- (3) Der neue Mittelstand tut sich teilweise noch schwer, die erforderlichen neuen Geschäftsbeziehungen und Partnerschaften aufzubauen. Zeigen viele der neuen Klein- und Mittelbetriebe, die sich im Besitz von ostdeutschen Eignern befinden noch ein Defizit an überregionalen Kontakten, so ist bei Unternehmen mit westdeutscher Beteiligung bzw. im westdeutschen Besitz häufig festzustellen, daß sie zwar in solche überregionalen Beziehungen, dafür aber kaum in ihr kleinregionales Umfeld eingebunden sind.

Viele der Idealbedingungen für die Herausbildung und Entwicklung von "industrial districts", die in Abschnitt I vorgestellt wurden, sind zudem in der Mansfelder Region nicht oder erst in Ansätzen gegeben. Die Rahmenbedingungen für eine klein- und mittelbetrieblich getragene, kooperative Regionalentwicklung zu verbessern, wäre demzufolge die vorrangige Aufgabe einer entsprechend gezielten Förderstrategie. Diese Bedingungen sind (vgl. Abschnitt I, S. 33):

- (1) "starke regionale Ballung von Klein- und Mittelbetrieben" - die Region war, wie andere ostdeutsche Regionen auch, stark von Großbetrieben geprägt, einen selbständigen Mittelstand hat es kaum mehr gegeben. Mit der Entflechtung des Mansfeld Kombines und den erfolgten und noch anstehenden Ausgründungen aus der Mansfeld AG sowie dem weiteren Privatisierungs- und Neugründungsgeschehen ist mittlerweile jedoch eine Vielzahl von Klein- und Mittelbetrieben in verschiedenen Wirtschaftsbereichen entstanden, die durchaus als "kritische Masse" für die Entwicklung eines "industrial districts" ausreichen dürften. Es käme nun darauf an, diese "Masse" durch geschicktes Zusammenbringen zum "Reagieren" zu bringen.

- (2) "industrielle Identität" - das Wegbrechen eines großen Teils der traditionellen ökonomischen Basis der Region erfordert erst noch die Herausbildung eines neuen Leitbildes und des Bewußtseins wechselseitiger Abhängigkeit auch unter den veränderten Bedingungen. Mit der Einstellung des Kupferbergbaus ist auch ein wesentlicher Teil der wirtschaftlichen Verflechtung zwischen den Kreisen Eisleben und Hettstedt einerseits und dem Kreis Sangerhausen andererseits aufgelöst worden. Viele der alten Verbindungen sind aber nur verschüttet, jedoch nicht abgebrochen. Zumindest im Kerngebiet des traditionellen Mansfelder Landes gibt es eine Identifikation mit dieser Region, und in vielen Betrieben wächst - nicht zuletzt angesichts der oft als übermächtig empfundenen Konkurrenz von etablierten westdeutschen Firmen - die Einsicht in die Notwendigkeit verstärkter regionaler Zusammenarbeit.

- (3) "Kooperationsbereitschaft" - zur Zeit übertrifft die Bereitschaft zur Kooperation noch die tatsächlich bestehende Kooperationspraxis. In der im Zusammenhang mit dieser Studie durchgeführten schriftlichen Betriebsbefragung zeigte sich zwar, daß fast alle Betriebe auf Kooperationsbeziehungen verweisen können. Dabei dürfte es sich jedoch in vielen Fällen eher um konventionelle Lieferbeziehungen handeln. 79% der Betriebe gaben an, Kooperationsbeziehungen in die Altbundesländer aufgebaut zu haben, 65% stehen nach eigenen Angaben in Kooperation mit Partnern in Ostdeutschland, 62% arbeiten mit Partnern in der Region zusammen. Die Kooperationsbeziehungen in der Region werden dabei von 46% der Befragten als "sehr gut" und von 38% als "gut" bezeichnet; 31% bewerten sie noch mit "genügend". Immerhin ein Viertel der Unternehmen bezeichnet den Stand ihren intra-regionalen Kooperationsbeziehungen jedoch als "schlecht".

Die Mehrzahl der Unternehmen gab auf die Frage nach Art und Gegenstand der Kooperation "Lieferverbindungen" an (42%); in der Produktion sind Kooperationsbeziehungen dagegen schon deutlich seltener (26%) und im Bereich "Forschung und Entwicklung" sind sie eher die Ausnahme (5%).

Hinsichtlich der weiteren Kooperationsinteressen gaben 75% der Betriebe an, gerne mehr zur Sicherung und Erschließung von Märkten zusammenarbeiten zu wollen. An zweiter Stelle rangiert der Ausbau der wechselseitigen Lieferverflechtungen in der Region (53%), gefolgt vom Wunsch, sich durch Kooperation an komplexen Leistungsangeboten beteiligen zu können (35%). Steht hier noch das unmittelbare Absatzinteresse im Vordergrund, so würde sich je-

doch auch jeder dritte Betrieb gerne an einem kontinuierlichen Erfahrungsaustausch beteiligen (33%), gemeinsam etwas zur Verbesserung des regionalen Images tun (32%) und sich an kooperativen Produkt- oder Prozeßentwicklungen beteiligen (30%). An einer verstärkten Zusammenarbeit durch gemeinschaftliche Nutzung von Maschinen und Anlagen oder in der Qualifizierung der Mitarbeiter zeigen sich demgegenüber nur vergleichsweise wenige Betriebe interessiert (18% bzw. 12%).

Generell gilt, daß die Mehrzahl der Betriebe eher an verbindlichen und "handfesten" Kooperationsvorhaben interessiert ist: Während 44% der Befragten sich wohl nur an einem konkreten, abgrenzbaren Kooperationsprojekt beteiligen würden, wünschen sich immerhin 27% eine intensive und regelmäßige Zusammenarbeit; 29% würden einer losen Koordination ohne viele Verpflichtungen den Vorzug geben.³

- (4) "unternehmerisches Ethos" - durch die spezifische Ausgangssituation, d.h. durch die schon vor Gründung der DDR einsetzende dirigistische Einflußnahme in die wirtschaftliche Entwicklung der Region (Stichwort: strategische Bedeutung der Erzvorkommen), insbesondere aber durch die schrittweise Verdrängung des Mittelstandes und die zunehmende Zentralisierung der wirtschaftlichen Entscheidungsstrukturen (Stichwort: Kombinatbildung) ist das Potential an Unternehmerpersönlichkeiten mit selbständiger Berufspraxis vergleichsweise beschränkt. Viele qualifizierte, vormals abhängig Beschäftigte

³ Interesse an einer Neuformierung von arbeitsteiligen betriebsübergreifenden Strukturen der Zusammenarbeit wurde darüber hinaus auch in den Betriebsinterviews und - anlässlich einer Konzeptpräsentation auf einem Workshop in der Region - von Seiten anderer lokaler Akteure bekundet.

haben jedoch bereits den Schritt in die Selbständigkeit gewagt, andere würden vielleicht dazu ermuntert werden, wenn sie dabei nicht auf sich allein gestellt blieben, sondern das Gefühl haben könnten, sich auf ein Netzwerk von öffentlichen und privaten Kooperationspartnern stützen zu können.

- (5) "starke Interessenorganisationen" - bedingt durch die drängenden, zum Teil existenzbedrohenden Tagesprobleme vieler Arbeitskräfte und Betriebe, vielleicht aber auch basierend auf einer gewissen historisch erklärbaren "Organisationsmüdigkeit" ist das Interesse an kollektiven Formen der Interessenwahrnehmung wenig ausgeprägt, neue Organisationen der freiwilligen verbandlichen Interessenorganisation sind in der Region erst noch im Aufbau begriffen.
- (6) "regionale Handlungsautonomie" - auch wenn dabei stark auf Mittelzuweisungen von außerhalb der Region angewiesen, verfügt die lokale Politikebene durchaus über einen eigenen Handlungsspielraum. Problematisch ist eher die administrative und politische Untergliederung der Region, die Abstimmungserfordernisse eigener Art hervorbringt und deren Bewältigung teilweise erschwert. Andererseits gibt es hier bereits verschiedene institutionelle Arrangements der wechselseitigen Koordination. In Gesprächen mit Vertretern der lokalen Politikebene aller drei Kreise wurde darüber hinaus betont, daß man einer kreisübergreifenden Zusammenarbeit auch in Fragen der Wirtschaftsförderung durchaus aufgeschlossen gegenüber stehe, wenn es sich dabei um konkrete und erfolgsträchtige Kooperationsvorhaben handelt.

- (7) "regulatorisches Umfeld" - hier geht es um ein System von Verfahren und Vorkehrungen, das die Risiken wechselseitiger Spezialisierung mildert und produktive Flexibilität erleichtert. Angesprochen sind damit sehr unterschiedliche Dinge, wie z.B. ein funktionierender aktueller Informationsaustausch über freie Kapazitäten und ein risikobereites Kapitalangebot, aber auch allseits akzeptierte Foren der Interessenauseinandersetzung, die bei Konflikten, die in einem arbeitsteiligen Verbund immer möglich sind, schlichtend wirksam werden. Ein derartiges System kann jedoch nicht als Ausgangsbedingung vorausgesetzt werden, vielmehr muß es im Verlauf der Zusammenarbeit aufgebaut werden. Dementsprechend kann hier auch diesbezüglich kein Entwicklungsrückstand der Region konstatiert werden - derartige Strukturen und Verfahren sind auch andernorts, und nicht nur in Ostdeutschland, noch unzureichend ausgebaut.
- (8) "betriebsorientierte Infrastruktur- insb. Bildungseinrichtungen" - hierfür gibt es in der Region sogar vergleichsweise günstige Ansätze, die allerdings erst noch entwickelt werden, d.h. insbesondere besser aufeinander, mit den betrieblichen Bedürfnissen und mit den Erfordernissen der regionalen Wirtschaftsentwicklung abgestimmt werden müssen. Zu nennen sind dabei die vielfältigen überbetrieblichen Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, die zunächst der Not gehorchend das stark geschrumpfte Bildungsengagement der Betriebe ersetzen und die vielen Arbeitslosen auffangen mußten, heute jedoch nicht mehr nur als Krisen- und Übergangseinrichtung, sondern als wichtiger Infrastrukturbestandteil für die weitere Regionalentwicklung angesehen werden können. Ähnliches gilt für die neugeschaffenen Einrichtungen zum Technologie-

Transfer, auch wenn hier durch Auflösung von betrieblichen FuE-Abteilungen und der Umwandlung der ehemaligen Ingenieurschule Eisleben in eine einfache berufsbildende Schule viel Potential verloren gegangen ist.

- (9) "Möglichkeit zur arbeitsteiligen Produktion" - die Region war bis zum Ende der 80er Jahre nicht nur von den Großbetrieben des Mansfeld Kombinats geprägt, sondern (damit) auch hochgradig monostrukturiert und dabei zudem stark auf erste Verarbeitungsstufen, d.h. auf die Rohstoffherzeugung und Halbzeugproduktion konzentriert. Diese Produktionsstufen sind nun physikalisch-technisch bedingt eher in großbetrieblichen Einheiten als Prozeßfertigung zu organisieren und bieten dementsprechend für unternehmensübergreifende Arbeitsteilung nur wenig Raum. Positiv gewendet kann eine entsprechend leistungsfähige Vorproduktbasis jedoch zu einem entscheidenden Entwicklungsfaktor für den Aufbau einer modernen Weiterverarbeitung werden.
- (10) "große Nachfrage nach dem Produktprogramm" - als Voraussetzung einer kooperativen Regionalentwicklung vorangestellt würde diese Existenzbedingung eines prosperierenden "industrial districts" unter den gegenwärtigen Bedingungen das Ende aller weiteren Überlegungen nahelegen. Aufgabe und Stärke eines kooperativen Entwicklungsansatzes ist es aber gerade, die kreativen Potentiale und Ressourcen einer Region zu mobilisieren und zu bündeln, um daraus zu neuen Produkt- oder Fertigungsideen zu finden, neue Märkte zu erschließen und sich besser im Wettbewerb mit Konkurrenten außerhalb der Region zu behaupten (vgl. Abschnitt I, S. 15 sowie die internationalen Fallbeispiele im Anhang).

Diese in der Region vorhandenen Ansatzpunkte beschreiben die objektiven Voraussetzungen für eine kooperative Regionalentwicklung. Um sie tatsächlich in Gang zu setzen, ist eine gezielte Kooperationsförderung erforderlich, deren Grundlinien wie folgt umrissen werden können:

- (a) Kooperation entwickelt sich selten von allein; ebenso werden Synergie-Effekte selten gefunden, wenn sie nicht bewußt erzeugt werden. Es kann deshalb auch nicht verwundern, daß die verschiedenen bestehenden Angebote der Kooperationsförderung bei den Betrieben kaum die gebührende Aufmerksamkeit genießen. Auch für den Kooperationsgedanken muß engagiert geworben werden. Hier ist **persönliche Ansprache und aktive Akquisition** gefordert, auch wenn, wie unsere Befragungen ergaben, sich viele Betriebe der Region gegenüber dem Kooperationsgedanken bereits sehr aufgeschlossen zeigen.
- (b) Kooperation ist offenkundig nicht nur eine administrative Organisationsleistung. Viele Kleinbetriebe schrecken vor dem erforderlichen Aufwand zurück oder sind damit objektiv überfordert. Eine unmittelbare **"reale", nicht nur monetäre Entlastung** vom Planungs- und Organisationsaufwand - durch Unterstützung, nicht durch Abnahme der entsprechenden Aufgaben - scheint hier nicht nur zweckmäßig, sondern notwendig zu sein.
- (c) Kooperation ist keine feststehende Form der Zusammenarbeit, sondern ein Prozeß, der sich entwickelt. Insbesondere die partnerschaftliche Kooperation innerhalb eines lose geknüpften Netzwerkes, in dem sich die beteiligten selbständigen Akteure mit wechselnder Aufgabenverteilung zu immer neuen Konstellationen zusammenfinden, läßt sich nicht nach vorformulierten Blaupausen einsetzen. **Koopera-**

tionsförderung ist deshalb als schrittweise Kooperationsentwicklung anzulegen, die ein zu ambitioniertes Vorgehen vermeidet.

- (d) Kooperation lebt von der wechselseitigen Verstärkung oder Ergänzung produktiver Ressourcen oder Kompetenzen und erfordert deshalb eine entsprechende Auswahl der Kooperationspartner sowie ggf. geeignete wechselseitige Anpassungen. Auch hier wieder sollte Förderung weniger auf direkte Selektion setzen als vielmehr auf eine **durch Information und gezielte Förderung gestützte Selbstselektion** der Kooperationspartner.

Es erscheint somit zweckmäßig, zum Aufbau eines "industrial districts" mit konkreten Kooperationsanregungen an die betriebliche Öffentlichkeit zu treten und den weiteren Prozeß durch gezielte Finanzhilfen, vor allem aber auch durch geeignete Informations-, Beratungs- und Organisationsdienstleistungen zu unterstützen. Anregungen für konkrete Kooperationsinitiativen sollen in dem nächsten Kapitel vorgestellt werden. Entscheidungen über die letztlich zu erfolgende Schwerpunktsetzung und zu wählende Vorgehensweise einer entsprechenden Entwicklungsstrategie können jedoch - dies muß als apriorische Maxime einer kooperativ angelegten Entwicklungsförderung ernstgenommen werden - nur unter Beteiligung der relevanten Akteure "vor Ort" getroffen werden.

1.1 Anregungen für mögliche überbetriebliche Kooperationsfelder in der Mansfelder Region

Mit nachfolgenden Anregungen soll keine abschließende Liste erfolgversprechender Kooperationsfelder vorgestellt, sondern lediglich einige analytisch gestützte, konkrete Vorschläge unterbreitet werden. Dabei war die Auswahl - mit Blick auf die besonderen Bedingungen in der Mansfelder Region - von zwei Fragestellungen geleitet:

- (1) Welche betrieblichen und regionalen Entwicklungsprobleme lassen sich durch kooperative Lösungsansätze besser lösen?
- (2) Wo bieten sich - insbesondere unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten - erfolgversprechende Entwicklungspotentiale durch kooperative Vernetzung?

Um entsprechende Kooperationsfelder einzugrenzen und mögliche Kooperationspartner zu identifizieren, ist eine Kooperations-Matrix entwickelt worden. Diese Matrix dient zunächst nur der Systematisierung des Möglichkeitsraumes, indem sie produkt- oder marktorientiert bestimmte Kooperationsnetze Netzwerkideen gegenüberstellt, die mehr auf konkrete Aufgaben ausgerichtet sind. Ausschlaggebend für die Eingrenzung von marktorientierten Verbänden war dann deren Potential, mit einem (neuen) eigenständigen Produkt-Profil auf **überregionalen Märkten** wettbewerbsfähig zu sein, um so **in der Region** zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen.

Die Auswahl von funktionsorientierten Verbänden erfolgte demgegenüber nach vordringlichen betrieblichen Engpaßbereichen, bei deren Lösung sich ein kooperatives Vorgehen andernorts schon bewährt hat. Konkrete Kooperationsinitiativen können sich nun auf einzelne Zeilen (d.h. marktorientierte Verbände) oder auf einzelne Spalten

Kooperations-Matrix für die Region Mansfeld				SÖSTRA/ISF
Aufgaben Märkte	Lieferverflechtung, Produktentwicklung	Qualitäts- sicherung	Qualifizierung	NN
Alu-/Kupfer- Strecke (Grund- stoffe und Weiterverarb.)	A	B	C	D
Bau/Bauausbau und Ausrüster	E	F	G	H
Maschinenbau	I	J	K	L
Umwelttechnik	M	N	O	P
NN	Q	R	S	T

(d.h. aufgabenorientierte Verbände) konzentrieren, oder aber weitere Eingrenzungen vornehmen (also auf ausgewählte Zellen der Matrix - z.B. Qualitätssicherung für Maschinenbaubetriebe - abstellen).⁴

1.1.1 Produktgruppen- oder marktorientierte Netze

Die folgende Auswahl berücksichtigt nur Kooperationsnetze im produzierenden Gewerbe. Der Dienstleistungsbereich soll damit allerdings in seiner Bedeutung keineswegs geschmälert werden. Da jedoch das regionale Marktpotential für haushalts- und unternehmensorientierte Dienstleistungen auf lange Sicht, d.h. bei einem möglichen Wegfall oder einer wahrscheinlichen Einschränkung überregionaler Transfers, von der wirtschaftlichen Entwicklung des produzierenden Gewerbes in der Region abhängig ist, muß diesem Sektor vorrangige Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dies gilt umso mehr, als für die Region, abgesehen vielleicht von einer gewissen Belebung des Tourismusgeschäfts, kaum mit einer nennenswerten Entwicklung von Dienstleistungsunternehmen zu rechnen ist, die auf überregionale Absatzmärkte zielen. Hinter der Reihenfolge der Abhandlung steht keine Entscheidung über Prioritäten.

Unternehmensnetz: Kupfer-/Aluminiumverarbeitung

Die Kupfer- und Aluminiumgewinnung und -verarbeitung hat in der Region eine große Tradition, die sich allerdings bislang weitgehend auf die Ebene einfacher Vorprodukte beschränkte und kaum wertschöpfungsintensive Weiterverarbeitungsstufen umfaßte. Nachdem die großen Hütten- und Walzwerkunternehmen nun saniert und weitergeführt werden

⁴ Die offenen Felder der Matrix lassen sich jeder Zeit für Erweiterungen und daraus abgeleitete alternative Eingrenzungen nutzen.

sollen, bietet sich hier eine Chance, durch Anlagerung von weiterverarbeitenden Klein- und Mittelbetrieben ein Produktionsnetzwerk aufzubauen, das durch enge Kommunikation und Zusammenarbeit sowohl bei der innovativen Material- als auch bei der Produktentwicklung einen Wettbewerbsvorteil erzielen könnte.

Einschlägig im Feld tätig sind Unternehmen wie die Walzwerk AG Hettstedt, die Kupfer-Silberhütte Hettstedt, die Aluhett GmbH sowie einige Ausgründungen wie die Hettstedter Lackdraht GmbH und die Fahrleitungs- und Bronzedraht GmbH. In der schriftlichen Befragung haben 12 von 57 Betrieben Interesse an einem derartigen Kooperationsverbund bekundet. Für eine gezielte Initiative besteht also durchaus schon ein gewisses Reservoir an Ansprechpartnern. Mag der regionale Markt für die großen Material- und Halbzeughersteller bisher in Relation zu ihren Absatzerfordernissen zu unbedeutend gewesen sein, um hier aufwendigere Marketing-Initiativen zu starten, so war in Gesprächen doch erkennbar, daß man sich an entsprechenden Entwicklungsbemühungen durchaus beteiligen würde, wenn sie denn einmal in Gang gesetzt wären.

Unternehmensnetz: Baubeschläge/Bautechnik

Ging der vorhergehende Vorschlag primär vom Angebotspotential der Region aus, so wird mit dieser Anregung vornehmlich auf ein offenkundiges Absatzpotential abgestellt. Bei aller Unsicherheit hinsichtlich der künftigen Marktentwicklung scheint sicher, daß sich die Nachfrage nach Bau- und Ausbauleistungen - nicht zuletzt durch den immensen Sanierungsbedarf - ausweiten wird, zumal hier im starken Maße auch öffentliche Finanzierungen greifen und die Zentralität von Wohnbedürfnissen auch zu eher noch wachsenden Ausgaben der privaten Haushalte führen dürfte, so daß nicht allein auf die Nachfrage aus dem Unternehmenssektor gesetzt werden muß.

Als Beschäftigungsfeld für das Erwerbspersonenpotential der Region wird der regionale Markt aber bei weitem nicht ausreichen. Der Export von Bauleistungen ist aus sozialpolitischen Gründen (z. B. Pender) aber wenig attraktiv. Ein entsprechendes Unternehmens-Netzwerk sollte deshalb nicht allein auf intelligente Bauleistungen und Sanierungsangebote ausgerichtet sein, sondern nach Möglichkeit wiederum in den Fertigungsbereich "ausstrahlen". Gedacht ist dabei, durch enge Kooperation zwischen (möglichen) Bauzulieferern und Bau-/Bauausbaubetrieben - gegebenenfalls unter Einbeziehung kommunaler Wohnungsverwaltungen und anderer großer Immobiliengesellschaften - neue Ausrüstungen, Materialien und andere Vorprodukte (z.B. Baubeschläge) zu entwickeln, die neue Tätigkeitsfelder für regionale Betriebe des verarbeitenden Gewerbes eröffnen können.

Betriebe, die in diesem Bereich tätig sind, finden sich in der Region in beachtlicher Zahl, so z.B. die Mitteldeutsche Bau AG Eisleben, die Hoch- und Tiefbau GmbH Eisleben, der Bauhof Hettstedt, die Harzer Gipswerke Rottleberode, die Klinker- und Ziegelwerke Wansleben GmbH, die Kabel- und Elektroanlagenbau GmbH und viele andere. In der schriftlichen Befragung zeigten sich 28 Unternehmen an einer weitergehenden zwischenbetrieblichen Kooperation in diesem Feld interessiert; die meisten Betriebe denken dabei allerdings wohl noch primär an auftragsbezogene Arbeitsgemeinschaften.

Unternehmensnetz: Maschinenbau

Die Maschinenbauindustrie war weder in der Vergangenheit noch ist er in der Gegenwart eine strukturbestimmende Branche in der Region. Während in ganz Sachsen-Anhalt nach der Arbeitsstättenzählung von Ende 1987 rund 20% der Industriebeschäftigten im Maschinenbau tätig waren,

betrug der Anteil in den drei Kreisen insgesamt lediglich 8,5%. Dennoch besitzt der Maschinenbau auch in der Mansfelder Region einen hohen Stellenwert. So sind zum einen große Teile des Rationmittel-Baus des ehemaligen Mansfelds Kombinars als selbständige Betriebe ausgegründet worden. Diese Betriebe finden sich vorwiegend in den Kreisen Eisleben und Hettstedt. Daneben gibt es, insbesondere im Kreis Sangerhausen, eine Reihe von Unternehmen des allgemeinen und Spezialmaschinenbaus, die schon in der Vergangenheit Kunden aus anderen Branchen, wie z.B. die Zuckerindustrie, die Land- und Forstwirtschaft, den Fahrzeugbau und die Holzindustrie, bedienten. Nach eigenen Recherchen hatten Mitte 1992 insgesamt 41 Unternehmen des Maschinenbaus ihren Sitz in der Region. Davon hatten 15 Betriebe mehr als 20 Beschäftigte; insgesamt beschäftigten diese Betriebe zum damaligen Zeitpunkt schätzungsweise 2000 Mitarbeiter. In der schriftlichen Befragung, an der sich nur ein Teil dieser Unternehmen beteiligte, äußerten sich 12 Betriebe an einer überbetrieblichen Kooperation im Maschinenbaubereich interessiert.

Hauptaufgabe einer derartigen Vernetzung wäre es, neue Produktlinien zu erschließen bzw. das alte Programm zu modernisieren. Dies ist insbesondere für viele ausgegründete Maschinenbaubetriebe notwendig, die bislang vornehmlich im Reparaturmaschinenbau tätig sind und sich zur Zeit noch auf Aufträge im Zusammenhang mit der technischen Sanierung der regionalen Großbetriebe stützen können. Mit Abschluß dieses Sanierungsprozesses wird dieser Markt zwar nicht gänzlich wegfallen, aber wohl doch deutlich schrumpfen und zunehmend für überregionale Anbieter geöffnet werden. Die örtlichen Anbieter müssen deshalb verstärkt ein eigenständiges Profil entwickeln, mit dem sie ebenfalls auf dem überregionalen Markt wettbewerbsfähig werden. Ähnliches gilt auch für die anderen Maschinenbauer der Region, denen viele alte Kunden (z.B. aus der Lebensmittelindustrie) verloren gegangen sind.

Eine Bündelung der Kräfte scheint hier umso bedeutsamer, als in vielen der größeren Unternehmen in der Region die eigenen FuE-Kapazitäten im Zuge überhasteter Kostensenkungsmaßnahmen abgebaut oder zumindest drastisch reduziert worden sind.

Unternehmensnetz: Komplexe Umweltsanierung

Als alter Industriestandort leidet die Region unter einer Reihe von ökologischen Altlasten. Diese sind zwar weniger gravierend als es zunächst den Anschein haben mag, und sie begründen zumeist auch keinen so drängenden Handlungsbedarf wie im benachbarten Chemie-Dreieck. Im Zuge der Sanierungsarbeiten werden hier jedoch große Anstrengungen unternommen, die nicht zuletzt aus arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitischen Gründen zur Zeit auch noch vergleichsweise großzügig mit öffentlichen Geldern finanziert werden.

Auch hier ist mittelfristig mit einem Schrumpfen des regionalen Marktes zu rechnen. Dabei sind regionale Anbieter bereits jetzt dem Wettbewerb durch erfahrene westdeutsche Spezialisten ausgesetzt, während gleichzeitig in vielen anderen ostdeutschen Regionen, die zum Teil mit weit massiveren und spezifischeren ökologischen Problemen konfrontiert sind, ebenfalls auf die Entwicklung einer eigenen Umweltindustrie gesetzt wird. Die Konkurrenz in diesem Bereich wächst also rasch. Ein kooperativer Austausch über die regionalen Kompetenzen und Kapazitäten könnte dabei helfen, das regionale Potential für den Aufbau eines konkurrenzfähigen Umweltsektors auszuloten und entsprechende Ideen zu entwickeln.⁵

⁵ Zu prüfen wären u. a. (1) Gutachten und Expertisen zur Umweltsanierung, (2) Forschungs-, Entwicklungs-, Projektierungs- und Planungsleistungen, (3) Umwelttechnik, Spezialmaschinen, (4) Bau- und Spezialbauleistungen, (5) Recycling und Abfallverarbeitung und (6) Rekultivierung von Sanierungsgebieten.

Für einen derartigen Kooperationsverbund sollte versucht werden, die GSG und den Sanierungsverbund Mansfeld e.V. sowie den umweltorientierten Geschäftsbereich der Mansfeld AG, also die Umwelt und Recycling GmbH, und andere bereits einschlägig tätige Unternehmen zu gewinnen. Innovative Ideen sind aber umso eher zu erwarten, wenn der Kreis möglichst weitgefaßt werden kann, so daß auch Expertise und Kreativität aus anderen Bereichen eingebunden wird. In der schriftlichen Befragung gaben 19 Unternehmen aus der Region ihr Interesse an einer Beteiligung zu erkennen; die Hälfte würde sich dabei sogar eine intensive, regelmäßige Zusammenarbeit wünschen.

Weitere Optionen

Auf einem im Rahmen des Projekts in Eisleben durchgeführten Workshop, auf dem der konzeptionelle Ansatz einer kooperativen Regionalentwicklung sowie einige erste Ideen vorgestellt worden sind, kamen aus dem Kreis der regionalen Vertreter Hinweise auf zwei weitere Optionen, nämlich im Bereich der Ernährungsindustrie und der Holzverarbeitung. In der Ernährungsindustrie könnte an eine Vernetzung von Landwirtschaftsbetrieben, Lebensmittelherstellern und interessierten Maschinenbauern gedacht werden, die sich um neue Produkte, Verarbeitungsverfahren oder Verpackungsmittel bemühen könnten. Ähnlich könnte ein lockerer Verbund von Unternehmen der Holzindustrie auch einen entsprechenden Maschinenbau miteinbeziehen.⁶

Diesen Anregungen konnte im Rahmen des Projekts leider nicht weiter nachgegangen werden. Sie machen jedoch deutlich, daß über die hier vorgelegten Vorschläge hinaus noch andere Möglichkeiten einer produktiven betrieblichen

⁶ Das Berga-Gewerbegebiet im Kreis Sangerhausen soll einen Schwerpunkt für die mittelständische Holzverarbeitung werden.

Vernetzung bestehen können. Sie belegen zudem nochmals, daß Prüfung und Auswahl konkreter Schwerpunktsetzungen eines entsprechenden Handlungsprogramms nur unter Beteiligung der informierten Akteure vor Ort erfolgen können.

1.1.2 Aufgabenorientierte Netzwerke

In der Matrix sind drei Bereiche explizit angeführt worden: (1) Forschung, Entwicklung und Design zur Entwicklung neuer Produkte, (2) Personalentwicklung durch berufliche Qualifizierung und (3) Verbesserung des betrieblichen Qualitätswesens. Auch diese Aufzählung hat keinen abschließenden Charakter, sondern umfaßt Aufgaben, die gegenwärtig als vordringlich zu lösende Problemfelder bei der betrieblichen Modernisierung angesehen werden müssen - auch wenn sich viele Betriebe angesichts der akuten Schwierigkeiten des Tagesgeschäfts ihrer Bedeutung noch nicht so bewußt sein mögen. Da der erste Aufgabenkomplex schon im Rahmen der Beschreibung marktorientierter Netzwerke angesprochen worden ist, beschränken sich die weiteren Ausführungen auf die beiden letztgenannten Bereiche.

Netzwerk "Personalentwicklung durch Qualifizierung"

Die Notwendigkeit einer fortlaufenden Qualifikationsanpassung muß hier nicht näher begründet werden. Viele ostdeutsche Betriebe sind hier jedoch in Anbetracht der zum Teil massiven Erneuerung der Produktionsanlagen, aber auch wegen der neuen Anforderungen und Methoden im kaufmännischen und im Verwaltungsbereich vor besondere Aufgaben gestellt. Zeigen sich auch in Westdeutschland viele Unternehmen auf diese Herausforderung schlecht vorbereitet, so kommt bei den ostdeutschen Unternehmen hinzu, daß sie im Zuge des Transformationsprozesses ihre eigenen Bildungseinrichtungen stark reduziert oder gänzlich ausgegliedert haben.

Insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen ist deshalb eine zwischenbetriebliche Zusammenarbeit und der Rückgriff auf überbetriebliche Einrichtungen unbedingt erforderlich. Wie schon erwähnt sind die alten betrieblichen Bildungseinrichtungen nun zwar für die betreffenden Unternehmen, aber keineswegs für die Region verloren gegangen. Im Gegenteil, ergänzt durch Einrichtungen zusätzlicher Träger bilden sie den Kern einer vergleichsweise gut ausgebauten institutionellen Infrastruktur der beruflichen Bildung und Weiterbildung. Angesprochen worden ist allerdings auch, daß dieses Potential bislang nur bedingt mit den betrieblichen Bedürfnissen, d.h. insbesondere mit den künftigen betrieblichen Anforderungen, abgestimmt werden kann, und daß sich die verschiedenen Träger bisher an einer wechselseitigen Koordination ihres Angebots wenig interessiert zeigen.

Neue Ansätze einer verbesserten Kommunikation und Zusammenarbeit sind deshalb dringend erforderlich. Zielsetzungen eines entsprechend aufgabenorientierten Netzwerkes wären: (1) die Ermittlung des Aus- und Weiterbildungsbedarfs, (2) die Förderung der Transparenz und die Koordination des regionalen Aus- und Weiterbildungsangebotes, (3) die Abstimmung mit den betrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen und (4) die gemeinschaftliche Werbung für die berufliche Aus- und Weiterbildung. Vorbild könnten die "Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung" in Baden-Württemberg sein, die dort Ende der 60er Jahre auf Initiative des Landesgewerbeamtes auf kleinregionaler Ebene gegründet worden sind. Ergänzend dazu könnten sich auch betriebliche Vereinigungen um derartige Aufgaben kümmern; in jedem Fall verlangen die besondere Umbruchsituation und die beschränkten einzelbetrieblichen Kapazitäten eine bessere Verknüpfung der außerbetrieblichen Bildungsangebote mit den Bildungsinteressen der Arbeitnehmer und den Qualifikationsanforderungen der Betriebe.

Netzwerk "Modernisierung des betrieblichen Qualitätswesens"

Qualität ist heute zu einem Schlüsselbegriff der Wettbewerbsfähigkeit geworden. Dabei geht es insbesondere in der industriellen Zulieferung nicht allein um eine Verbesserung der Produktqualität, sondern auch um eine Anhebung des Niveaus der Prozeßqualität, d.h. der Zuverlässigkeit und Nachvollziehbarkeit der betrieblichen Abläufe. Leider wird von vielen Zulieferbetrieben in den neuen Bundesländern noch immer verkannt, daß es ihnen auch bei noch so verstärkten Vertriebsanstrengungen und trotz guter Produktqualität kaum gelingen wird, neue industrielle Kunden zu gewinnen, wenn sie kein modernes betriebliches Qualitätswesen nachweisen können.

Auch in Westdeutschland haben viele klein- und mittelbetriebliche Zulieferer lange Zeit versucht, sich entsprechenden Abnehmeranforderungen, in denen sie nur eine zusätzliche Kostenbelastung sehen konnten, zu verweigern. Mit der zunehmenden Globalisierung der Beschaffungsmärkte gelingt ihnen dies jedoch spätestens seit Ende der 80er Jahre nicht mehr. Um den Kostenschub, der mit einer entsprechenden Modernisierung verbunden ist, abzumildern, aber auch, um die eigenen Kompetenzengpässe hinsichtlich der neuen Qualitätssicherungstechniken und -methoden zu überwinden, haben sich deshalb in Westdeutschland kleinbetriebliche Zulieferer mancherorts zusammengetan, um gemeinschaftliche Lösungen zu finden bzw. sich dabei wechselseitig zu unterstützen.

Anknüpfend an Kontakte zu einem dieser Verbände in Baden-Württemberg ist im Verlauf des Projekts versucht worden, eine entsprechende Kooperationsinitiative in der Untersuchungsregion in Gang zu setzen. Dabei war daran gedacht worden, eine Reihe von Betrieben dafür zu gewinnen, Mitarbeiter zu einer mehrwöchigen Schulung mit begleitenden

betrieblichen Praktika in das Qualitätszentrum der Initiative (beschrieben im Beispiel 2 im Anhang) zu schicken. Kerngedanke war es, den Teilnehmern nicht nur das erforderliche Wissen für den Aufbau eines modernen Qualitätswesens zu vermitteln, sondern sie auch mit konkreten Kooperationserfahrungen westdeutscher Kleinbetriebe vertraut zu machen, so daß sie - zurückgekehrt in die Region - gegebenenfalls den Kooperationsgedanken weiterverbreiten und umzusetzen helfen.

Mit den westdeutschen Partnern konnte eine günstige Kostenregelung und ein entsprechend ausgelegtes Programm in seinen Grundzügen verabredet werden. Parallel dazu war nach einer möglichen Finanzierungsquelle gesucht worden, die dann (vermeintlich) auch im Förderprogramm der Landesregierung von Sachsen-Anhalt zur Qualifizierung von Beschäftigten in kleinen und mittleren Unternehmen mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefunden wurde. Klärende Vorgespräche mit zuständigen Stellen ergaben jedoch, daß die Programmkonditionen zu diesem Zeitpunkt bereits restriktiver gefaßt werden mußten, so daß eine Weiterverfolgung der Idee in der Praxis aufwendigere Begleitmaßnahmen erfordert hätte, als sie im Rahmen des Projektes möglich waren.

Sind bis hierhin einige mögliche konkrete Anknüpfungspunkte für eine kooperative Regionalentwicklung skizziert worden, die sich für die Mansfelder Region anbieten, so soll abschließend ein allgemeines Ablaufmuster vorgestellt werden, das unabhängig von konkreten Kooperationsgegenstand die wesentlichen Aufgaben der Kooperationsentwicklung verdeutlicht.

1.2 Ablaufvorstellungen zur Gründung und Arbeit von Netzwerken

Der Aufbau und die Entwicklung der Netzwerke ist mit einer Vielzahl konzeptioneller, organisatorischer, personeller und finanzieller Aktivitäten verbunden. Handlungsempfehlungen müssen die wichtigsten Aktivitäten erfassen, ihre zeitliche und inhaltliche Verzahnung verdeutlichen und eine logische und systematische Abarbeitung ermöglichen. Entsprechend dem gegenwärtigen Erkenntnisstand geht es mit Vorrang um folgende Aktivitätengruppen:

Personelle Aktivitäten:

Die künftige Wirksamkeit des Netzes hängt entscheidend vom Engagement und der Interessenlage der im Netz wirksamen Akteure ab. Notwendig ist die Gewinnung eines "Netzwerkmanagers" sowie der Aufbau der notwendigen Lobby zur Unterstützung der Netze.

Konzeptionelle Aktivitäten

Zum Aufbau und zur Entwicklung der Netzwerke sind zunächst vielfältige konzeptionelle Aktivitäten erforderlich. Im einzelnen ist es die Erarbeitung begründeter Netzvorstellungen, die insbesondere die Analyse der Interessensituation, Untersuchungen zum Netzwerkbedarf sowie Umfeld einschätzungen beinhalten muß. Notwendig sind grobe Ziel- und Aufgabenbestimmungen für das Netz. Wichtige künftige Akteure des Netzes sind zu benennen. In Vorbereitung der Netzwerkgründung sind die konzeptionellen Aktivitäten zu verstärken und zu verfeinern. Erforderlich sind Stärken- und Schwächenanalysen der mitwirkenden Unternehmen, Chancen- und Risikoeinschätzungen für das Netzwerk sowie eine stärkere Profilierung der Ziele. Konzepte für die prinzipielle Koordinierung und Abstimmung in den Netzwerken sind ebenfalls erforderlich.

Organisatorische Aktivitäten

Um den Aufbau und die Funktionalität eines Netzwerkes zu sichern, sind vielfältige organisatorische Aktivitäten erforderlich. Diese müssen vom Netzwerkmanager, nicht zuletzt aber von den Netzwerkmitgliedern erbracht werden. Für den Aufbauprozess ist es wichtig, "Spielregeln" für das Funktionieren des Netzwerkes und die Konfliktbewältigung zu entwickeln. Darüber hinaus sind eine flexible Ablauforganisation und Arbeitsplanung zweckmäßig.

Aktivitäten zur Finanzierung

Wichtig sind Aktivitäten zur Sicherung einer Startfinanzierung und zur Erschließung von Fördermitteln zur Unterstützung des Netzwerkes.

Langfristig sollten sich die Netzwerke, gegebenenfalls über Mitgliedsbeiträge der Netzwerkmitglieder, selbst finanzieren. Auf dieses Ziel ist die Finanzplanung auszurichten.

Ein Problem besteht offensichtlich darin, die verschiedenen Aufgaben in ihrer zeitlichen und inhaltlichen Verzahnung sicher zu lösen, um die zwei Schritte:

- Gründung und Einrichtung des Netzwerkes,
- Sicherung der Funktionalität und der Entwicklung des Netzwerkes

zu ermöglichen.

Dazu wird ein Ablaufschema vorgestellt (vgl. Ablaufschema):

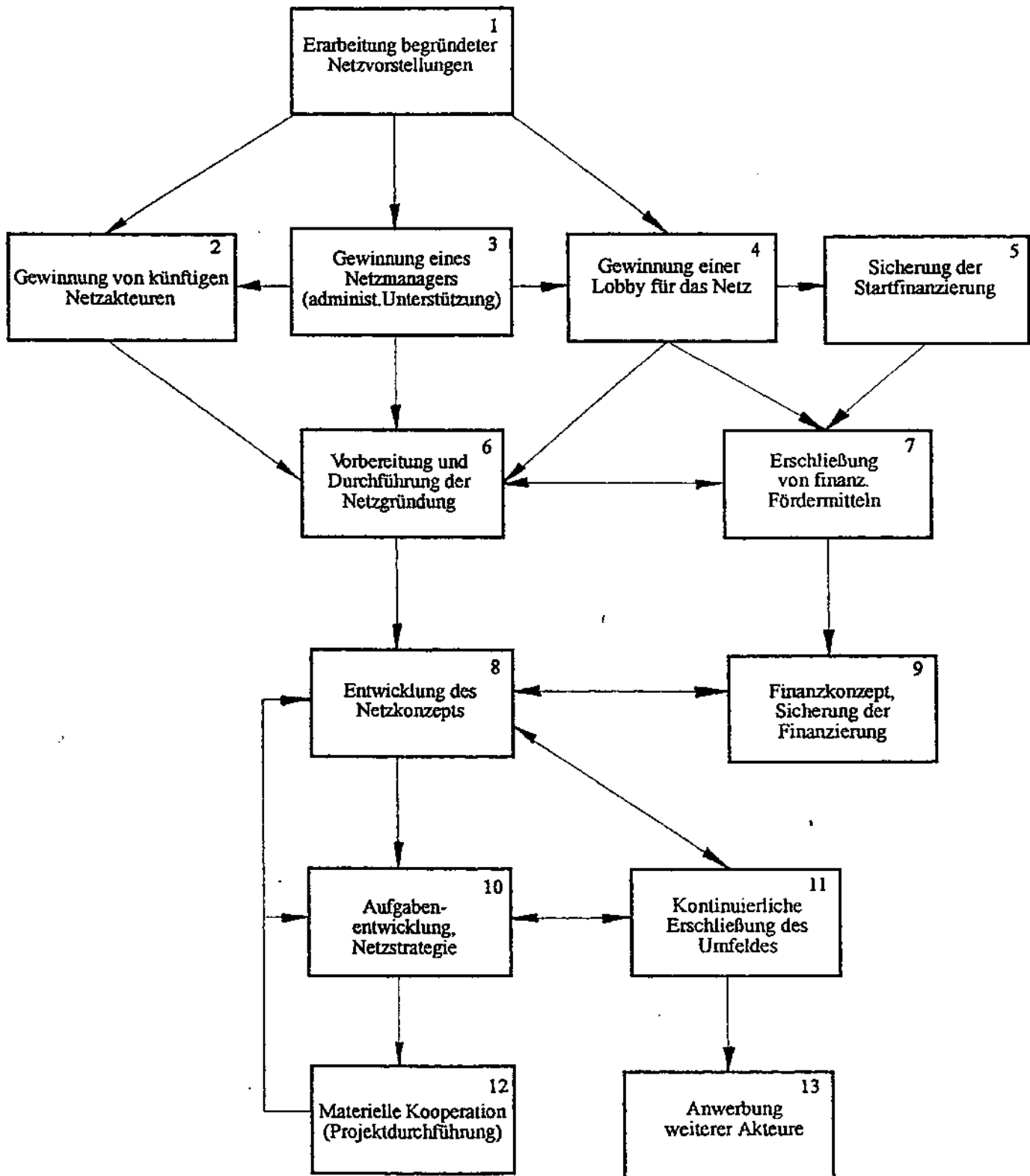
Die Gründung und Einrichtung des Netzwerkes läßt in den Aktivitäten 1 - 6 drei inhaltliche Schwerpunktkomplexe erkennen: Es geht (1) um den konzeptionellen Verlauf für das Netz, die "Netzidee", ihre Tragfähigkeit und Zukunftschancen als Ausgangspunkt aller weiteren Schritte. (2) Des weiteren sind personelle Aktivitäten von großem Gewicht, es müssen künftige Netzakteure, ein Netzmanager und eine Lobby für das Netz gewonnen werden. (3) Eine Startfinanzierung schließlich, zur Sicherung des organisatorischen und konzeptionellen Vorlaufs ist in dieser Phase, in der die Chancen und Risiken des Netzwerkes noch nicht eindeutig sind, unverzichtbar.

Die zweite Etappe mit den Aktivitäten 8 - 13 sollte die Funktionalität und die Entwicklung der Netzwerke sichern. Wichtig ist dabei die Entwicklung eines Netzkonzeptes und des Finanzierungskonzeptes, in die die Netzwerkakteure ihre Vorstellungen, Erwartungen und Leistungspotentiale einbringen können.

Das Konzept ist dynamisch zu gestalten und wird aktualisiert auf der Basis von Ergebnissen der Projektdurchführung, der aktuellen Aufgabenentwicklung und der Anforderungen und Chancen, die das Umfeld erkennen läßt.

Die Gründung und Einrichtung der Netzwerke sowie die Sicherung und die Entwicklung der Netzwerke muß maßgeblich durch Akteure der Mansfelder Region betrieben werden. Die Erarbeitung erster begründeter Netzvorstellungen für Branchen und inhaltliche Schwerpunkte kann sich weitgehend auf die vorliegenden Forschungsergebnisse stützen. Die Vorbereitung weiterer konzeptioneller und organisatorischer Aktivitäten könnte durch Forschungsinstitute (SÖSTRA/ISF) maßgeblich unterstützt werden.

Ablaufschema zur Gründung und Arbeit von Netzwerken



Eine weitere wesentliche Forschungsaufgabe für die oben genannten Institute könnten auch Untersuchungen der möglichen und notwendigen Aktivitäten der Akteure im Umfeld der Unternehmensnetze, zur Unterstützung der Kopplung von verschiedenen Netzen und zum schrittweisen Aufbau von industrial districts sein. Insbesondere auch die Gründung und Einrichtung der ersten unternehmerischen Netzwerke könnte beratend durch die Forschungsinstitute unterstützt werden.

Literatur

Acs, Z. J./Audretsch D. B. (1992): Innovation durch kleine Unternehmen, Berlin.

Amin, A. (1992): The globalization of the economy: an erosion of regional networks?, in: G. Grabher (Hrsg.), The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks, London (im Erscheinen).

Amin, A./Robins, K. (1990): Industrial Districts and Regional Development: Limits and Possibilities. In: F. Pyke/G. Becattini/W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts..., a.a.O., S. 185-219.

Bade, F.-J. (1987): Die wachstumspolitische Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen. In: M. Fritsch/Ch. Hull (Hrsg.), Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung, a.a.O., S. 191-206.

Becattini, G. (1990): The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion. In: F. Pyke/G. Becattini/W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts ..., a.a.O., S. 37-51.

Benton, L. (1992): The Emergence of Industrial Districts in Spain: Industrial Restructuring and Diverging Regional Responses. In: F., Pyke, W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts ..., a.a.O., S. 48-86.

Birch, D. (1981): Who Creates Jobs? In: Public Interest, No. 3, S. 3-14.

Boehme, J. (1986): Innovationsförderung durch Kooperation, Berlin.

Brown, Ch./Hamilton J./Medoff, J. (1990): Employers Large and Small. Cambridge, Mass..

Brüderl, J./Preisendörfer, P./Ziegler, R. (1992): Survival Chances of Newly Founded Business Organizations. In: American Sociological Review, Vol. 57, S. 227-242.

Brusco, S. (1992): Small Firms and the Provision of Real Services. In: F. Pyke/W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts ..., a.a.O., S. 177-196.

Brusco, S./Sabel, Ch. (1981): Artisan production and Economic Growth. In: F. Wilkinson (Hrsg.), New Firms and Regional Development, London.

Brutti, P./Calistri, F. (1990): Industrial districts and the unions. In: F. Pyke/G. Becattini/W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts ..., a.a.O., S. 134-141.

Capecchi, V. (1990): A history of flexible specialisation and industrial districts in Emilia-Romagna. In: F. Pyke, G. Becattini, W. Sengenberger (Hrsg.), *Industrial Districts ...*, a.a.O., S.20-36.

Cramer, U. (1987): Klein- und Mittelbetriebe: Hoffnungsträger der Beschäftigungspolitik? In: *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*, 20. Jg.; Nr. 1, S. 15-29.

Eickhof, N. (1982): *Strukturkrisenbekämpfung durch Innovation und Kooperation*, Tübingen.

Fritsch, M./Hull, Ch. (Hrsg.) (1987): *Arbeitsplatzdynamik und Regionalentwicklung. Beiträge zur beschäftigungspolitischen Bedeutung von Klein- und Großunternehmen*, Berlin.

Fritsch, M. (1990): Zur Bedeutung des kleinbetrieblichen Sektors für die Regionalentwicklung. In: J. Berger/V. Domeyer/M. Funder (Hrsg.), *Kleinbetriebe im wirtschaftlichen Wandel*, Frankfurt a.M./New York, S. 241- 264.

Giebel, U. J. (1985): *Sozialleistungen und Unternehmensgrößenstruktur. Analyse unternehmensgrößenspezifischer Belastungswirkungen von gesetzlichen, tarifvertraglichen und freiwilligen Regelungen im Sozialbereich*, Köln.

Gielow, G. (1987): Unterschiede im innovationsverhalten zwischen kleinen und großen Unternehmen. In: M. Fritsch/Ch. Hull (Hrsg.), *Arbeitsplatzdynamik ...*, a.a.O., S. 219-234.

Grabher, G. (1988a): *Unternehmensnetzwerke und Innovation. Veränderungen in der Arbeitsteilung zwischen Groß- und Kleinunternehmen im Zuge der Umstrukturierung der Stahlindustrie (Ruhrgebiet) und der Chemischen industrie (Rhein/Main)*, Discussion Paper FS I 88-20, Wissenschaftszentrum Berlin.

Grabher, G. (1988b): *De-Industrialisierung oder Neo-Industrialisierung. Innovationsprozesse und Innovationspolitik in traditionellen Industriegebieten*, Berlin.

Grabher, G. (Hrsg.) (1992a): *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, London (im Erscheinen).

Grabher, G. (1992b): The weakness of strong ties. The lock-in of regional development in the Ruhr area, in: G. Grabher (Hrsg.), *The Embedded Firm ...*, a.a.O.

Grabher, G. (1992c): *Kapitalismus ohne Kapitalisten? Kombinatentflechtungen, Westinvestitionen und Unternehmensgründungen in Ostdeutschland*, Mimeo, Wissenschaftszentrum Berlin.

Hagemeister, St. (1988): Innovation und innovatorische Kooperation von Unternehmen als Instrumente der regionalen Entwicklung, München.

Häusler, J. (1990): Zur Gegenwart der Fabrik der Zukunft. Forschungsaktivitäten im bundesdeutschen Maschinenbau, Discussion Paper 90/1, Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.

Herrigel, G. (1987): The Political Economy of Industry: Mechanical Engineering in the FRG, Mimeo, Department of Political Science, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Ms..

Herrigel, G. (1992): Large Firms, Small Firms and the Governance of Flexible Specialization: The Case of Baden-Württemberg. In: B. Kogut (Hrsg.), Country Competitiveness: Technology and the Organizing for Work, New York (im Erscheinen).

Hirasawa, K. (1990): Subcontracting System and Labor Conditions in Japan: Wage Differential and Enterprise Size, in: The Study of Business and Industry No.7, Research Institute of Commerce, Nihon University, Tokio.

Hirst, P./Zeitlin, J. (Hrsg.) (1989): Reversing Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and Her Competitors, Oxford.

Hull, Chr. J. (1986): Job Generation in the Federal Republic of Germany: A Review. Discussion Paper IIM/LMP 86-12, Wissenschaftszentrum Berlin.

Hull, Chr. J. (1987): Lokale Förderpraxis und die Beschäftigungsentwicklung mittelständischer Industrieunternehmen - Eine Implementationsuntersuchung in vier Regionen der Bundesrepublik Deutschland. In: M. Fritsch/Chr. J. Hull (Hrsg.), Arbeitsplatzdynamik ..., a.a.O., S. 291-317.

Industriekreditbank AG: Automobilzulieferer und -hersteller: Kennzahlenvergleich 1989, Düsseldorf.

Kogut, B./Shan, W./Walker, G. (1992): Knowledge in the Network and the Network as Knowledge: The Structuring of the Biotechnology and Semiconductor Industrie. In: G. Grabher (Hrsg.), The Embedded Firm ..., a.a.O.

Kotthoff, H./Reindl, R. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Wirtschaften, Arbeiten und Leben im mittelständischen Industriebetrieb, Göttingen.

Kristensen, P.H. (1992): Industrial districts in West Jutland, Denmark. In: F. Pyke, W. Sengenberger (Hrsg.), a.a.O., S. 122-173.

Lamberts, W. (1986/87): Betriebsgrößenstruktur und Arbeitskräftenachfrage im Verarbeitenden Gewerbe I/II. In: RWI-Mitteilungen 37/38. Jg., S. 147-193.

Loveman, G./Sengenberger, W. (1990): Introduction: Economic and social reorganisation in the small and medium-sized enterprise sector. In: W. Sengenberger u.a. (Hrsg.), The Re-emergence of Small Enterprises, a.a.O., S. 1-61.

Mascarenhas, B. (1985): Flexibility: It's Relationship to Environmental Dynamism and Complexity. In: International Studies of Management and Organization, Vol. 24, Nr. 4, S. 107-124.

Mendius, H. G./Sengenberger, W./Weimer, St. (1987): Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotentiale in Kleinbetrieben, Frankfurt am Main.

Meyer-Krahmer, F. (1984): Evaluation of Industrial Innovation Policy - Concepts, Methods and Lessons, in: Policy Studies Review, Vol. 3, S. 467-475.

Murray, R. (1992): Flexible Specialisation in Small Island Economies: The Case of Cyprus, in: F. Pyke, W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts ..., a.a.O., S. 255-276.

Piore, M./Sabel, Ch. (1984): The Second Industrial Divide, New York.

Powell, W.W. (1990): Neither market nor hierarchy: network forms of organization, in: Research in Organizational Behavior, Vol. 12, S. 295-336.

Pyke, F. (1992a): Local Development With High Labour Standards. A Network Approach. Bericht für die DG V der Kommission der Europäischen Gemeinschaft. Mimeo, International Institute for Labour Studies, ILO Genf.

Pyke, F. (1992b): "The Last Will Be First". Small Firms, Service Centres, Networks and Cooperation in the Region of Valencia, hektografiertes Bericht, International Institute for Labour Studies, Genf.

Pyke, F./Becattini, G./Sengenberger, W. (Hrsg.) (1990): Industrial Districts and Interfirm Cooperation in Italy, Genf.

Pyke, F./Sengenberger, W. (Hrsg.) (1992): Industrial Districts and Local Economic Regeneration, Genf.

Pyke, F./Sengenberger, W. (1990): Introduction. In F. Pyke/G. Becattini/W. Sengenberger (Hrsg.), *Industrial Districts ...*, a.a.O., S. 1-9.

Ricoveri, G./Cilona, O./Focker, F. (1990): Labour and social conditions in Italian industrial districts, Beitrag zur internationalen Konferenz über "Industrial Districts and Local Economic Regeneration" am 18./19. Oktober 1990, International Institute for Labour Studies, Genf.

RWI-Handwerksberichte - W. Lamberts/W. Düring/H. Schrupf (1988): Die wirtschaftliche Entwicklung im Jahr 1987/88, 35. Jg..

Sabel, Ch. (1992): Studied Trust: Building New Forms of Co-operation in a Volatile Economy. In: F. Pyke/W. Sengenberger (Hrsg.), *Industrial Districts...*, a.a.O., S. 215-250.

Sakai, K. (1990): The feudal world of Japanese manufacturing, in: *Harvard Business Review*, Nov./Dez., S. 1-8.
 Schienstock, G. (1991): The Brave New World of the Multinational Corporation. Beitrag zur 10. EGOS-Jahrestagung im Juli 1991 in Wien.

Schmitz, H. (1992): Industrial Districts: Model and Reality in Baden-Württemberg, Germany. In: F. Pyke, W. Sengenberger (Hrsg.), a.a.O., S. 87-121.

Schulz-Wild, R. (1987): Betriebliche Beschäftigungspolitik in der Krise, Frankfurt am Main/New York.

Semlinger, K. (1987): Qualifikation und Qualifizierung als Ansatzpunkte beschäftigungsorientierter Strukturpolitik - Finanzhilfen versus Realtransfers In: M. Fritsch/Chr. J. Hull (Hrsg.), *Arbeitsplatzdynamik ...*, a.a.O., S. 267-289.

Semlinger, K. (1988): Staatliche Intervention durch Dienstleistungen, Berlin: Sigma.

Semlinger, K. (1989a): Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir. Unternehmenspolitische und arbeitspolitische Risiken in der Zulieferindustrie. In: *WSI-Mitteilungen* Heft 9, S. 517-525.

Semlinger, K. (1989b): On Some Limits of Diversified Quality Production. In: E. Matzner (Hrsg.), *No Way to Full Employment?*, Discussion Paper FS I 89-16, Vol. I, Wissenschaftszentrum Berlin, S. 81-84.

Semlinger, K. (1991): Innovation, Cooperation, and Strategic Contracting, Beitrag für das Colloquium "Management of Technology. Implications for Enterprise Management and Public Policy" am 27.-28. Mai in Paris, Mimeo, München.

Semlinger, K. (1992a): Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken. Zum strategischen Gehalt von Kooperation. Mimeo, ISF München. Erscheint in: W. H. Staehle/J. Sydow (Hrsg.), Managementforschung Bd. 3, Berlin/New York (1993).

Semlinger, K. (1992b): Kleinbetriebe im Zulieferungsgeschäft der Großindustrie. Betriebliche Strategiefähigkeit und arbeitspolitische Implikationen, hektografiertes Forschungsbericht I zum AuT-Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik (01 HG 028/A9; Projektteam: E. Heidling, H.G. Mendius, K. Semlinger, St. Weimer), ISF München.

Sengenberger, W./Loveman, G. W./Piore, M.J. (Hrsg.) (1990): The Re-Emergence of Small Enterprise. Industrial Restructuring in Industrialised Countries, Genf.

Sengenberger, W./Pyke, F. (1992): Industrial districts and local economic regeneration: Research and policy issues. In: F. Pyke/W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts ..., a.a.O., S. 3-29.

Sforzi, F. (1990): The quantitative importance of Marshallian industrial districts in the Italian economy, in: F. Pyke/G. Becattini/W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts..., a.a.O., S. 75-107.

Sorge, A./Streeck, W. (1988): Industrial Relations and Technical Change. In: R. Hyman/W. Streeck (Hrsg.), New Technology and Industrial Relations, Oxford.

Staudt, E.; Bock, Jürgen; Toberg, M. (1989): Innovation durch Kooperation, in: Internationales Gewerbearchiv Heft 3, S. 141-149.

Streeck, W. (1985): Introduction: Industrial Relations, Technical Change and Economic Restructuring, in: W. Streeck (Hrsg.), Industrial Relations and Technical Change in the British, Italian and German Automobile Industry, Discussion Paper IIM/LMP 85-5, Wissenschaftszentrum Berlin; S. 1-57.

Streeck, W. (1991): On the Institutional Conditions of Diversified Quality Production, in: E. Matzner, W. Streeck (Hrsg.), Beyond Keynesianism. The socio-economics of production and full employment, Aldershof, S. 21-61.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke und Transaktionskosten. Über die Grenzen einer transaktionskostentheoretischen Erklärung der Evolution strategischer Netzwerke, in: W.H. Staehle, P. Conrad (Hrsg.), Managementforschung Bd. 2, Berlin/New York.

Weimer, St./Semlinger, K. (1992): Kleinbetriebliche Zuliefererkooperation - an den Grenzen der Selbstorganisation und Möglichkeiten öffentlicher Unterstützung, hektografiertes Forschungsbericht II zum AuT-Projekt "Überbetriebliche Kooperation als Ansatzpunkt von Humanisierungspolitik (01 HG 028/A9; Projektteam: E. Heidling, H.G. Mendius, K. Semlinger, St. Weimer), ISF München.

Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D. (1990): The Maschine That Changed the World, New York.

Zeitlin, J. (1992): Industrial Districts and local Economic Regeneration: Overview and Comment. In: F. Pyke/W. Sengenberger (Hrsg.), Industrial Districts ..., a.a.O., S. 279-294.

Zimmermann, M. (Hrsg.) (1988): Umweltberatung in Theorie und Praxis, Basel.

A N H A N G

Anhang A: Beispiele kooperativer Regionalförderung

Beispiel 1: Das Manufacturing Innovation Networks (MAIN) Projekt in Pennsylvania, USA¹

Dieses Projekt wurde im Frühjahr 1989 von der Landesregierung Pennsylvanias gestartet. Geleitet und betreut wurde es von Regierungsbeamten, die zwar über einschlägige Erfahrungen in Wirtschaftsförderungsfragen verfügten und eine vage Vorstellung davon hatten, daß man die Wirksamkeit der verschiedenen existierenden öffentlichen Unterstützungsangebote steigern könnte, wenn man sie zunächst auf lokaler, später vielleicht auch auf Landesebene zu einem integrierten Programm zusammenfassen würde. Keiner von ihnen hatte jedoch zunächst eine klare Idee, wie dies geschehen sollte. So gesehen war das MAIN-Projekt ein großangelegter Versuch, zu testen, ob die Adressaten des Programms selbst entscheidend dazu beitragen könnten, dieses Problem zu lösen.

Das Programm startete mit einem Ideenwettbewerb, der Firmen einlud, die auf gleichen Märkten tätig und in derselben Region ansässig sind, gemeinsam mit Verbänden, Gewerkschaften und anderen relevanten öffentlichen oder privaten Stellen und Vereinigungen Vorschläge einzureichen, wie man zu einer Einschätzung der strategischen Ausgangssituation ihrer Branche und des Nutzens vermehrter Kooperation untereinander gelangen könnte. Kleine und mittlere Unternehmen sollten dabei bevorzugt werden, allerdings wurden auch Pläne ermuntert, die eine bessere Zusammenarbeit zwischen Groß- und Kleinbetrieben ins Auge faßten. Verlangt wurde, daß in den Vorschlägen bereits die Mitglieder eines Steuerungsausschusses

¹ Bei der folgenden Beschreibung handelt es sich um eine etwas freie, auszugsweise und zusammenfassende Übersetzung der Darstellung in Sabel (1992).

festgelegt werden, der ggf. später die Umsetzung des Vorschlages überwachen und sich aus Vertretern aller beteiligten Gruppen zusammensetzen sollte. Die Ausschreibungsfrist war auf weniger als zwei Monate festgelegt und für die vier besten Vorschläge - die Auswahl erfolgte durch die Programmbetreuer - wurde für das erste Jahr der Umsetzung ein Zuschuß von jeweils 100.000 US-Dollar ausgelobt.

Die kurze Ausschreibungsfrist sollte sicherstellen, daß sich nur solche Verbundpartner beteiligen, die schon mit der Idee kooperativer Zusammenarbeit gespielt haben, zumal auch der Aufwand der strategischen Standortbestimmung, auf die sich die Vorschläge richten sollten, nur für solche Gruppen lohnen würde, die bereits damit begonnen hatten, sich als mögliche Interessengemeinschaft zu sehen. Die bescheidene Höhe der ausgelobten Zuschüsse war gewählt worden, um andererseits für Firmengruppen, die schon in der angestrebten Art kooperieren, keinen Anreiz zum Mitmachen zu geben - für die sollte sich die mit einer Beteiligung verbundene Störung des eigenen Projekts nicht lohnen. Der Zwang schließlich, einen gemeinsamen Steuerungsausschuß zu benennen, brachte unterschwellige Konflikte rechtzeitig ans Licht: Tatsächlich kam es auch zu konkurrierenden Vorschlägen von unterschiedlichen Gruppen, die jeweils für sich reklamierten, dieselbe Branche in derselben Region zu repräsentieren, so daß es der Schlichtung durch den Programmdirektor bedurfte.

Die letztlich ausgewählten Vorschläge kamen dann aus Regionen und von Branchen, in denen es auf der einen Seite zwar gewisse Kooperationserfahrungen gab, deren allgemeine Situation den Aufbau wechselseitigen Vertrauens aber nahezu unmöglich machte: So blickten die Betriebe in allen ausgewählten Projekten - die Gießereibetriebe in Pittsburgh, die Kunststoffverarbeiter von Erie, die Bekleidungshersteller im Lehigh Valley und die Werkzeug-

und Formenbauer - auf eine lange Tradition unternehmerischer Selbständigkeit zurück, wobei der Wettbewerb untereinander gegen Ende der 70er/Anfang der 80er Jahre, als viele in den Sog der Krise ihrer Hauptabnehmerbranchen oder unter wachsenden internationalen Konkurrenzdruck gerieten, die Form eines mörderischen Preiskampfs angenommen hatte.

Die Chance, innerhalb des MAIN-Projekts diese Balance zwischen Vertrauen und Mißtrauen, die bis dahin gemeinschaftliche Aktionen blockierte, zugunsten einer vertrauensvollen Zusammenarbeit aufzulösen, hing also davon ab (und dies schien nahezu allen Beteiligten klar zu sein), inwieweit es gelingen würde, in der gemeinsamen Diskussion zu einem fruchtbaren Aufbrechen bisheriger Denkstrukturen zu gelangen: Im besten Fall - so die Hoffnung - werden die Beteiligten, indem sie die Situation ihrer Branche gemeinsam untersuchen, auf neue Optionen einer Revitalisierung stoßen, die einer gemeinschaftlichen Reorganisation als Modell dienen könnten. Im schlechtesten Fall würden sie dabei zumindest eine Realität entdecken, die sich von ihrer gewohnten Sicht der Dinge soweit unterscheiden würde, daß sie ihre traditionellen Annahmen revidieren müßten und so auf neue Ideen zur Verbesserung ihrer bisherigen Praxis kämen.

Dies ist dem Projekt dann auch tatsächlich gelungen.² Ganz allgemein fanden im Nachhinein alle Beteiligten, daß sie anfangs die Kosten einer Zusammenarbeit über- und ihren Nutzen unterschätzt hatten, und zwar, weil sie ihre Erwartungen typischerweise aus ihren Erfahrungen aus der Krise Anfang der 80er Jahre abgeleitet hatten, als die Firmen - alle mit ähnlicher Produktpalette und ähnlichem

² Diese Beurteilung kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur vorläufig sein; das Beispiel dient nicht als Beweis sondern zur Verdeutlichung - KS.

Leistungsprofil nahezu gleichauf - tatsächlich in einem Verdrängungswettbewerb standen, der wenig Raum für Kooperation ließ.

Zwischenzeitlich hatte sich diese Situation jedoch geändert: Diejenigen Firmen, die diese Periode überlebten, haben nämlich vornehmlich deshalb überlebt, weil sie sich damals auf jeweils ganz spezielle Fertigungsverfahren oder besondere Produkte spezialisiert hatten. Dementsprechend waren viele Betriebe mittlerweile mehr und mehr vom komplementären Leistungsangebot anderer Betriebe in der Region abhängig geworden, ohne dabei allerdings zu erkennen, zu welchen grundlegenden Veränderungen dieser schrittweise Prozeß kumulierte: Selbst als sich diese Interdependenz zum wechselseitigen Vorteil immer mehr ausweitete, wurde Kooperation unter Spezialisten von den meisten immer noch als Ausnahme von der weiterhin als Grundregel betrachteten mörderischen Konkurrenz angesehen und höchstens mit überkommenen Formen der Nachbarschaftshilfe oder Handwerkssolidarität in Zusammenhang gebracht.

Genau hier lag nun die Aufgabe der öffentlichen Programmbetreuer: Sie mußten den Akteuren zu Bewußtsein bringen, daß sie sich aufgrund eingefahrener Sichtweisen und verfestigter Interesseninterpretationen selbst daran hinderten, die Veränderungen in ihrer Umwelt wahrzunehmen und zu einer Neubewertung ihrer Möglichkeiten zu gelangen. Zu diesem Zweck schalteten die Programmbetreuer entweder externe Berater ein, die alternative Sichtweisen in die Diskussion einbrachten, oder sie gaben die "Aha-Erlebnisse" der einen Projektgruppe als Anstoß an die anderen Gruppen weiter. Der dabei einsetzende Lernprozeß läßt sich am Beispiel der Pittsburger Projektgruppe demonstrieren.

Die Gießerei-Betriebe dieser Gruppe waren und sind ver-

bandlich in der Pennsylvania Foundrymen's Association organisiert, einer profitabhängigen Organisation, die ihre Dienstleistungen an die einzelnen Gießereien verkauft. Im Mittelpunkt steht dabei eine Unfallversicherung, die der Verband zu vorteilhaften Konditionen anbieten kann, weil er gleichzeitig - befähigt durch eigene Unfallforschung - seine Mitgliedsfirmen in der Beseitigung der Hauptgefahrenquellen berät. Die Geschäfte dieses Verbandes werden allerdings von Personen geführt, die nicht aus der Branche kommen und sich selbst eher als Anbieter besonderer Dienstleistungen sehen und denen deshalb auch ein detaillierteres Verständnis der Veränderungen sowohl in der Gießerei-Technik als auch in der Branchenstruktur fehlte. So hatten sie z.B. nicht mitbekommen, daß die Anforderungen der Gießerei-Kunden immer stärker in Richtung Design-Unterstützung und Lieferung einbaufertiger Teile gingen. Dies konnten sie allerdings auch von ihren Mitgliedsfirmen kaum erfahren, handelt es sich doch bei denen eher um die ältesten und zurückgebliebensten Firmen der Region, die die Krise zu Anfang der 80er Jahre zwar überstanden hatten, sich häufig jedoch noch immer in einer ökonomisch verzweifelten Lage befanden.

Bei den Betriebsbesichtigungen im Rahmen des MAIN-Projekts, die von externen Beratern organisiert wurden, die selbst ebenfalls nur über geringe Branchenerfahrungen verfügten, rückten dann manche Dinge ins Bewußtsein, die in ihrer Bedeutung sowohl für die Betriebsinhaber als auch für die Verbandsvertreter überraschend waren: Da war zunächst die Erkenntnis, daß tatsächlich schon viele Gießereien produktspezifische Dienstleistungen verkauften bzw. ihren Kunden weit mehr anboten als den bloßen Guß nach deren Zeichnung. Darüber hinaus offenbarten die Betriebsbesuche, daß viele Firmen bereits begonnen hatten, hinsichtlich komplementärer Leistungen zu kooperieren. Einige gingen sogar soweit, daß sie sich gemeinsam an Ausschreibungen beteiligten; viele begeisterten sich für

die Idee, gemeinsam für die Region als Gießerei-Zentrum zu werben. Schließlich wurde auch deutlich, daß die Branche - jenseits des Kreises der Mitgliedsfirmen - in den vergangenen Jahren im überraschenden Maße Investoren angezogen hatte.

Auch die strategische Standortbestimmung hat einige Dinge in neues Licht gerückt, die zwar zunächst nur allgemein geteilte Einschätzungen über gemeinsame Probleme bestätigten, nun aber zu neuen Schlußfolgerungen hinsichtlich ihrer Implikationen führte. Dies betraf vor allem den Bereich der beruflichen Bildung. So war in allen ausgewählten Projektvorschlägen die Erwartung formuliert worden, daß insbesondere in diesem für zentral erachteten Bereich mit Vorteilen durch Kooperation gerechnet werden kann. In keiner der Projektgruppen wurde diese Erwartung enttäuscht. Was aber wieder überraschte, war die dabei zu Tage tretende enge Verknüpfung mit anderen Organisationsfragen: Bei den Werkzeug- und Formenbauern z.B. hatten die Inhaber und Manager versucht, die Qualifikationsdefizite der Beschäftigten dadurch auszugleichen, daß sie selbst die Maschinen programmierten und die Arbeit organisierten. Das hatte zur Folge, daß sie kaum noch Zeit für die eigentlichen Managementaufgaben hatten; Überlegungen zu einer langfristigen Strategie-Entwicklung wurden so dem täglichen Überlebenskampf geopfert. Die Gießerei-Betriebe auf der anderen Seite sahen, daß sie, wenn sie ihr Leistungsangebot ausweiten wollen, ihr Qualifizierungsprogramm um Metallbearbeitungsgänge erweitern müssen, die auch für andere Branchen relevant sind. So kam es bald zur Idee einer branchenübergreifenden Zusammenarbeit und die Kooperationsüberlegungen fingen an, über den Horizont der ursprünglichen Ambitionen der einzelnen Projektgruppen hinauszureichen.

Der sich in allen diesen Vorgängen abzeichnende Wandel hat erst begonnen. Aber ein allgemeiner Stimmungswandel

ist bereits spürbar; die Beteiligung an den Versammlungen wächst und es stoßen immer mehr neue Interessenten dazu. Auch wenn sich der Erfolg des Programms noch nicht abschließend beurteilen läßt, so zeigen seine Anfangserfolge zumindest, daß selbst in einem kooperationsfeindlichen Umfeld Gruppen, die sich mit wechselseitigem Mißtrauen begegnen, dazu gebracht werden können, ihre Beziehungen zueinander neu zu definieren und (vorsichtig) zu Interessengemeinschaften zusammenzufinden.

Beispiel 2: Das Steinbeis-Zentrum für Qualitätswesen (SZQ) in Gosheim, Baden-Württemberg³

Dieses Kooperationsbeispiel geht - anders als das gerade geschilderte - nicht auf eine öffentliche, sondern auf eine betriebliche Initiative zurück. Wie sich zeigte, war aber auch diese Initiative auf öffentliche Unterstützung angewiesen. Auch hier läßt sich noch kein abschließendes Urteil über den Erfolg fällen; die bis heute gemachten Fortschritte berechtigen jedoch zu allen Hoffnungen, so daß das Beispiel in Nordrhein-Westfalen schon Nachahmung findet.

Angesiedelt ist das Projekt auf dem Heuberg, einem Gebiet auf der Schwäbischen Alb, das mit rund 400 selbständigen Drehereibetrieben eines der wichtigsten regionalen Zentren der deutschen Drehteile-Industrie darstellt. Kennzeichnend für die hier ansässigen Drehereien ist ihre Spezialisierung auf die Fertigung präziser Kleinteile. Diese Ausrichtung und der verbreitete Einsatz moderner Produktionstechniken begründen die hohen und wachsenden Qualifikationsanforderungen, die an die Beschäftigten gestellt sind. Schwierigkeiten, geeignete Nachwuchskräfte zu finden und die erforderliche Weiterbildung zu gewähr-

³ Eine ausführlichere Beschreibung findet sich in Weimer/Semlinger (1992).

leisten, führten 1974 denn auch zu einem ersten kooperativen Zusammenschluß, der sich seitdem um die Nachwuchswerbung bemüht und überbetriebliche Aus- und Weiterbildungsveranstaltungen organisiert.

Der Anstoß zum Aufbau eines überbetrieblichen Qualitätszentrums kam im Frühjahr 1988 von einem Gosheimer Drehteileunternehmer, der sich mit der Aufforderung eines Großkunden konfrontiert sah, sein betriebliches Qualitätswesen mit beträchtlichem Investitionsaufwand auszubauen, obwohl klar war, daß er die neue Ausrüstung allein weder finanzieren noch wirtschaftlich würde auslasten können. Auf der Suche nach einem Ausweg aus dieser Zwickmühle wandte sich der betroffene Unternehmer mit der Idee einer gemeinschaftlichen Anschaffung und Nutzung zunächst an die besagte Vereinigung. Hier fand er jedoch nicht die nötige Resonanz; insbesondere einige größere Mitgliedsfirmen zeigten sich der Initiative gegenüber sogar eher ablehnend.

Der Unternehmer wandte sich dann (im November 1988) an den Gemeinderat, wo der Bürgermeister die Idee aufgriff und den Landrat des Kreises einschaltete, der wiederum bei der Steinbeis-Stiftung um Unterstützung für das Vorhaben warb. Die Stiftung stellte daraufhin einen erfahrenen Mitarbeiter für das Projekt ab, der dann zunächst in einer Vielzahl von Betriebsbesuchen für die Idee warb, was schließlich im Mai 1989 zur Gründung eines gemeinsamen Ausschusses der besagten Vereinigung und des lokalen Gewerbevereins führte, der dem Projekt eine gleichsam neutrale Basis gab.

Nun begann eine aktive Öffentlichkeitsarbeit. Aufkeimenden betrieblichen Bedenken, daß man sich mit der mittlerweile immer ambitionierter gewordenen Planung übernehmen würde, konnte auf einer ersten großen Informationsveranstaltung dadurch begegnet werden, daß die Steinbeis-Stif-

tung erklärte, daß sie das Vorhaben institutionell stützen würde, wenn betriebliches Engagement seinen Aufbau trägt und für später die ökonomische Lebensfähigkeit eines solchen Zentrums absehbar wäre.

Eine vom Ausschuß in Auftrag gegebene Bedarfs- und Machbarkeitsstudie - durchgeführt vom Leiter eines auf Fragen der Qualitätssicherung spezialisierten Transferzentrums der Steinbeis-Stiftung - lag im August 1989 vor. Die Studie befürwortete das Vorhaben, schlug jedoch einige konzeptionelle Akzentverschiebungen vor, so z.B. eine stärkere Gewichtung von Schulung und Beratung sowie die Berücksichtigung auch anderer Branchen. Ähnliche Hinweise waren zuvor auch schon von Experten der ebenfalls hinzugezogenen IHK und des TÜV gekommen, die dabei neben sachlichen Erwägungen auch die Eigeninteressen ihrer jeweiligen Institutionen in die Beratungen einbrachten.

Zu dieser Zeit türmten sich neue Hürden im Projektfortgang auf. Da war zum einen der für das geplante Zentrum kalkulierte Investitionsaufwand in Höhe von 2,4 Mio. DM, der absehbar durch Beiträge der interessierten Betriebe nie und nimmer aufzubringen gewesen wäre. Zum anderen wollten die betrieblichen Protagonisten der ersten Stunde nun, da es um die konkrete Ausarbeitung und Umsetzung der Idee ging, aus Gründen der eigenen Arbeitsbelastung, aber auch weil jetzt spezifischere Fachkompetenz gefordert sein würde, ihre Mitarbeit reduzieren.

In dieser Situation konnte als glückliche Fügung bezeichnet werden, daß der Qualitätsleiter eines regionalen Großunternehmens für das Vorhaben gewonnen werden konnte. Als im Oktober 1989 der erwähnte Arbeitsausschuß aufgelöst und ein eigener Förderverein gegründet wurde, übernahm dieser Qualitätsleiter den ehrenamtlichen Vereinsvorsitz und begann sofort damit, für das weitere Vorgehen einen detaillierten Arbeits- und Zeitplan zu er-

stellen. Als vordringliche Aufgabe wurde darin die Klärung der Standortfrage hervorgehoben. Um hier die Entscheidung voranzutreiben, wurde für die Ansiedlung des Zentrums noch im Dezember des Jahres eine regelrechte Ausschreibung vorgenommen, in der alle Landkreise und Kreisstädte der weiteren Umgebung aufgefordert wurden, ein Angebot zu machen.

Dieses Vorgehen war über alle Erwartungen erfolgreich: Neben Gosheim als Heimatort der Initiative bekundeten auch andere Städte Interesse und meldeten namhafte Unterstützungsangebote in Form von Grundstücken oder Gebäuden sowie beachtliche Finanzhilfen an. Den Zuschlag erhielt dann im Januar 1990 allerdings doch Gosheim, nachdem der Gemeinderat auf einer Eilsitzung ein konkurrenzloses Angebot beschlossen hatte. Danach erklärte sich die Gemeinde bereit, einen Neubau nach den Anforderungen der Machbarkeitsstudie zu errichten und dem Zentrum für fünf Jahre mietfrei zur Verfügung zu stellen. Der Landkreis versprach zusätzlich einen Zuschuß in Höhe von 100.000 DM und aus Landesmitteln konnten nochmals 150.000 bis 200.000 DM erwartet werden.⁴

Mit diesem Ergebnis war man zwar mit einem Schlag eines Gutteils der Finanzierungssorgen enthoben. Auch unter Berücksichtigung des zu erwartenden Beitrags- und Spendenaufkommen - der Förderverein hatte den jährlichen Mitgliedsbeitrag auf 500 DM festgesetzt und zählte mittlerweile 90 Mitglieder - ging es jedoch immer noch um die Deckung von rund 1 Mio. DM Investitionskosten und von 0,5 Mio. DM laufender Betriebskosten. Um diese Lücke zu schließen, wurde die Mitgliederwerbung mit immer neuen Veranstaltungen verstärkt fortgesetzt.

⁴ Auch für das Bauvorhaben konnte die Gemeinde ein (anderes) Förderprogramm des Landes in Anspruch nehmen.

Gleichzeitig machte man sich auf die Suche nach betrieblichen Sponsoren bzw. Kooperationspartner, die durch geeignete Sachspenden oder -leihgaben die Investitionskosten nochmals reduzieren sollten. Auch hierbei war man erfolgreich, so daß der für die ersten drei Jahre berechnete Investitionsaufwand von 1,4 Mio. DM auf 0,8 Mio. DM sank. Eine andere Idee, die laufenden Kosten dadurch zu senken, daß die Schulungsteilnehmer, die von ihren Betrieben in das Zentrum geschickt werden, die praktische Erfahrung mit den modernen QS-Techniken und -Methoden in der Bearbeitung konkreter Kundenaufträge erwerben könnten, stieß dagegen auf einhellige Ablehnung bei den Betrieben. Diese Form der personellen Kooperation war den meisten denn doch zu eng.

Parallel zu diesen Aktivitäten ging die Klärung der endgültigen Struktur des Dienstleistungsangebots des Qualitätszentrums weiter. In den dazu geführten Diskussionen waren nicht nur die erwähnten Institutionen einbezogen, sondern auch eine größere Anzahl von kleinen und mittleren Betrieben, die sich in den verschiedenen Arbeitsgruppen des Fördervereins an den Planungen beteiligten.

Am Ende dieses umfassenden Diskussionsprozesses und nach einer zweiten, diesmal flächendeckenden schriftlichen Befragung aller Betriebe im Kammerbezirk, einigte man sich schließlich auf ein Angebotsprofil, das sowohl in das bestehende einschlägige Leistungsangebot anderer Anbieter paßte als auch auf die spezifischen Bedürfnisse der mittelständischen Metall-, Elektro- und Kunststoffverarbeitenden Industrie in der Region zugeschnitten war. Grob unterteilt gliedert sich das Angebot in fünf Dienstleistungsbereiche:

1. *Qualitätsprüfungen*; hierbei geht es nicht um Aufgaben aus der laufenden Qualitätsüberwachung der betrieblichen Produktion, sondern um aufwendigere Materialprüfungen, Erstbemusterungen, Prüfmittelüberwachung, Fehleranalysen, etc.
2. *Qualitätsberatung*; neben Unterstützung bei konkreten Qualitätsproblemen soll Hilfe auch bei allgemeineren QS-Fragen - z.B. bei der Erstellung von QS-Handbüchern und beim Aufbau eines betrieblichen QS-Systems - angeboten werden.
3. *Qualitätsschulung*; wobei sich das Schulungsangebot perspektivisch auch an angelernte Produktionsarbeiter richten soll.
4. *Entwicklungs- und Transferleistungen*; hier geht es um die Entwicklung und den Bau spezieller Prüfmittel und die Bereitstellung von Datenbankdienstleistungen.
5. *Haftungsrechtliche Entlastung und Beratung*; über die unter (1) aufgeführten QS-Funktionen hinaus, will das Zentrum auch beratend bei der Abwehr von Schadensersatzansprüchen und bei der Durchsetzung eigener Reklamationsansprüche helfen.

Im Juli 1990 wurde das Zentrum dann - in provisorischen Räumen, noch ohne eigene Geräteausstattung und mit begrenzter personeller Ausstattung - unter der Leitung des Projektbetreuers der Steinbeis-Stiftung offiziell eröffnet. Der Förderverein organisiert weiterhin publikumswirksame Veranstaltungen (u.a. eine kleine QS-Tagung mit angeschlossener QS-Messe). Im August 1990 wurde eine Kooperationsvereinbarung mit der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ) abgeschlossen, gegen Ende des Jahres eine

mit der zuständigen IHK, die darin auch finanzielle Zuschüsse zur laufenden Beratungsarbeit des Zentrums zusagte. Im September 1991 schließlich konnte das Zentrum - zwischenzeitlich auch personell verstärkt - seine Arbeit im fertiggestellten Neubau aufnehmen und trat damit in seine eigentliche Bewährungsphase ein.

Der Förderverein bleibt jedoch bestehen und wird weiterhin maßgeblichen Einfluß auf die weitere Entwicklung des Zentrums nehmen. Um diese Möglichkeit zu gewährleisten, sind der Verein und das Zentrum durch einen Beirat miteinander verbunden, dessen Mitglieder mehrheitlich durch den Förderverein gewählt werden und in dessen erster Zusammensetzung auch die lokale Politikebene vertreten ist. Über die personelle Besetzung des Zentrums entscheiden der Vorstand des Fördervereins und der Vorstandsvorsitzende der Steinbeis-Stiftung im Einvernehmen. Darüber hinaus hat der Verein mittlerweile einen neuen überbetrieblichen Arbeitskreis eingerichtet, der sich speziell mit Fragen computergestützter Qualitätssicherung (CAQ) beschäftigt, und auf Betreiben seines Vorsitzenden ein Programm gestartet, das betrieblichen Fachleuten aus den neuen Bundesländern neben einer einführenden QS-Schulung im Zentrum auch Praktikumsplätze in Mitgliedsunternehmen vermitteln soll.

Auch dieses Beispiel zeigt, daß Selbsthilfe nicht identisch sein muß mit Selbstorganisation. Daß sich die Initiative so erfolgreich entwickelte, ist neben dem Engagement einzelner betrieblicher Protagonisten und einem Schuß Fortüne, der bei derart ambitionierten Unterfangen stets dazu kommen muß, nicht zuletzt der umfangreichen und differenzierten öffentlichen Unterstützung zu verdanken. Auch bei diesem Beispiel betriebsübergreifender Kooperation handelt es sich somit um betriebliche Selbsthilfe in Form eines "joint ventures" von Privatwirtschaft und Öffentlicher Hand, wobei die starke Einbeziehung der

Betriebe die Adressatenorientierung des Dienstleistungsangebots gewährleistete und gleichzeitig eine wachsende betriebliche Aufmerksamkeit für den Problembereich förderte.

Beispiel 3: Das Institut für Klein- und Mittelbetriebe (IMPIVA) in Valencia, Spanien⁵

Die Region Valencia liegt an der spanischen Mittelmeerküste und verfügt über vier industrielle Agglomerationen: Die Industrieregion Valencia/Stadt zeichnet sich durch eine diversifizierte Branchenstruktur aus (Metallverarbeitung, Möbel, Lebensmittel etc.), im Norden ist die keramische Industrie beheimatet und im Süden findet sich ein regionaler Schwerpunkt der Schuhindustrie, während sich in einer anderen Teilregion Betriebe der Textil-/Bekleidungs- sowie der Spielwarenindustrie häufen. Über alle Branchen hinweg ist die durchschnittliche Betriebsgröße sehr klein: 96% der Betriebe haben weniger als 50 Beschäftigte.

IMPIVA wurde Mitte der 80er Jahre von der Regionalregierung Valencias im Zuge des allgemeinen politischen Dezentralisierungsprozesses gegründet. (Dies war ein regelrechter Neuanfang, nachdem Industriepolitik bis dahin vornehmlich von zentralstaatlicher Seite mit Blick auf die Entwicklung industrieller Großunternehmen betrieben worden war, freie Wirtschaftsverbände (und Gewerkschaften) sich erst seit Ende der 70er Jahre wieder legal betätigen durften und die regionale Politikebene erst Anfang der 80er Jahre wieder eigene Kompetenzen erhielt (Benton 1992, S. 51 ff.). Aufgabe dieser Einrichtung war und ist die Erneuerung der regionalen Ökonomie Valencias, die - wie ganz Spanien - seit Mitte der 70er Jahre nach

⁵ Bei der folgenden Beschreibung handelt es sich um eine freie, stark zusammenfassende Übersetzung der Darstellung in Pyke (1992b).

dem Wegfall vielfältiger Handelsschranken unter den zunehmenden Wettbewerbsdruck von aufstrebenden Entwicklungsländern geriet und sich der Integration in die Europäische Gemeinschaft gewachsen zeigen sollte. Stoßrichtung dabei ist es, die Wettbewerbskraft der heimischen Industrie auf Innovation, Qualität und hohe Wertschöpfung zu gründen und einen Beitrag zur Diversifizierung der vornehmlich durch "traditionelle" Industrien geprägten Branchenstruktur zu leisten. Heute verfügt IMPIVA über einen Jahresetat von rd. 70 Mio. Dollar und beschäftigt ca. 80 Mitarbeiter.

Ausgangspunkt für die Arbeit von IMPIVA war eine Regionalanalyse, in der festgestellt wurde, daß es in der Region Valencia an industrieorientierten Dienstleistungseinrichtungen, wie z.B. im Bereich Forschung und Entwicklung oder Qualitätssicherung, fehlte. Diese Diagnose mündete in die Therapie, durch den Aufbau von kooperativen Netzwerken und eines entwickelten Serviceangebots ein innovatives Umfeldes zu schaffen, um so die Regionalentwicklung voranzutreiben. Zu diesem Zweck wurden eine Reihe von Unterstützungseinrichtungen gegründet, die IMPIVA als "engeres Netzwerk" bezeichnet. Dazu zählt IMPIVA selbst, das in Valencia-City seinen Sitz hat und als Koordinationszentrum für die verschiedensten Netzwerkaktivitäten fungiert und darüber hinaus eine Reihe von eigenen Diensten anbietet. Daneben helfen vier "Geschäfts- und Innovationszentren" bei Unternehmensneugründungen; ein "Technologie und Wissenschaftspark", der zum Wachstumspol einer neuen innovationsstarken Industrie werden soll, und (bislang) 11 Technologie-Institute zur betrieblichen Unterstützung mit FuE- und sonstigen technischen Beratungsleistungen. Darüber hinaus bestehen enge Kontakte zu den vier Universitäten der Region, zur regionalen Handelskammer, den Gewerkschaften, privaten Designstudios, verschiedenen halböffentlichen (Weiter-)Bildungseinrichtungen und zu vielen anderen Institutio-

nen mehr, die zusammen mit Einrichtungen auf der nationalen und europäischen Ebene gleichsam das "erweiterte" institutionelle Netzwerk abgeben.

Grundstütze der Erneuerungspolitik ist jedoch das innere Netzwerk. Seine vier Pfeiler tragen eine Entwicklungsstrategie, die auf Dezentralisierung setzt und einen "bottom-up" Ansatz folgt und darauf abzielt, durch komplexe Netzwerkprozesse die Verbreitung von Informationen zu verbessern, zu Synergieeffekten zu ermuntern und Innovationsprozesse voranzutreiben. Diese Netzwerkstrategie soll insbesondere dazu führen, daß breite Teile des regionalen Gemeinwesens einbezogen werden und deren jeweils eigenständige Bemühungen durch überlappende Vertretung in den verschiedenen Einrichtungen aufeinander abgestimmt werden.

IMPIVA selbst ist Teil des regionalen Industrieministeriums; es entsendet Vertreter in die Aufsichtsräte der Geschäfts- und Innovationszentren und der Technologie-Institute und es hält die Gesellschaftsanteile an dem privatwirtschaftlich organisierten Technologie- und Wissenschaftspark. Im Aufsichtsrat von IMPIVA wiederum sind Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften und die Industrie- und Handelskammer vertreten, die Mehrheit dieses Gremiums wird jedoch von Repräsentanten der Regionalregierung gestellt. Daneben existiert noch ein Beirat, dem ebenfalls Vertreter von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen angehören, darüber hinaus aber auch Universitätsvertreter und Repräsentanten der Technologie-Institute, wobei letztere auch in den Aufsichtsräten des Technologie- und Wissenschaftsparks und der Geschäfts- und Gründungszentren Sitz und Stimme haben. IMPIVA ist letztlich dem Regionalparlament rechenschaftspflichtig.

Zu den Aufgaben von IMPIVA zählt die Koordination der verschiedenen Einrichtungen und die finanzielle Unter-

stützung der Technologie-Institute, für die IMPIVA den größten Teil der Anschubfinanzierung übernimmt und rd. ein Drittel der laufenden Kosten trägt. Zu den eigenen Dienstleistungsangeboten zählt die laufende Marktbeobachtung, die Information und Beratung hinsichtlich nationaler und internationaler Subventions- und Kreditmöglichkeiten, eine jährliche Produktauszeichnung, z.B. mit dem Innovationspreis der Region, die Entwicklung neuer Verbundvorhaben und die Betreuung des Kooperationsnetzwerk-Programms.

Die Geschäfts- und Innovationszentren sind - über die Region gestreut - schrittweise seit 1989 eingerichtet worden. Zielgruppe sind innovationsorientierte Unternehmensgründungen, die Lücken im regionalen Industrie- und Dienstleistungsprofil schließen helfen. Ihnen werden Geschäftsräume und eine gewisse Basisinfrastruktur (z.B. Konferenzräume, ein Empfang) sowie verschiedene Bürodienste und -geräte (z.B. Schreibarbeiten, Telefon, Fax) gegen eine günstige Gebühr oder sogar gänzlich kostenfrei zur Verfügung gestellt. Daneben wird ihnen eine Managementschulung, eine Subventionsberatung und Hilfe bei der Ausarbeitung eines Geschäftsplanes angeboten.

Eine Schlüsselstellung im Entwicklungskonzept nehmen die Technologie-Institute ein. Jedes dieser Institute, die den rechtlichen Status einer privilegierten gemeinnützigen "Betriebs-Assoziation" haben, verfügt über einen eigenen Aufsichtsrat, dem 10-13 Unternehmer, ein oder zwei Mitarbeiter von IMPIVA und ein bis zwei Vertreter der Zentralregierung angehören. Vorsitzender ist immer ein Unternehmer, der - wie der Geschäftsführer auch - von der Mitgliederversammlung gewählt wird und von IMPIVA zu bestätigen ist. Die Zentralregierung ist in diesen Gremien vertreten, weil sie neben IMPIVA maßgeblich zur Finanzierung der Institute beiträgt. Dritte Finanzierungsquelle sind die Mitgliedsbeiträge der Firmen und Einnahmen

aus dem jeweiligen Dienstleistungsangebot; einige Institute erhalten darüber hinaus im Rahmen der Projektförderung auch eine namhafte finanzielle Unterstützung durch die EG.

Sieben dieser Technologie-Institute arbeiten industrieorientiert, d.h. sind auf Fragen einer der Hauptbranchen der Region spezialisiert. Die übrigen vier Institute sind demgegenüber auf Technologiefelder ausgerichtet (Biomechanik, Kunststofftechnik, Optik, Metalltechnik) und nehmen somit Querschnittsfunktion wahr. Während die branchenbezogenen Institute über die Region verstreut, d.h. in der Nähe ihrer jeweiligen regionalen Branchenschwerpunkte lokalisiert sind und z.T. noch eigene Nebenstellen unterhalten, sind die vier auf allgemeinere Technologiefelder spezialisierten Institute im Technologie- und Wissenschaftspark in Valencia-City gegründet oder angesiedelt worden, um dort den Nukleus für die Ansiedlung von avancierten innovativen und qualitätsorientierten Unternehmen zu bilden.

Zum Dienstleistungsangebot der Technologie-Institute zählen die Bereiche Qualitätssicherung und Aus- bzw. Weiterbildung, die Übernahme von Entwicklungsaufgaben sowie der Technologie-Transfer; einige Institute sind daneben auch in Marketing- und Vertriebsfragen beratend tätig. Manche dieser Dienstleistungen werden gänzlich kostenfrei angeboten, andere mehr oder minder hoch subventioniert, wieder andere zu kostenorientierten Preisen, wobei allerdings Mitgliedsunternehmen einen Preisnachlaß erhalten. Insgesamt zählten die Institute 1991 rd. 2.300 Mitgliedsunternehmen und rd. 3500 betriebliche Kunden.

Wichtig für die Konzipierung und Weiterentwicklung des Service-Angebots der Institute ist nach Aussagen von leitenden Mitarbeitern ihre regionale und sektorale Verankerung. Diese ermöglicht ihnen nicht nur häufige, sondern

auch intensive Kontakte mit ihren Adressaten, anlässlich derer sie sich als Makler und Multiplikatoren betätigen können, und die ihnen einen tiefen Einblick in die konkreten Anliegen ihres Klientels erlauben. Daneben betreiben die Institute auch systematischer angelegte Befragungen und Markt- und Technikstudien. Nicht zuletzt hilft der stark mit Unternehmern besetzte Aufsichtsrat dabei, die Adressatenorientierung der Institutsarbeit zu gewährleisten. Eingebettet in ihr dichtes Beziehungsgeflecht können die Technologie-Institute so einerseits dem artikulierten Bedarf ihrer Zielgruppe entsprechen, andererseits aber auch Pilotfunktion übernehmen und das Klientel an neue Aufgaben und neue Optionen heranzuführen.

Vor gut einem Jahr schließlich startete IMPIVA ein neues Programm - das Kooperationsnetzwerk-Programm -, bei dem man sich stark an einer ähnlichen Initiative in Dänemark orientierte und das darauf abzielt, Kleinbetriebe zu betriebsübergreifender Kooperation anzuregen und ihnen bei der Zusammenarbeit zu helfen. Für diese Idee wurde auf verschiedenen Unternehmer-Gesprächen in überbetrieblichen Einrichtungen geworben. Zentral aber war die Anwerbung von 40 "Netzwerk-Maklern", die man über eine Zeitungsanzeige gesucht und in einem zweimonatlichen Schulungsprogramm mit vier jeweils zweitägigen Seminaren auf ihre Aufgabe vorbereitet hatte. Die Lehrgangskosten übernahm IMPIVA (wobei es schwierig gewesen war, geeignete Dozenten zu finden). Die "Netzwerk-Makler" sind nun weiterhin in ihrem Beruf als Unternehmensberater, Rechtsanwalt oder Ingenieur selbständig tätig, sollen jetzt aber in ihrer zusätzlichen Rolle insbesondere unternehmensübergreifende Projekte anregen und unterstützen. Interessierte Betriebe können sich auch von sich aus an IMPIVA wenden; dort erhalten sie eine Namensliste, aus der sie sich dann ihren "Makler" aussuchen können. Im ersten Schritt unterzieht dieser dann die Projektidee einer Machbarkeitsüberprüfung, wobei er auch auf die Hilfe der Technologie-

Institute zurückgreifen kann. Wird das Projekt weiter betrieben, so kann er auch die Kooperation in der Umsetzungsphase unterstützen. Bezahlt wird er jeweils von den Unternehmen des Kooperationsverbundes, wobei allerdings IMPIVA 50-80% seiner Kosten im Zusammenhang mit der Machbarkeitsstudie übernimmt und sich auch an den nachfolgenden Kosten der Kooperationsberatung beteiligt.

Dieses Programm stieß rasch auf großes Interesse: Wurden Ende 1991 bereits 43 Kooperationsvorhaben mit rd. 300 beteiligten Betrieben gezählt, so waren es im März 1992 bereits 60, von denen sechs oder sieben spontan, d.h. vor jeglichem IMPIVA-Kontakt, entstanden waren, während die anderen mehr oder minder eindeutig auf das Programm zurückgehen. In den Kooperationsvorhaben des Jahres 1991 ging es zumeist um einen gemeinsamen Einkauf (16 Projekte), fast ebensoviele Initiativen (14 Projekte) waren auf die gemeinschaftliche Entwicklung von neuen Produkten oder Dienstleistungsangeboten ausgerichtet, in sieben Fällen sollte durch kooperative Bemühung der Export aufgenommen oder verstärkt werden. Auch wenn IMPIVA schon seit einigen Jahren besteht, muß in Anrechnung gestellt werden, daß sich das institutionelle Geflecht immer noch in der Aufbau- und Konsolidierungsphase befindet und die Arbeit immer noch in ihren Anfängen steckt. So haben die Schuh- und die Möbelindustrie der Region ihre Krise durchaus noch nicht überwunden und manchen Technologie-Instituten wird immer noch mangelnde Effektivität vorgehalten. Auch hier ist also eine abschließende Beurteilung des Erfolges noch nicht möglich. Das Projekt kann dennoch als beispielgebend angesehen werden, weil bei seiner Konzipierung und Entwicklung explizit auf die Erfahrungen in einigen der erfolgreichsten Kleinbetriebsregionen Europas zurückgegriffen wurde, so daß es gleichsam als konzeptionelle Synthese begriffen werden kann (und weil Spanien nach dem Ende der Franco-Ära vor einem ähnlichen ökonomischen und institutionellen Neuanfang stand wie heute die neuen Bundesländer - KS).

Tab. I

Entwicklung der Wohnbevölkerung

	Jahr	1970	1980	1989	1990	1991	Veränderung in %	
							1970-1989	1989-1991
Eisleben		89 501	77 053	69 489	67 800	66 338	- 12,4	- 4,5
Hettstedt		61 224	57 358	54 930	53 531	52 621	- 10,3	- 4,2
Sangerhausen		82 375	80 269	78 473	76 200	74 775	- 4,8	- 4,7

Quellen: Statistisches Landesamt, Statistische Berichte Bevölkerung, Statistische Jahrbücher der DDR, eigene Berechnung

Tab. IIa

Berufstätige nach Wirtschaftsabteilungen (ohne Lehrlinge)

September 1989 (Personen)

Kreis Region	gesamt	Industrie	prod. Handwerk	Bauwirt- schaft	Land-u. Forstwirt.	Verkehr Post Fernm.	Handel	sonst. prod. Zweige	nichtprod. Bereiche
Eisleben	33 175	13 801	817	2 025	4 303	2 333	3 045	577	6 274
Hettstedt	29 075	14 277	653	815	4 354	934	2 439	408	5 195
Sangerhausen	41 204	17 425	726	2 687	5 657	2 996	3 724	348	7 641
Region	103 454	45 503	2 196	5 527	14 314	6 263	9 208	1 333	19 110

Quelle: Statistische Daten 1989 über die Länder der DDR in den Grenzen ihrer Bezirke sowie über Berlin, Teil II Berufstätige, Statistisches Amt der DDR, Mai 1990

Tab. IIb

Berufstätige nach Wirtschaftsabteilungen (ohne Lehrlinge)

September 1989 (in v.H.)

Kreis Region	gesamt	Industrie	prod. Handwerk	Bauwirt- schaft	Land-u. Forstwirt.	Verkehr Post Fernm.	Handel	sonst. prod. Zweige	nichtprod. Bereiche
Eisleben	100,0	41,6	2,5	6,1	13,0	7,0	9,2	1,7	18,9
Hettstedt	100,0	49,1	2,2	2,8	15,0	3,2	8,4	1,4	17,9
Sangerhausen	100,0	42,3	1,8	6,5	13,7	7,3	9,0	0,8	18,5
Region	100,0	44,0	2,1	5,3	13,8	6,0	8,9	1,3	18,5
zum Vergl.: Sachs./Anh.	100,0	38,9	2,6	6,6	12,2	7,3	9,6	2,4	20,5

Quelle: Statistische Daten 1989 über die Länder der DDR in den Grenzen ihrer Bezirke sowie über Berlin, Teil II Berufstätige, Statistisches Amt der DDR, Mai 1990, eigene Berechnungen

Tab. IIIa

Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen am 30. 11. 1990 (Personen)

Kreis Region	Gesamt	Land-u. Forstw.	Energ. Wasser- versorg. Bergbau	Verarb. Gew.	Bauge- werbe	Handel	Verkehr u.Nach- richt. Überm.	Kredit Vers.- Gew.	DL (Un- tern. freie Berufe)	Org.o. Erwerb zweck	Gebiets- körpersch./ SV
Eisl.	30 878	3 125	4 030	9 652	2 344	2 756	2 220	227	1 269	217	5 038
Hettst.	22 981	2 650	37	10 647	1 031	2 274	903	123	785	43	4 488
Sangh.	33 554	4 040	169	11 189	3 260	3 544	2 456	196	1 411	192	7 097
Region	87 413	9815	4 236	31 488	6 635	8 574	5 579	546	3 465	452	16 613

Quelle: BTE, vom 30.11.1990, Statistisches Monatsheft 11/1991, Hrsg. Statistisches Landesamt
Sachsen-Anhalt

Tab. IIIb

Beschäftigte nach Wirtschaftsabteilungen am 30. 11. 1990 in v.H.

Kreis Region	Gesamt	Land-u. Forstw.	Energ. Wasser- versorg. Bergbau	Verarb. Gewerbe	Bauge- werbe	Handel	Verkehr u.Nachr. überm.	Kredit Vers. Gewerbe	DL (Un- tern. freie Berufe)	Org.o. Erwerbs zweck	Gebiets- körpersch. /SV
Eisl.	100	10,1	13,1	31,3	7,6	8,9	7,2	0,7	4,1	0,7	16,3
Hettst.	100	11,5	0,2	46,3	4,5	9,9	3,9	0,5	3,4	0,2	19,5
Sangh.	100	12,0	0,5	33,3	9,7	10,6	7,3	0,6	4,2	0,6	21,2
Region	100	11,2	4,6	36,0	7,6	9,8	6,4	0,6	3,9	0,5	19,0
Sa.-Anh.	100	9,1	4,0	35,2	7,7	9,1	7,6	0,9	5,5	1,1	19,6
NBL	100	8,2	4,1	33,1	7,6	8,9	7,5	1,1	6,5	1,1	21,8

Quelle: Berechnungen auf Basis Tab. 4

Tab. IV

Entwicklung der Erwerbstätigkeit (Personen)

- September 1989 / November 1990 -

Kreis Region	1989 absolut	1990 absolut	Veränderung in %
Eisleben	34 602	30 878	- 10,8
Hettstedt	30 247	22 981	- 24,0
Sangerhausen	42 663	33 554	- 21,4
Region	107 512	87 413	- 18,7
Sa.-Anhalt	1 622 307	1 375 982	- 15,2
NBL	8 821 461	7 612 855	- 13,7

Quelle: Berechnungen aus vorstehenden Tabellen und angegebenen Quellen

Tab. V

Industriebeschäftigte

November 1990 (v.H. im Kreis, Industrie = 100)

Kreis Region	Energie Wasser Bergbau	Chem./ Min.Öl	Kunst- stoff/ Gummi	Steine/ Erden/ Feinke- ramik	Metall- erzeug. u.-ver- arb.	Stahl/ Masch.- u.Fahrz. bau	Elektr./ Feinm./ Optik	Holz/ Papier/ Druck	Leder/ Textil/ Bekleid.	Ernährung
Eisleben	29,5	-	-	1,1	20,1	27,0	4,9	4,1	5,8	7,5
Hettstedt	0,3	-	0,1	0,1	77,9	4,3	7,0	3,2	1,3	5,6
Sangerhausen	1,5	0,8	0,6	9,4	14,2	33,1	18,2	5,0	6,4	10,7
Region	10,4	0,3	0,2	3,5	37,4	21,5	10,0	4,1	4,5	7,9
Sa.-Anhalt	10,6	19,3	2,1	4,7	7,8	27,9	8,8	4,8	4,4	9,5

Quelle: Unveröffentlichte Informationen des Statistischen Landesamtes S.A., IWH, Struktur-
analyse der Wirtschaft des Landes Sachsen-Anhalt, Zwischenbericht, September 1992

Tab. VI

Beschäftigte nach der Stellung im Beruf
(Stand 30. 11. 1990)

Kreis Region	Selbständige absolut	Mithelfende absolut	in v.H. der Gesamtbeschäftigten
Eisleben	929	288	3,9
Hettstedt	539	168	3,1
Sangerhausen	936	268	3,6
Region	2 404	724	3,5
Sachsen Anhalt	36 622	9 877	3,4

Quelle: BTE vom 30.11.1990

Tab. VII

Anzahl und Struktur der IHK-Mitgliedsbetriebe

Kreis	Eisleben		Hettstedt		Sangerhausen	
	A	B	A	B	A	B
A: Stand 15.1.1991						
B: Stand 10.6.1992						
Bergbau und verarb. Gewerbe	18	50	17	35	45	74
Baugewerbe	4	27	5	35	12	42
Verkehrsgewerbe	63	76	62	85	33	118
Großhandel	18	57	11	35	29	42
Einzelhandel und Handelsverm.	370	707	296	579	472	656
Gastgewerbe	118	153	90	151	168	224
Banken/Versich.	5	5	4	5	-	7
Dienstleistg.	19	184	4	281	17	1 706
Sonstige	247	204	163	144	201	208
	862	1 466	652	1 350	1 078	3 077

Berechnet nach: Angaben der IHK Halle-Dessau

Tab. VIII

Anzahl der Arbeitsstätten⁺ der Betriebe des Wirtschaftsbereichs Industrie der Region per 31. 12. 1987 (nach SYPRO-Systematik, territorial bereinigt)

In Klammer: Anzahl der Beschäftigten

Branche	Eisleben		Hettstedt		Sangerhausen		Region	
Elektrizität-Gas-/Fernwärme u. Wasserversorgung	1	(13)	-	-	2	(7)	3	(20)
Bergbau	8	(2820)	-	-	9	(586)	17	(3406)
Gewinnung u. Verarb. v. Steinen und Erden	3	(255)	-	-	5	(829)	8	(1084)
Eisenschaffende Industrie	-	-	-	-	1	(5)	1	(5)
NE-Metallerzeugung, NE Metallhalbzeuge	54	(6963)	30	(11.679)	24	(6447)	108	(25.089)
Ziehereien, Kalzwalzwerke, Stahlverformung	3	(322)	1	(16)	1	(42)	5	(380)
Maschinenbau	14	(447)	14	(529)	35	(2988)	63	(3964)
Straßenfahrzeugbau, Rep.v. Kfz usw.	4	(38)	3	(26)	23	(1590)	30	(1654)
Elektrotechnik, Rep.v. Haushaltsgeräten	3	(231)	4	(522)	23	(1586)	30	(2339)
Herstellung v. EBM-Waren	2	(56)	1	(113)	6	(267)	9	(436)
Herstellung v. Musikinstr., Spielwaren usw.	7	-	1	(14)	1	(212)	2	(226)
Chemische Industrie	-	-	1	(1)	3	(125)	4	(126)
Feinkeramik	-	-	-	-	2	(255)	2	(255)

Branche	Eisleben		Hettstedt		Sangerhausen		Region	
Holzverarbeitung/ Holzbearbeitung	13	(620)	10	(626)	14	(735)	37	(1981)
Papier-u. Pappeverarbeitung	1	(25)	1	(20)	-	-	2	(45)
Herstellung v. Kunststoffwaren	-	-	-	-	3	(94)	3	(94)
Gummiverarbeitung	-	-	-	-	1	(2)	1	(2)
Lederverarbeitung	2	(183)	-	-	5	(488)	7	(671)
Textilgewerbe	-	-	-	-	1	(1)	1	(1)
Bekleidungs-gewerbe	8	(1020)	5	(267)	8	(487)	21	(1774)
Ernährungsgewerbe	19	(791)	15	(525)	33	(1516)	67	(2882)
Land-Forstwirtschaft Fischerei	-	-	-	-	1	(4)	1	(4)
Insgesamt	136	(13.795)	86	(14.388)	201	(18.266)	423	(46.468)

+) Als Arbeitsstätte (auch als Betriebsteil, Werk, Zweigwerk o.ä. bezeichnet) wird eine wirtschaftsorganisatorische Einheit bezeichnet, die auf einer zusammenhängenden, in sich geschlossenen Betriebsfläche besteht und in der Berufstätige bestimmte Leistungen durchführen. Es sind alle Arbeitsstätten unabhängig von der Anzahl der Beschäftigten, d.h. auch diejenigen mit unter 10 Beschäftigten, erfaßt worden.

Quelle: Gemeinsames Statistisches Amt der neuen Bundesländer, Arbeitsstättenzählung, Sachsen-Anhalt. 7.5/24/89

Tab. IX

SÖSTRA-Zählung der Unternehmen im produzierenden Gewerbe
(nach Wirtschaftszweigen)

Mansfelder Region insgesamt und Landkreise Eisleben, Hettstedt, Sangerhausen

Stand: 14. 8. 1992

Nach Wirtschaftsklassen entsprechend der Wirtschaftszweigstatistiken der Bundesanstalt für Arbeit in Anlehnung an die Systematik der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes, Zusammenstellung nach regionalen Angaben.

I. Bergbau, Verarbeitendes Gewerbe

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen			
	Eisleb.	Hettstedt	Sangerh.	Region
Bergbau	-	-	2	2
Chemische Industrie	-	-	4	4
Mineralölverarbeitung	-	-	1	1
Kunststoffverarbeitung	2	1	1	4
Gummi/Asbestverarb.	1	-	1	2
Verarb.Steine u. Erden	4	3	10	17
Feinkeramik	-	1	6	7
Herstell.u.Verarb.Glas	-	1	-	1
Eisen, Stahl incl. Halbwerkzeuge	-	-	1	1
NE-Metallerzeug. incl. Halbzeuge	-	8	-	8
Stahlverformung, Oberflächenveredlung, Härtung (Ziehereien, Kaltwalzw.)	1	-	4	5
Schlosser, Schmiede, Schweißer	7	4	8	19
Stahl-, Leichtmetall- u. Schienenfahrzeugbau	5	6	11	22
Montage u. Rep. von Lüftungs-, u. Gesundheitstechn. Anlagen	13	13	28	54

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen			
	Eisleb.	Hettstedt	Sangerh.	Region
Maschinenbau, Herstellg. v. Zahnrädern, Getrieben Wälzlagern, sonst. Antriebs- momenten, sonst. Maschinen- bauerzeugnissen	14	6	21	41
<u>Straßenfahrzeugbau</u>				66
<u>darunter Herstellung von Kfz.-Teilen u. Karossen</u>	-	1	2	3
<u>darunter Herstellung von Fahrrädern u. Kraftmotoren</u>	-	1	2	3
<u>darunter Reparatur von Kfz., Fahrrädern</u>	22	10	28	60
Luftfahrzeugbau	1	-	-	1
Herstellung u. Rep. von EDV-Verarb.anlagen	1	-	-	1
Elektrotechnik	20	8	17	45
Feinmechanik/Optik	8	10	5	23
Reparatur u. Herstellg. von Uhren	-	2	2	4
Herstellung v. EBM-Waren	2	1	8	11
Musikinstrumente, Spielwaren usw.	2	-	2	4
<u>Holzver- und -bearbeitung</u>				39
<u>darunter Säge-,Furnier- holzverarb. Werke</u>	-	-	2	2
<u>darunter Herstellung u. Rep. v. Möbeln aus Holz, Holz- konstruktion, Tischlerei- erzeugnisse</u>	14	6	17	37
Möbeltischlerei	9	4	16	29
Drechsler, Korbflechtere Pinself., Besenhersteller	1	-	4	5
Druckerei	1	1	-	2
Sattler, Galanteriewaren- hersteller	1	1	4	6
Hersteller v. Maßschuhen	4	2	3	9
Bekleidungs-gewerbe, Nähereien	5	1	4	10
Polsterei, Dekorateure	4	-	6	10
Nahrungsgüter-gewerbe	34	19	55	108
insgesamt	177	110	275	562

II. Baugewerbe

Wirtschaftszweig	Anzahl der Unternehmen			
	Eisleb.	Hettstedt	Sangerh.	Region
Hoch-Tief-Ingenieurbau ohne ausgeprägten Schwer- punkt	17	10	28	55
Hoch-u. Ingenieurbau	9	6	8	23
Tief-u. Ingenieurbau, incl. Straßenbau	5	1	9	15
Schornstein-Feuerungs- Industrieofenbau, Isolier- bau, nichtbergbauliche Tiefenbohrungen, Abbruch- gewerbe	8	5	11	24
Stukkateure, Gipserei	1	-	-	1
Verputzerei	1	-	-	1
Zimmerei, Ingenieurholzbau	2	2	1	5
Dachdeckerei	11	4	7	22
Klempnerei, Gas-Wasserinst. (handwerklich)	11	7	13	31
Elektroinstallation (handwerklich)	25	8	26	59
Glaser	2	3	-	5
Maler, Lackiergewerbe	17	9	17	43
Fußboden, Fliesen, Platten- Parkettlegereien	6	1	4	11
Ofen-u. Herdsetzereien	2	-	1	3
Gerüstbau, Fassaden- reinigung, Gebäude- trocknung	8	4	5	17
insgesamt	125	60	130	315

Tab. X a

Mansfelder Region:
 Arbeitslosenquote (Alo), Zugang an offenen Stellen (off.St.),
 Vermittlungen - darunter in ABM (Verm./ABM) - 1992

Monat	AA-Bezirk		Eisleben			Hettstedt				Sangerhausen			
	Alo in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %	ABM in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %		
Januar	19,1	17,0	404	397	74,8	18,8	434	417	84,0	19,3	442	519	50,0
Februar	18,3	15,4	475	480	84,2	18,6	344	365	66,6	18,3	561	531	57,6
März	17,4	14,0	798	392	80,1	17,6	785	754	79,4	17,7	465	471	65,4
April	17,4	14,0	239	298	76,2	17,6	585	569	-	17,2	565	466	54,3
Mai	16,9	13,8	211	208	80,3	17,1	390	372	66,1	16,4	437	394	46,4
Juni	16,9	13,9	163	178	55,0	17,2	257	228	46,5	16,4	375	362	36,5
Juli	17,7	14,7	236	274	82,5	18,4	294	283	58,5	17,0	546	526	rd30,0
August	17,9	15,4	111	110	60,9	17,3	206	210	45,7	17,4	271	276	13,7
September	17,7	14,9	168	167	75,4	17,4	140	147	30,6	18,1	459	410	44,4
Oktober	17,3	14,2	183	172	66,9	17,1	229	191	42,9	17,3	386	349	28,9
November	16,9	13,9	178	101	68,0	16,8	165	125	57,8	17,1	315	287	42,7
Dezember	17,0	15,1	229	170	58,8	17,3	221	242	62,4	16,7	298	289	20,0

Tab. X b

Mansfelder Region:
 Arbeitslosenquote (Alo), Zugang an offenen Stellen (off.St.),
 Vermittlungen - darunter in ABM (Verm./ABM) - 1991

Monat	AA-Bezirk				Eisleben				Hettstedt				Sangerhausen			
	Alo in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %	Alo in %	off.St.	Verm./ABM in %
Januar	11,3	13,2	27	31	41,9	8,3	61	78	85,9	12,3	154	99	40,4			
Februar	11,8	13,2	46	36	77,7	8,4	35	51	82,3	13,5	157	183	39,3			
März	11,9	13,4	54	57	75,4	7,5	112	104	92,3	14,4	316	172	20,3			
April	11,8	13,8	66	55	72,7	7,8	56	60	66,6	13,2	327	281	42,7			
Mai	12,0	13,9	120	119	73,9	7,8	61	67	95,5	13,2	173	246	50,8			
Juni	11,8	14,0	365	335	91,0	7,9	584	578	83,2	12,8	525	460	49,3			
Juli	14,9	16,6	574	559	-	10,7	468	457	82,5	15,4	815	458	-			
August	13,9	15,3	522	514	76,0	9,7	620	607	78,2	15,5	750	626	71,7			
September	13,6	14,9	312	308	58,1	9,9	259	263	74,1	14,7	716	660	66,5			
Oktober	13,4	13,1	347	341	70,7	10,4	327	327	55,7	14,5	667	586	44,5			
November	13,3	13,2	453	454	83,7	10,5	603	602	94,9	14,3	305	345	58,3			
Dezember	13,0	12,6	147	146	48,6	10,4	238	241	-	13,6	-	384	51,3			

Tab. X c

Mansfelder Region:
 Arbeitslosenquote (Alo), Zugang an offenen Stellen (off.St.),
 Vermittlungen - darunter in ABM (Verm./ABM) - 1990

Monat	AA-Bezirk		Eisleben			Hettstedt				Sangerhausen			
	Alo in %	Alo in %	Off.St.	Verm./ABM in %		Alo in %	Off.St.	Verm./ABM in %		Alo in %	Off.St.	Verm./ABM in %	
Juli +)	4,1	5,7	-	-	-	3,9	-	-	-	4,9	-	-	-
August +)	5,6	6,9	-	-	-	5,0	-	-	-	6,6	-	-	-
September	6,2	8,0	-	-	-	5,5	-	-	-	5,4	-	-	-
Oktober	9,1	10,1	38	74	62,1	6,5	65	53	54,7	11,2	107	68	69,0
November	9,6	11,0	207	90	-	6,6	125	73	-	11,7	113	88	-
Dezember	10,2	11,5	60	51	49,0	7,4	65	60	66,6	12,7	95	66	59,0

+) incl. Artern

Tab. XI 1-8

Ausgewählte betriebliche Problemlagen - SÖSTRA-Befragung

**1 Umsatzentwicklung
im letzten halben Jahr**

	steigend		gleichbleibend		fallend		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (Rückantwort von 26 Unternehmen)	9	34,5	10	38,5	7	27	
Reprivatisierungen, Privatisierungen (Rückantwort von 10 Unternehmen)	4	40	6	60	-		
Neugründungen (Rückantwort von 14 Unternehmen)	11	79	1	7	2	14	

2 Gegenwärtige Absatzprobleme

	ja		nein		teilweise		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (Rückantwort von 26 Unternehmen; N=24)	7	29	8	33,5	9	37,5	Von 2 Unternehmen keine Angaben
Reprivatisierungen, Privatisierungen (Rückantwort von 10 Unternehmen)	-		4	40	6	60	
Neugründungen (Rückantwort von 14 Unternehmen)	1	7	6	43	7	50	

3 Hauptursachen für Absatzprobleme (Mehrfachnennung möglich)

	starke Konkurrenz		gesunkene regionale Nachfrage		gesunkene überreg. Nachfrage		zu hoher Preis		Qualitätsrückstände		ungenüg. Bekanntheit		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (34 Nennungen: N = 24)	12	50	8	33	6	25	4	17	-	-	4	17	8 Unternehmen keine Probleme (Von 2 Unternehmen keine Angaben)
Reprivatisierungen, Privatisierungen (8 Nennungen : N = 8)	4	50	1	12,5	1	12,5	1	12,5	-	-	1	12,5	4 Unternehmen keine Probleme (Von 2 Unternehmen keine Angaben)
Neugründungen (11 Nennungen : N = 14)	4	29	4	29	1	7	-	-	-	-	2	14	6 Unternehmen keine Probleme

4 Aktuelle Kapazitätsauslastung

	voll		mittel		unzureichend		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (Rückantwort von 26 Unternehmen)	10	42	6	25	8	33	Von 2 Unternehmen keine Aussage
Reprivatisierungen, Privatisierungen (Rückantwort von 10 Unternehmen)	3	30	7	70	-	-	
Neugründungen (Rückantwort von 14 Unternehmen)	5	45,5	5	45,5	1	9	Von 3 Unternehmen keine Aussage

5

Investitionen nach 1989

	viel		ausreichend		zu wenig		keine		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (Rückantwort von 26 Unternehmen; N=25)	9	36	8	32	7	28	1	4	1 Unternehmen keine Aussage
Reprivatisierungen, Privatisierungen (Rückantwort von 10 Unternehmen)	3	30	7	70	-	-	-	-	
Neugründungen (Rückantwort von 14 Unternehmen)	8	57	5	36	1	7	-	-	

6

Verwendung der Investitionen

(Mehrfachnennung möglich)

	Kapazitäts- erweiterung		Erweiterung des Produkt- und Leistungsan- gebots		Erneuerung des Produkt- u. Leistungs- angebots		Moderni- sierung und Rationali- sierung		Marketing/ Vertrieb		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (53 Nennungen; N=25)	7	28	13	52	5	20	19	76	9	36	1 Unternehmen keine Angaben
Reprivatisierungen, Privatisierungen (23 Nennungen; N=10)	5	50	4	40	1	10	9	90	4	40	
Neugründungen (33 Nennungen : N=14)	8	62	10	77	2	15	7	54	6	46	1 Unternehmen keine Angaben

7

Finanzielle Probleme

	ja		nein		teilweise		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (Rückantwort von 26 Unternehmen ; N=25)	16	64	3	12	6	24	Von einem Unternehmen keine Aussage
Reprivatisierungen, Privatisierungen (Rückantwort von 10 Unternehmen)	4	40	1	10	5	50	
Neugründungen (Rückantwort von 14 Unternehmen)	5	36	6	43	3	21	

8

Ursachen für finanzielle Probleme
(Mehrfachnennung möglich)

	geringes Eigenkap.		Alt-schulden		ungenügende Konkurr.-fähigkeit		fehlende Kredite		unzureich. Förderung		Bemerkungen
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	
Ausgründungen (51 Nennungen; N=25)	14	56	5	20	6	24	11	44	12	48	3 Unternehmen keine Probleme (1 Unternehmen keine Angaben)
Reprivatisierungen, Privatisierungen (21 Nennungen ; N=9)	5	56	2	22	-	-	6	67	8	89	1 Unternehmen keine Probleme, (1 Unternehmen keine Angaben)
Neugründungen (15 Nennungen; N=13)	6	46	-	-	-	-	4	31	5	38	6 Unternehmen keine Probleme (1 Unternehmen keine Angaben)

Unternehmen im produzierenden Bereich nach Wirtschaftsklassen

Landkreis Sangerhausen

Wirtschaftsklasse	Beschäftigte (1.9.92)	Branche/Produktionsprofil	Status
1. Erzbergbau/Kali/Steinsalz/Sonst.			
Mansfelder Kupferbergbau GmbH	367	berobauliche Verwahrung	THA
Fluß- und Schwerspat GmbH Rottleberode	55	Verwaltung/Stillegung	THA
2. Chemische Industrie			
Tierische Eiweißmittel GmbH	70	Pyrotechnik/Munitionsentsorgung	privat
Pyrotechnik Uftrungen GmbH	15	Herstellung, Verpackung chemischer Produkte (Kosmetik)	privat
Repack Holdenstedt			
Schachtel Galvanik u. Pulverbeschichtung			
3. Mineralölverarbeitung			
Asphaltwerke Halle GmbH Mischwerk Sangerhausen			
4. Kunststoffverarbeitung			
Liebscher Stanz- und Formteile			

Sangh.

5. Verarbeitung Steine u. Erden

Knauf Deutsche Gipswerke AG	250	Baustoffe, Gips, Gipskarten	privat
Deutsche Sphinx Sanität GmbH, Wallhausen	180		privat
HSK Kies- und Iefbaugesellschaft mbH	150	Baustoffe	privat
SDT Stanz- und Dämmtechnik GmbH, Bergbau	55	Be- u. Verarbeitung von Dämmteilen aus Mineralwolle	privat
NAWEKU GmbH, Blankenheim	10	Natur-Kork-Kunststeine	privat
FUEHBERG u. Umwelttechnik Kieswerk Müller GmbH EHL und Schmitt Baustoffwerk	30	Baustoffe	privat

6. Stahlverformung, Oberflächenveredlung

Edelstahl und Metallsysteme GmbH, Allstedt	18		privat
Metallbeschichtungstechnik, Roßla Baubeschlagfabrik Elsterwerda GmbH NL Berga	6	Metallverarbeitung	privat

7. Stahl-Leichtmetall- u. Behälterbau

Kupferkesselwerk GmbH	88	Metallverarbeitung, Gitterroste	
GVA Gesellschaft für Verfahren der Abwassertechnik	30	Maschinenbau	privat
Mansfeld Metallbau und Recycling GmbH i.L. W. Miosge	4	Waldbautechnik Metallbau	i.L.
Metallbau Politz GmbH Stahlbau, Oberröblingen G. Schneider, Roßla GEFAS Gesellschaft f. Fahrz., Agrar- technik u. Stahlb. mbH, Roßla			

Sangh.

8. Waggon-Feld-Industriebahnwagenbau

Container- u. Fahrzeugbau GmbH, Sangerhausen	31	Metallverarbeitung, Baucontainer	privat
Kunststoff- u. Stahlbau GmbH, Popperode, H. Röppel			privat
Rülke Bernd - Containerbau	40	Metallverarbeitung	privat

9. Montage u. Rep. von Lüftungs-, Wärme u. gesundheitstechnischen Anlagen

SMH Sangerhäuser Metall- und Heizungs- bau GmbH	38	Heizungs-, Stahl-, Metallbau	privat
Metall Südharz e.G., Stolberg	35	HeizungSanitärinstallation	privat
HUS Allstedt			
Thermotronik GmbH, Berga			
Firma Mädicke GmbH			
WRM Heizungsservice GmbH, Sangerhausen	30	HLS-Anlagen	privat
Üdharzer Elektro- u. Heizungs-GmbH, Helbra			
Schäfer, Höfer-Dalhaus BR			
Elektro-Anlagen GmbH, Sangerhausen	98	Elektroinstallation, Montage	privat
KASANIT Stahl- und Lüftungsbau GmbH, Riestedt	5	Infrarotstrahler	privat

Sangh.

10. Maschinenbau

SAMAG Maschinenfabrik GmbH	1000	Maschinenbau, Zentrifugen für die Zuckerindustrie	privat
MPS-Maschinenbau und Plastverarbeitung GmbH, Sangerhausen	120	Lagertechnik, Kunststoffplatten für Kfz	privat
Metallwerke Kuhlemann GmbH	95	Maschinen/Apparatebau, Emaillierung von Metallwaren, Umweltschutztechnik	privat
Askania Maschinenbau GmbH	30	Maschinenbau, Spezialmaschinenbau, Behälter- u. Stahlbau	privat
Deutsche VACUUMAPPARATE Holland-Merten GmbH, Sangerhausen	10	Apparatebau/Vakuumtechnik	privat
Werkzeug- u. Maschinenbau, Rottleberode Schlosserei u. Dreherei Klaus Wende Mansfeld Maschinen- u. Anlagen GmbH, Sangerhausen	3	Metallverarbeitung	privat
GEFAS GmbH, Roßla			
IHWE Instandhaltungs- u. Werkzeugbau GmbH	6	Metallverarbeitung	privat
Behr-Thomson-HERMOTRONIK Dehnstoffregler GmbH, Berga	6	Meßgerätebau	i.G.

11. Herstellung von Kraftfahrzeugteilen und Karosserien

Instandhaltung u.d. Werkzeugbau GmbH, Sangerhausen

12. Herstellung von Fahrrädern

MDF, Mitteldeutsche Fahrradwerke GmbH, Sangerhausen	220	Fahrradproduktion, Ersatzteile	THA
---	-----	--------------------------------	-----

Sangh.

13. Elektrotechnik

Siemens Anlagentechnik und Energie- verteilung Leipzig GmbH, Sangerhausen	345	Montage Starkstomanlagen, Auto- matisierungstechnik	privat
Elektroanlagen GmbH, Sangerhausen	100	Elektroinstallation	privat
Elektro Südharz GmbH, Berga	30	Elektroinstallation	
Stadermann, Produktionselektronik		Raumklimatisierung	
Kirchner, Elektromontage			
Metallbau- u. Sicherheitstechnik, Berga			
Südharz Industrieelektronik GmbH	6	Steuer-Meß-Regeltechnik	privat
Hallotap Halle GmbH, Berga			
DVA-Montage GmbH, Roßla			i.G.
L+R Elektroanlagen GmbH, Sangerhausen	10		privat
J. Heinecke	4	Elektroinstallation	privat

14. Herstellung von EBM-Waren

SKL Feingerätebau Kelbra, Gmb	90	Apparatebau	THA
Baubeschlagfabrik Elterwerda GmbH	6		privat
Woller, Dietmar	2	Bleiglaserei	privat

15. Spielwaren, Musikinstrumente

Pianofortefabrik Sangerhausen GmbH	60	Musikinstrumente/Pianos	THA
------------------------------------	----	-------------------------	-----

16. Säge- Holzver- und -bearbeitungswerke

Sägewerk und Holzwarenfabrikation Wolfsberg	36	Schnitt- und Kanthölzer	privat
Laubsägewerk Rottleberode GmbH	20	Holzbearbeitung	THA

Sangh.

**17. Herstellung und Reparatur von
Möbeln aus Holz**

Südharzmöbel Sangerhausen GmbH	100		privat
--------------------------------	-----	--	--------

18. Druckerei

Sangerhäuser Druckerei GmbH	35	Druckerzeugnisse	
-----------------------------	----	------------------	--

**19. Sattler, Galanteriewaren-
hersteller**

Lederwaren Sangerhausen	62	Lederverarbeitung	privat
-------------------------	----	-------------------	--------

Letex Leder- und Textilverarbeitung GmbH, Wallhausen	30	Leder/Textilerzeugnisse, Camping- artikel, Sattlerwaren	privat
---	----	--	--------

Rakus, Raumkultur Südharz GmbH, Sangerhausen	37	Inneneinrichtungen, Fenster, Türen	privat
---	----	------------------------------------	--------

20. Schuhwaren

Ludwig Herbert GmbH Orthopädie, Schuhtechnik und -reparatur	26		privat
--	----	--	--------

21. Bekleidungsgewerbe

Wemosa Textilwaren Melany Konfektions AG			privat
---	--	--	--------

Sangh.

22. Nahrungs- und Genußmittel

Käsefabrik und Nahrungsmittel- spezialitäten GmbH	47	Nahrungs- und Genußmittel	THA
Mammut Getränke GmbH	70	Nahrungs-Genuß. Abfüllbetrieb	privat
Goldene Aue Malzwerke GmbH	60	Braumalz	privat
Schloßhof Spirituosen GmbH, Allstedt	39	Spirituosen	privat
Breitunger Käseerei Ernst Rumpf GmbH	30	Käseprodukte	privat
Staatsgut Allstedt	25	Tierproduktion	komm.
Stolberger Fleisch- u. Wurstwaren GmbH			
Harzer Kaninchenschlacht- und Verar- beitungsgesellschaft mbH	18		i.L.
Rosenstädter Fleisch- u. Wurstwaren GmbH			
Südharzer Forellenzucht bR	5		privat
Anhaltiner Back- und Konditorei- waren GmbH, i.L.			i.L.

23. Baugewerbe

Massivbau Hoch-, Ingenieur- und Tiefbau GmbH	500	Hoch-Ingenieur-Tiefbau	privat
Mansfeld Spezial-Tiefbau GmbH	200	Spezialtiefbau	privat
Hoch- und Tiefbau Sangerhausen, GmbH	189	Baubetrieb	privat
Baugesellschaft mbH Berga	120	Baubetrieb	privat
Ausbau Roßla mbH	130	Baubetrieb	privat
Bohrgesellschaft mbH	78	Baubetrieb	privat
Tief- und Industriebau Berga GmbH	75	Baubetrieb	privat
Techno Service GmbH	65	Baubetrieb	privat
Bau- u. Sanierungsmanagement GmbH	60	Baubetrieb	privat
Maler GmbH Sangerhausen	60	Baunebengewerbe	privat
Helmetal Meliorations-, Straßen und Tiefbau GmbH	50	Erd/Straßenbau/Melioration	privat
Wilke Bau GmbH	30	Baubetrieb	privat
Harmann & Buchholz GmbH	30	Baubetrieb	privat
Kurock, Karl-Heinz - Straßen- und			

Sangh.

Tiefbau GmbH	25	Straßenbau	privat
Leinetaler Hochbau GmbH	15	Baubetrieb	privat
Baugesellschaft mbH	15	Baubetrieb	privat
Baugesellschaft Sommer mbH	10	Baubetrieb	privat
Buchmann & Partner Bau-GmbH	6	Baubetrieb	privat
Feist Straßenbau GmbH	5	Straßenbau	privat
SBS Stadermann Bautensanierung GmbH		Baubetrieb	privat
PGH des Dachdeckerhandwerks		Bauhauptgewerbe	
KISCO Kindl, Selbach & Co GmbH		Baubetrieb	privat
Bauunternehmen Bernd Steinkopff		Baubetrieb	privat
Mölders & Cie. HTS Betonbau und Instandsetzungs GmbH		Baubetrieb	privat
Auf- und Ausbau GmbH Holdenstedt		Baubetrieb	privat
Umwelttechnik Schatz GmbH	10	Dienstleistungen	privat

**Unternehmen im produzierenden Bereich nach Wirtschaftsklassen
- Auswahl -**

Landkreis Eisleben

Wirtschaftsklasse Name des Unternehmens	Beschäftigte 1989/90	Beschäftigte 1991	Beschäftigte 1.7.92	Branche Produktionsprofil	Status
1. Bergbau					
Romonta Braunkohlenwerk Röblingen (Teil der MIBRAG) darunter ant)	2 781		1 430 (Abbau auf 400 gepl.)		
Braunkohlentagebau	610		271		THA
Brikettfabrik Heeltau	140		80		
Montanwachsfabrik	260		175	Braunkohlenver- edelung	
2. Kunststoffverarbeitung					
FT Fenstertechnik GmbH	35	12			privat
3. Gummi-Asbestverarbeitung					
H. Neugebauer					privat
H. Paselt					privat
4. Verarbeitung Steine und Erden					
Klinker- und Ziegelwerk Wansleben GmbH	164	30	25		--
Franke Naturstein GmbH J. Voigt, Mansfeld					privat

Eisl.

Graupner, Wansleben
Readymix GmbH Co KG, Hübitz

3

Fertigbeton

privat
privat

5. Feinkeramik

Dentallabor H. Peter

privat

6. Eisen u. Stahl incl. Halbzeuge

Edelstahlbeizerei Eisleben
GmbH

4

Lohnbeizen aus
Edelstählen

privat

7. Stahlverformung, Oberflächenveredelung/
Stahlbau

Korrosionsschutz GmbH, Eisleben 585

320

8. Stahl-Leichtmetall- u. Behälterbau

Stahlbau Erdeborn GmbH
Stahl- und Anlagenbau GmbH, Röblingen

9. Industriebahnwagenbau

Gleisbau GmbH, Röblingen

110

Gleis- und
Weichenbau

privat

Eisenbahnsignalbau
GmbH, Röblingen

12

Signal- und
Sicherungsanlagen

privat

ISA GmbH Industrie-
stromschienen und Anlagen

Eisl.

10. Montage u. Reparatur von Lüftungswärme und gesundheitstechnischen Anlagen

Fa. Mädicke GmbH				Heizungs- und Sanitärmontage	privat
Skamus-Skala u. Prozemus, Helbra				Stahlkonstruktionen	privat
Gotec-Anlagenbau GmbH, Klostermansfeld			18	Lackieranlagen	privat
Technische Dienste, Maschinen- und Anlagenbau, Eisleben					
Heizungsbau GmbH Vogel u. Co.					privat
Kautz Sanitär- und Heizungsbau					privat
EGO Stahlbau GmbH, Mansfeld					
Bau- u. Thermotechnik GmbH, Mansfeld					privat
Kettner-Baumann GbR					privat
BMS Metall GmbH					privat
H. Dettler Heizung + Sanitär					privat
Run GmbH, Eisleben			41	Entsorgung, Abbruch, Dekontaminierung	privat

11. Maschinenbau

Mansfeld Maschinen- u. Anlagenbau GmbH	1 785	938	869		THA
Mansfeld Engineering GmbH	782	375	128		privat
Tuschak Maschinenbau Eisleben GmbH			8	Bauteile u. -gruppen	privat
Vorrichtungsbau Wölk u. Partner GmbH, Eisleben			6	Vorrichtungsbau	privat
Mansfeld Elektro-Automatisierung Driescher GmbH, Eisleben			15	Schaltanlagen	privat

Land- und Technik-Service GmbH, Volkstedt	60	Metallbau, Ersatzteil- u. Baugruppen	THA
TAGENA - Technische Anlagenbaugesellschaft mbH, Klostermansfeld	20	Schlüsselfertige Anlagen	privat
Abwassertechnik Eisleben, GmbH Ittig Kläranlagenbau GmbH, Eisleben	95	Klärwerksaus- rüstungen	privat
RESA Industrietechnik GmbH, Eisleben	14	Schaltanlagen	privat
12. Herstellung von Kfz-Teilen und Karosserien			
Mädicke u. Schuster GmbH, Bornstedt			privat
13. Elektrotechnik			
SATEMA GmbH	619	Starkstroman- lagenbau	
Mansfeld Unitex GmbH HASATRONIK, Eisleben W. Bender GmbH + Co. KG		Elektroschutz- technik	privat
Versorgungstechnik GmbH i.G. NDB-Elektrotechnik		Energiever- sorgungssysteme	privat
INTESI, Amsdorf	16	Baunebengewerbe	privat
14. Herstellung von EM-Waren			
project Fröscher GmbH, Eisleben	150	Büromöbel	privat
Leiner Markisen GmbH, Röblingen	10	Sonnenschutz- artikel	privat

Eisl.

15. Spielwaren, Musikinstrumente

H. Detgen, Eisleben

privat

G. Kellner, Eisleben

privat

**16. Herstellung u. Reparatur von
Möbeln aus Holz, olz.....
Tischlereierzeugnisse**

Südharzmöbel Eisleben, GmbH 586

200

Kinder- u. Jugend-privat
möbel

Eisleben GmbH

Rolladen u. Innenausbau GmbH,
Klostermansfeld

70

Rolladen, Tore, privat
FensterBautischlerei u. Ausbau
GmbH, Eisleben

Müller GmbH, Eisleben

Innenausbau

KUF, GbR

TEAM-BAU GmbH, Eisleben

17. Herstellung von Schuhen

EW-Schuh GmbH, Eisleben

178

81

Arbeitsschuhe

18. Bekleidungsgewerbe

hel-man GmbH, Helbra

480

213

Wicht Hosenfabrik GmbH

158

124

19. Nahrungs- und Genußmittel

Eislebener Fleischwaren GmbH

144

135

Carriere GmbH & Co Eisleber

Fruchtsaft OHG Feinbach

Eisleben e.G.

115

100

Fruchtsäfte

Eisl.

21. Baugewerbe

Mitteldeutsche Bau AG					
NL Eisleben	1 048	692	670		
HTL Bau Eisleben GmbH	165	150	150		
DAFA GmbH, Eisleben		40		Dächer, Fassaden	
Bauhandwerk Helbra GmbH		54	100	Sanierungsbau	privat
Kopohl Bau GmbH, Eisleben			10	Alu-Bauelemente	privat
HELUFA-Bau, Eisleben					
KACH-Bau GmbH, Eisleben					
Bohr- u. Brunnenbau GmbH, Stedten	117	69			
STE Straßen-Tiefbau GmbH, Eisleben			55	Tief- u. Straßen- bau	privat
HTS GmbH, Helbra					
Kirsch-Bau, Eisleben					
Hoch- und Tiefbau Eisleben					
Bau GmbH Richter, Eisleben					
ATS-Bau GmbH, Eisleben					
Bilfinger und Berger Bau AG, Eisleben					
Hoch- und Sanierungs GmbH, Wimmelburg					

**Unternehmen im produzierenden Bereich nach Wirtschaftsklassen
- Auswahl -**

Landkreis Hettstedt

Wirtschaftsklasse Name des Unternehmens	Beschäftigte 1989/90	Beschäftigte 1.7.92	Branche/ Produktionsprofil	Status
1. Gummi/Asbestverarbeitung				
H. Paselt, Mansfeld				
2. Verarbeitung Steine + Erden				
Franke Naturstein GmbH, Frideburg Stadtwirtschaft GmbH i.G.				
3. NE-Metallerzeugung				
Walzwerk Hettstedt AG	8 250	1 350	Bleche, Bänder, TH Drähte, Lackdrahtteile, Rohre, Stangen, Halbzeuge aus Kupfer u. Legierungen, Nickel	
Kupfer-Silber-Hütte GmbH	1 860	670	Katoden, Walzplatten, THA Zylinder, Drahtbarren, Gieß- und Walzdraht	
Aluhett - Aluminiumwerk GmbH		580	Aluminiumrohre, privat -stangen, -bleche, -bänder	
HfB-Fahrleitungs- u. Bronze-Draht GmbH, Hettstedt ALKU-Elemente GmbH				

Hettst.

4. Stahl-Leichtmetall-Behälterbau

EGO Stahlbau GmbH, Mansfeld	120	90	Blechverarbeitung, Paletten u. Behälter, Stahltüren u. -tore, Bau- konstruktion
REKO Hettstedt GmbH Metallwerk Hettstedt GmbH, Hettstedt		105	Sondermaschinen privat
		13	Zinkschmelze, privat Recycling

5. Maschinen- u. Anlagenbau

Mansfeld Maschinen- und Anlagenbau GmbH, Bereich Hettstedt Bültmann GmbH & Co KG, Hettstedt Mansfelder Maschinenbau GmbH, Hettstedt		300	
		10	Holzbear- privat beitungsmaschinen
Kuppl. u. Maschinenbau Gerbstedt GmbH	121		Fahrzeugkupplungen, Maschinenerzeugnisse, Werkzeugmaschinen liquidiert
Rolf Müller Maschinenbauer- zeugnisse GmbH, Gerbstedt		35	Förderketten u.a. privat
Reko Hettstedt GmbH		120	Stahlbau, privat Elektro-, Umwelt- schutzanlagen

Hettst.

6. Elektrotechnik

Elmet GmbH, Hettstedt Complex Industrie GmbH	350	20	Elektroanlagen Be- und Entlüftungsanlagen, Garagentore, Türen
Thermotechnik GmbH, Mansfeld Temperatur Meßelemente Hettstedt, GmbH Kabel- und Elektroanlagenbau GmbH, Hettstedt		22	privat
PMF Planung, Montage, Elektro, Mansfeld		330	Ausbau von Fernmelde- netzen privat
B + B Elektroanlagen GmbH, Sandersleben MSR Systemtechnik, Hettstedt Kabel- und Elektroanlagenbau, Hettstedt			

7. Herstellung u. Reparatur von Möbeln aus Holz, Tischlereierzeugnisse

Mansfeld Möbel GmbH		120	Küchenpro- privat duktion, Bautisch- lerei, m Kinder-, Jugendmöbel
Frieddorfer Holzwaren GmbH		20	Werkzeugstiele, privat Griffe, Drehwaren
Holzbau Mansfeld GmbH			

8. Nahrungs- und Genußmittel

Brauerei Wippra			Bier
-----------------	--	--	------

Hettst.

9. Baugewerbe

Mansfeld-Wurzel-Baugesellschaft mbH	90	Schotterwerk, privat Straßenbaustoffe
Harzer Baugesellschaft mbH, Wippra	13	Straßenbau, Kanalbau, Tiefbau
Hewa Sanierbau GmbH, Hettstedt		Tiefbau, Hochbau, Ausbau
Bauhof "Südharz" Hettstedt GmbH		Hochbau, Ausbau,
Fa. Bernd Tressel, Straßen- Tiefbau GmbH		Straßentiefbau, Stahlbetonbau
Ofenbau Sondershausen		Industrieofenbau
HELUFÄ - Bau GmbH, Hettstedt	15	Innenausbau, privat Gerüstbau
Hoch- und Tiefbau GmbH, Hettstedt	203	Hoch- u. Tiefbau, privat Straßenbau
Schiegries-Gruppe (6 Unternehmen)	270	Hochbau, Tiefbau, privat Beton, Maschinenbau, Umweltechnik

Fragebogenauswertung

zum Forschungsprojekt

**Voraussetzungen, Engpässe und Probleme bei der
Entstehung neuer Arbeitsplätze in Klein- und
Mittelunternehmen**

- in den Landkreisen Eisleben, Hettstedt und
Sangerhausen -

Inhalt

1. Ausgangslage

- 1.1 Die Region**
- 1.2 Methodische Fragen**
- 1.3 Auswertungsprobleme**

2. Ergebnisse der Befragung

2.1 Angaben zu den Unternehmen

Entstehung und Eigentumsform

Branchen - und Produktstrukturen, Betriebsgrößen und technische Ausstattung

2.2. Angaben zu Entwicklung und Entwicklungsproblemen in den Unternehmen

Beschäftigungsentwicklung

Investitionen

Auslastung, Absatz, Umsatz

Finanzierungsfragen

Andere Entwicklungsprobleme

2.3. Angaben und Meinungen zu Wirtschaftsförderung und betrieblicher Kooperation

Wirtschaftsförderung und institutionelle Infrastruktur

Kooperationsbeziehungen

Kooperationsbereiche

Interessenfelder und Inhalte

Formen der Kooperation

3. Resümee

1. Ausgangslage

1.1 Die Region

Im Rahmen des Forschungsauftrages der KSPW und der Landesregierung Sachsen-Anhalt "Voraussetzungen, Engpässe und Probleme bei der Entstehung neuer Arbeitsplätze in Klein- und Mittelunternehmen" führte SÖSTRA im Zeitraum September/Oktober 1992 in den Kreisen Eisleben, Hettstedt und Sangerhausen (Mansfelder Region) eine schriftliche Befragung von 167 Unternehmen durch. Ziel der Befragung war es, **Auskünfte zur Beschäfts- und Beschäftigungssituation, zu den Entwicklungsproblemen und -engpässen einzuholen sowie die Haltung der Unternehmen zu Fragen der Wirtschaftsförderung und zu Möglichkeiten und Chancen regionaler betrieblicher Kooperationen zu erkunden.**

Die Region Mansfeld ist typisch für die strukturellen Transformationsprobleme, die sich aus dem Zerfall der großkombinatlichen Zentralverwaltungswirtschaft in den neuen Bundesländern ergeben: Die dominierende Position des Mansfeld-Kombinats (jetzt Mansfeld AG) führte zu einer dysfunktionalen Monostruktur in der Industrie. Die Region war geprägt durch unwirtschaftlichen Erzbergbau und dessen erste Verarbeitungsstufen, wobei die Kreise Hettstedt und Eisleben stärker und auch anders als Sangerhausen betroffen wurden. Im Zuge der Auflösung und Liquidation dieser Strukturen wurde der industrielle Kern der Region fast völlig zerstört und die einseitigen Zulieferbeziehungen der Unternehmen weitgehend gestandslos gemacht. Trotz umfangreicher arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen löste dies eine hohe Arbeitslosigkeit aus.

Durch Privatisierung, Neu- und Ausgründungen beginnt sich eine neue Unternehmensstruktur herauszubilden. Die so entstehenden, überwiegend kleinen und mittleren Betriebe treffen auf keinen historisch gewachsenen Markt. Er beginnt sich ebenfalls erst herauszubilden.

1.2 Methodische Fragen

SÖSTRA orientierte sich in der Befragung in erster Linie auf die für die Region wichtigsten industriellen Branchen und befragte kleine und mittlere Unternehmen und größere Handwerks-

betriebe. Außerdem wurden die in der Region ansässige Großunternehmen und industrielle Dienstleister mit einbezogen.

Die Identifizierung der zu befragenden Unternehmen gestaltete sich schwierig, da keine nach Zweigen und Branchen gegliederten aktuellen Übersichten über Bestand, Neuzugänge und Veränderungen vorlagen. Von den Landratsämtern, der Industrie- und Handelskammer und dem Arbeitsamt wurde hierbei Unterstützung gewährt.

Der Fragebogen ist in Fragestellung und Gliederung an der in 1.1. genannten Zielstellung aufgebaut und in drei große Komplexe gegliedert: allgemeine Angaben zu den Unternehmen, Angaben zu Entwicklung und Entwicklungsproblemen, Angaben zu Wirtschaftsförderung und Kooperation.

Der Fragebogenrücklauf betrug mit 34% . Als Probleme erwiesen sich, daß einige der angeschriebenen Unternehmen sich in Liquidation befanden, mehrere waren wegen Namens- bzw. Standortwechsel nicht auffindbar und andere wollten sich als Nochtreuhand-Unternehmen nicht äußern. 10 der zurückgeschickten Bögen blieben aus diesen Gründen unausgefüllt, andere Unternehmen schickten die Bögen gar nicht erst zurück. Das offenbarte sich u.a. in einer ergänzenden mündlichen Befragung von 14 Treuhand- und Ex-Treuhand-Unternehmen, von denen nur 5 auch auf die schriftliche Befragung reagierten. 56% der zurückgesandten Bögen entfallen auf die Industrie, 28% auf die Bauwirtschaft und 16% auf den Dienstleistungsbereich.

Tab. 1: Befragung nach Kreisen

	Befragte Unternehm.	Rückläufe gesamt	Dav. auswertbare Fragebögen	
			Anzahl	in vH der Befragungen
Eisleben	59	28	23	39,0
Hettstedt	41	16	14	34,1
Sangerh.	67	23	20	29,9
Region	167	67	57	34,1

1.3 Auswertungsprobleme

Generell zeichnen die Fragebögen, die zur Auswertung gelangten, nur bedingt ein repräsentatives Bild der Unternehmenssituation in der Mansfelder Region, da SÖSTRA sich zum einen auf bestimmte Branchen orientiert hatte und da zum anderen zahlreiche wichtige Unternehmen nicht geantwortet haben. Vor allem im zweiten Fragenkomplex wirkt sich das aus, die Antworten sind breit gestreut, Entwicklungstrends nicht immer

erkennbar. Auf den dritten Komplex (Kooperation) trifft das weniger zu. Hier lassen sich quer durch Branchen und Größenordnungen eher verallgemeinernde Aussagen treffen.

Auswertungsprobleme im Einzelnen gab es

- vor allem bei den Fragen zu Branchenzugehörigkeit und Produktklassifizierung, wo es zu Abweichungen von statistisch festgelegten und üblichen Kriterien (Branchenschlüssel) kam. Die Branchenzugehörigkeit wurde nur in einem ganz krassen Fall durch den Auswerter korrigiert;

- bei Mehrfachbenennung von Fragen, die keine Mehrfachbenennung erlaubten, wurde von Fall zu Fall entschieden, welche Nennung in die Auswertung kommt. Vor allem bei den Fragen nach der Herkunft der Unternehmen wurde neben Ausgründungen auch spezifische Ausgründungsformen ausgewählt. Bei Mehrfachbenennungen wurde auf diese spezifische Formen zurückgegriffen;

- bei der Zuordnung der Unternehmen zu Unternehmensgrößenklassen, die sich als problematisch erwies, da zwischen den Hauptkriterien Umsatzgröße und Zahl der Beschäftigten auffallende Diskrepanzen ersichtlich wurden. Die Frage der Klassifizierung konnte nicht zufriedenstellend gelöst werden;

- bezüglich von Antworten auf bestimmte Fragen - z.B. dann, wenn ausschließlich äußere Faktoren für Kapazitäts- und Absatzprobleme verantwortlich gemacht werden, jedoch Produkt-, Qualitäts- und technologische Probleme verneint wurden. Eine objektive Bewertung dieser Antworten war schwierig.

2. Ergebnisse der Befragung

2.1 Angaben zu den Unternehmen

Im ersten Teil des Fragebogens wurden Rechtsform, Entstehungsform und Eigentumsform der Unternehmen ermittelt. Branchenzugehörigkeit, Produktpalette und -klassifizierung, Arbeitskräftestruktur und Struktur der technischen Ausstattung sowie Umsatzgrößen sind die nachgefragten Grundlagen wirtschaftlicher Leistung und Entwicklung.

Entstehung und Eigentum

Die dominierenden Eigentumsformen von Unternehmen sind Aus- und Neugründungen (35% bzw. 28%). Hierin sind auch bisherige Privatunternehmen und Neuansiedler enthalten. Rückübertragungen an frühere Eigner (14%) und Privatisierungen durch Management Buy-Out (12%) folgen mit deutlichem Abstand. 7 % der Betriebe sind durch Verkauf an einen externen Eigner und 4% als private Handwerksbetriebe entstanden. Insgesamt weist die

untersuchte Population mit 89% einen hohen Privatisierungsgrad auf.

Ein Drittel aller Unternehmen (32%) gehört ostdeutschen, je 23% westdeutschen, ausländischen und Belegschaftseignern. Als Rechtsform haben 55 Unternehmen (96%) die GmbH gewählt, nur 2 sind Einzelunternehmen. Nach Entstehungs-, Rechts- und Eigentumsform weisen die untersuchten Unternehmen überwiegend marktwirtschaftliche Strukturen und damit günstige juristische Bedingungen für ihre weitere Entwicklung auf.

Branchen- und Produktstruktur, Betriebsgrößen und technische Ausstattung

Die sektorale Struktur der befragten Unternehmen ist deutlich industriell geprägt. 56% gehören zur Industrie, 28% kommen aus dem Bausektor und 16% ordnen sich als industrielle Dienstleister ein. Produktorientierte Dienstleistungen bestimmen knapp vor Investitionsgütern die Produktpalette.

Tab 2: Auswertbare Rückantworten nach Kreisen und Wirtschaftsbereichen

	Eisleben	Hettstedt	Sangerh.	Region
Industrie	14	7	11	32
Baugewerbe	5	6	5	16
Dienstleist.	4	1	4	9
Gesamt	23	14	20	57

11% der befragten Unternehmen weisen einen auf das volle Geschäftsjahr hochgerechneten Jahresumsatz von weniger als einer Mio. DM aus und sind damit kleine Unternehmen. Fast 89% erreichen einen Umsatz von mehr als einer Mio. DM und können als mittlere Unternehmen eingestuft werden. Großunternehmen mit mehr als 100 Mio DM Jahresumsatz sind in der Region nicht vertreten.

Ein anderes Bild ergibt sich nach der Beschäftigtenzahl, die von den befragten Betrieben mit 3 980 angegeben wurde. Das entspricht einem statistischen Durchschnitt von 70 Beschäftigten. 35% der Unternehmen wiesen mehr und 63% weniger als 50 Beschäftigte aus, ein Unternehmen mehr als 500. Von der Gesamtzahl der erfaßten Beschäftigten waren 42 (1%) im ABM-Status. 75% der Unternehmen gaben an, nach 1989 Neueinstellungen vorgenommen zu haben; doch. aus den Antworten kann nicht ersehen werden, ob und in welchem Maße Arbeitskräftefluktuation ausgeglichen wurde oder ob zusätzliche Einstellungen erfolgten. 70% der Unternehmen erklärten, mit ihrer Arbeitskräftestruktur zufrieden zu sein.

81% der befragten Unternehmen haben Aussagen zu ihrer technischen Ausstattung gemacht: 50% schätzten sie als modern und leistungsfähig ein, 43% als durchschnittlich noch verwertbar und 7% als überaltert und verschlissen. Von den vier technisch schlecht ausgestatteten steht ein Unternehmen in Liquidation. Somit weist die vorliegende Auswahl von Unternehmen neben den juristischen auch relativ günstige materiell-technische Entwicklungsbedingungen auf, wichtige Grundlagen für eine marktwirtschaftliche Grundsanierung.

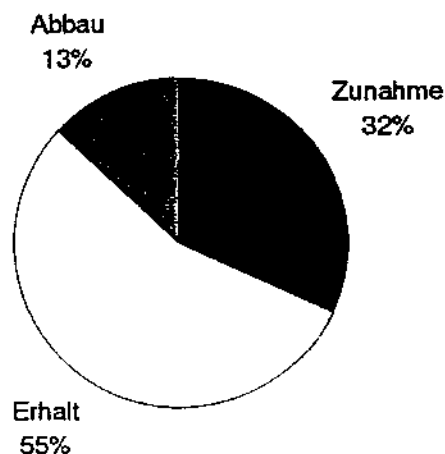
2.2 Angaben zu Entwicklung und Entwicklungsproblemen

Im zweiten Fragebogenteil zur materiellen Entwicklung und ihren Problemen werden Daten zur Umsatzentwicklung in der letzten Periode und zur gegenwärtigen Kapazitätsauslastungs- und Absatzerwartung erhoben. Dazu gehören auch Trends zur Beschäftigtenentwicklung und zu den Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen der Unternehmen. Daran schließen sich Fragen nach den Ursachen finanzieller Probleme und zu Investitionsumfang und Anlagefeldern an.

Beschäftigungsentwicklung

Seit 1989 haben 42 Unternehmen (75%) Neueinstellungen vorgenommen. Diese Entwicklung schwächt sich voraussichtlich ab: ein Drittel der Unternehmen (32%) geht von weiterer Beschäftigungszunahme aus, 55% erwarten, ihren Stand lediglich halten zu können und 13% erwarten eine Abnahme ihrer Beschäftigten.

Grafik 1: Beschäftigungserwartung der Unternehmen



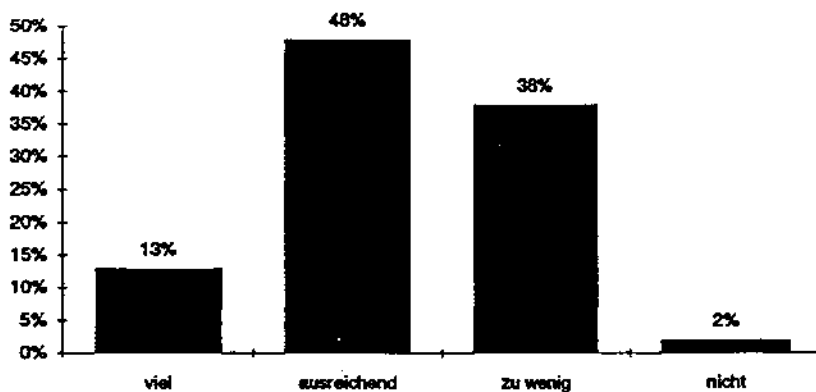
Der Beschäftigungszuwachs wird überwiegend von kleinen und Kleinstunternehmen mit verhältnismäßig hohen Pro-Kopf-Jahresumsätzen getragen, die zu 50% von westdeutschen oder auslän-

dischen, 22% von ostdeutschen bzw. 17% von Belegschaftseignern geführt werden. Ein wesentlicher Teil der befragten Unternehmen hat durch Neueinstellungen somit Absorptionspotentiale bereits nachgewiesen. Die Teilnahme am Beschäftigungszuwachs steigt mit sinkender Beschäftigtenzahl und vor allem bei westdeutschen und ausländischen Eigentümern. Von den 7 Unternehmen, die mit einem Abbau rechnen, beschäftigen zwei über 300, zwei weitere über 200, eines über 100 und die restlichen unter 20 Arbeitnehmer. Drei der 7 Unternehmen sind Treuhand-Betriebe, die restlichen 4 gehören westdeutschen oder ausländischen Eignern, eines steht in Liquidation.

Investitionen

Fast alle Unternehmen (außer 1) haben nach 1989 investiert. 13% schätzten ihre Investitionen als mehr als ausreichend, 48% als ausreichend und 38% als zu wenig ein.

Grafik 2: Investitionstätigkeit



Über ein Drittel tätigte Rationalisierungsinvestitionen, ihr Leistungsangebot haben 23%, die Kapazität 20% erweitert. 8% der Unternehmen investierten in die Produkterneuerung und 16% in Marketing und Vertrieb. Erweiterungs- und Erneuerungsinvestitionen haben etwa gleiche Anteile. Das läßt den Schluß zu, daß die Investitionen mehr den Grundlagen einer Sanierung als dieser selbst dienen.

Auslastung, Absatz, Umsatz

Zum Zeitpunkt der Befragung lasteten 46% der Unternehmen ihre Anlagen voll aus, 36% gaben eine mittlere, 18% eine unzureichende Auslastung an. Keine Absatzprobleme hatten 42% der Unternehmen, 38% teilweise und 20% ständig.

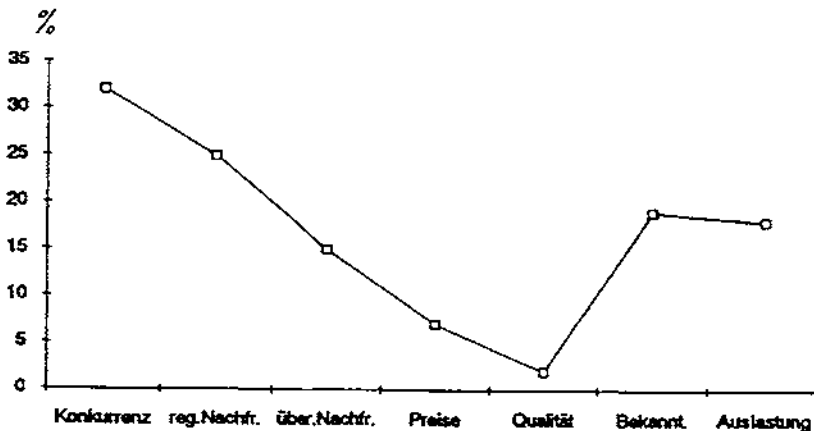
Die Aussagen zum Absatz scheinen eine direkte Abhängigkeit zur Auslastung zu belegen. Ein Korrelationstest ergibt, daß

60% der Unternehmen mit schlechter Auslastung tatsächlich auch Absatzprobleme haben und der Rest wenigstens teilweise. 80% dieser verifizierten Unternehmen nennen Konkurrenz aus den Altbundesländern und gesunkene überregionale Nachfrage als Hauptursachen der Schwierigkeiten.

Die Hälfte der Betriebe, bei denen sich schlechte Auslastung auf Absatzprobleme zurückführen läßt, sind Treuhand-Unternehmen, d.h., Auslastungsprobleme scheinen vor allem bei noch nicht privatisierten Unternehmen mit inländischen Eigentümern vom Absatz abhängig zu sein. Die überwiegend positiven materiellen Entwicklungstrends (Beschäftigung, Investitionen, Auslastung) kollidieren hier mit erheblichen Problemen bei der Produktrealisierung.

Als Ursachen der Absatzprobleme werden von allen betroffenen Unternehmen vor allem exogene Ursachen wie die starke Konkurrenz aus den Altbundesländern (32%), gesunkene regionale (25%) sowie überregionale und Auslandsnachfrage (15%) genannt. Endogene Faktoren wie ungenügende Bekanntheit des Produkts (19%), zu hoher Preis (7%) bzw. Qualitätsrückstände (2%) werden dagegen als nachrangig angesehen.

Grafik 3: Absatzprobleme nach Ursachen



Von 56 Antwortenden hatten 50% im letzten halben Jahr steigende Umsätze. 36% wiesen gleichbleibende aus, 14% verbuchten fallende Umsätze.

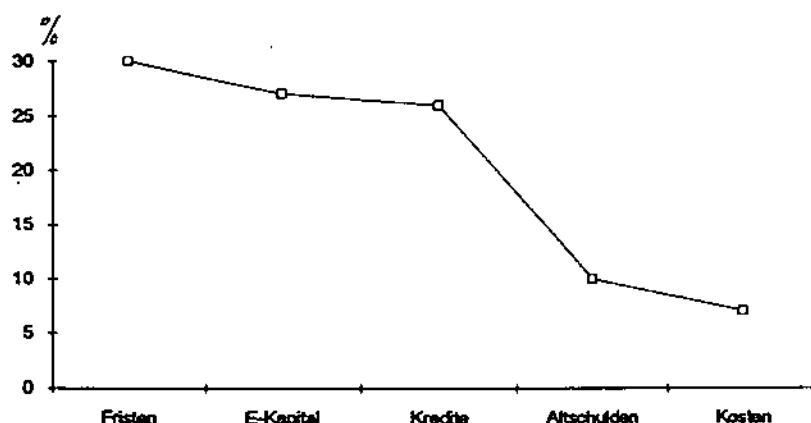
Finanzierungsfragen

Eine wichtige Rolle spielen die Aussagen zur finanziellen Situation, da Finanzprobleme und die Aufdeckung ihrer Ursachen Aufschluß darüber geben können, inwieweit die Unternehmen marktwirtschaftliche Instrumente installiert und die endogenen Leistungspotentiale als wichtigste Grundlage für Problemlösungsstrategien erkannt haben.

52% der Unternehmen haben finanzielle Probleme, weitere 27 % geben teilweise Probleme zu und nur 21% verneinen die Frage.

Als Hauptursachen werden wiederum exogene Faktoren wie unzureichende öffentliche Förderung bzw. zu lange Genehmigungsfristen bei Fördermittelbeantragung (30%) genannt. Eigenkapitalschwäche (27%) und ungenügender Zugang zu Krediten (26%) folgen mit etwa gleichen Anteilen an den Nennungen. Altschuldenbelastung (10%) und ungenügende Konkurrenzfähigkeit bei den Kosten (7%) nehmen einen hinteren Rang als Ursachen ein. In Betracht zu ziehen ist in diesem Zusammenhang, daß auch die durchschnittlich gute Investitionsaufnahme seit 1989 über den Kapitaldienst Finanzierungsprobleme auslösen kann, die selbst bei Vollauslastung und gutem Absatz wirksam werden können.

Grafik 4: Finanzierungsprobleme nach Ursachen



Anhand der Unternehmensangaben soll über Unternehmensprofile versucht werden, einen Zusammenhang zwischen Investitionstätigkeit und Finanzierungsproblemen nach Ursachengruppen zu prüfen:

1. Gruppe (3 Unternehmen, 10%): viel Investitionen.

* Ein erstes Unternehmen erhielt viel Investitionen. Bei voller Auslastung gab dieses Kleinunternehmen teilweise Absatzprobleme an. Es ist in Treuhandbesitz. Die Absatzprobleme könnten die Finanzierungsschwierigkeiten erklären, wenn die THA eine Übernahme des Kapitaldienstes verlangt.

* Zwei weitere Unternehmen geben volle Auslastung an und verneinen Absatzprobleme. Hohe Lohnkosten werden nicht genannt. Hier scheint die Investitionshöhe über den Kapitaldienst die Finanzierungsschwierigkeiten zu begründen.

2. Gruppe: (10 Unternehmen, 34%): ausreichende Investitionen.

* 4 Unternehmen geben volle Auslastung und keine Absatzprobleme an. Eines davon hat Lohnkostenprobleme. Auch hier wirken Überinvestitionen anscheinend als Finanzierungsproblem.

* Vier weitere Unternehmen haben teilweise Auslastungs- und/oder Absatzprobleme. Das verstärkt bei mittlerer Kapitaldienstlast die Refinanzierungsschwierigkeiten. Das gilt für zwei weitere Unternehmen, die sowohl Auslastungs- als auch Absatzschwierigkeiten haben.

* Quer dazu haben vier Unternehmen Altschulden, die den Kapitaldienstdruck verstärken.

3. Gruppe (16 Unternehmen, 55%): geringe Investitionen.

* Vier Unternehmen sind durch Altschulden belastet.

* Drei weitere geben Lohnkostenprobleme an und Absatzschwierigkeiten bei unterschiedlicher Auslastung.

* Die restlichen Betriebe haben Auslastungs- und Absatzschwierigkeiten.

Bei rund. 40 % der Unternehmen können somit Kapitaldienstverpflichtungen aus hohen Investitionen als interne Ursache von Finanzierungsproblemen vermutet werden. Das relativiert den Stellenwert exogener Ursachen. Da die Unternehmen selbst ihre Entwicklungsprobleme vorrangig als exogen verursacht ansehen, läßt das den Schluß zu, daß die Aktivierung endogener Leistungspotentiale erst in Ansätzen als entscheidende Problemlösungsstrategie erkannt und instrumentell ausgestaltet wird.

Andere Entwicklungsprobleme

Unter anderen exogenen Faktoren werden von den befragten Unternehmen die Konkurrenz von ABM- bzw. Beschäftigungsgesellschaften (27%), sowie Schwierigkeiten bei der Beschaffung qualifizierter Arbeitskräfte (25%) genannt. Deutlich weniger Unternehmen (je 14%) führen ungeklärte Eigentumsverhältnisse und fehlende bzw. zu teure Gewerbeflächen als Entwicklungshemmnisse an. Ökologische Probleme spielen bei nur 3% der Unternehmen ein Rolle.

Ein günstiges Bild zeigen die Maßnahmen zur Aus- und Weiterbildung. 96 % der Unternehmen waren damit befaßt. Dabei überwogen mit 30% Fort- und Weiterbildung durch externe Bildungsträger. Lehrlingsausbildung und eigene betriebliche Maßnahmen wurden mit 27% etwa ebensooft genannt wie Maßnahmen externer Bildungsträger. 11% der Befragten führten Maßnahmen in Kooperation mit den Arbeitsämtern durch, 2 % nannten Fortbildung von ABM-Kräften.

2.3. Angaben und Meinungen zur Wirtschaftsförderung und Kooperation

Im Schlußabschnitt werden Kenntnis und Inanspruchnahme von öffentlicher Förderung (Mittel, Informationen, Programme usw.) erfragt. Fragen nach Kooperationspartnern, ihrer geographischen Lage und Akzeptanz und zu den vorhandenen Kooperationsbereichen folgen. Fragen zu Kooperationsinteressen (Branchen), inhaltlichen Ziele und Aufgaben sowie nach der gewünschten Verbindlichkeit von Kooperationszusammenhängen schließen den Fragebogen ab.

Wirtschaftsförderung und institutionelle Infrastruktur

Genau die Hälfte der befragten Unternehmen erklärte, öffentliche Fördermittel erhalten zu haben. 21% der Unternehmen erhielten keine Fördermittel und 29% äußerten sich nicht dazu.

Die aufgeführten Förderprogramme sind indes fast allen befragten Unternehmen bekannt.

* 37% kennen Kreditprogramme aus dem ERP - Fonds, der Kreditanstalt für Wiederaufbau und der Deutschen Ausgleichsbank;

* die "Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur" kennen 20%;

* 17% sind über die EG- Förderprogramme informiert;

* 14% gaben an, das Mittelstandsförderungsgesetz der Landesregierung Sachsen - Anhalt zu kennen;

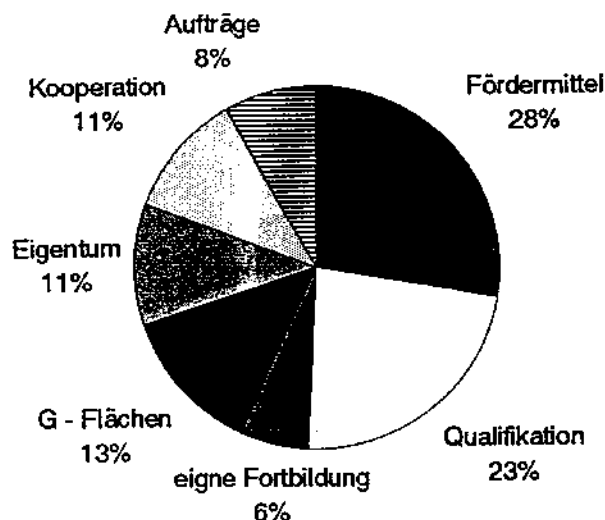
* Wenig bekannt sind Programme der Innovationsförderung (12% der Nennungen).

* Ein niedriger Kenntnisstand wird zu kommunalen Wirtschaftsentwicklungsplänen ausgewiesen: 49% der Befragten kannten entsprechende Programme nicht, 39% hatten teilweise davon Kenntnis.

47 % der Unternehmen gaben an, öffentliche Aufträge zu erhalten, nach ihrer Meinung ist die Vergabepaxis unzureichend.

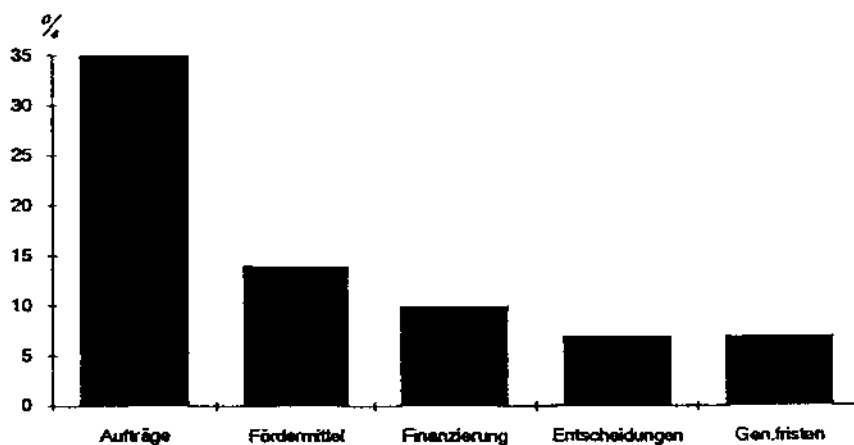
Auf die Frage nach erhaltener Information und Beratung durch die Ämter und Kammern der Wirtschaft antworteten 53 Unternehmen.

Grafik 5: Amtshilfen



In einer Zusatzfrage wurden die Bereiche erfragt, in denen die Unternehmen Hilfe durch Institutionen und öffentliche Hand wünschen. Von 57 antworteten 41 Unternehmen, wobei Mehrfachnennungen vorlagen. Amtshilfe wird vor allem erwartet bei der Beschaffung von Aufträgen und Fördermitteln sowie bei der Lösung von Finanzierungsfragen.

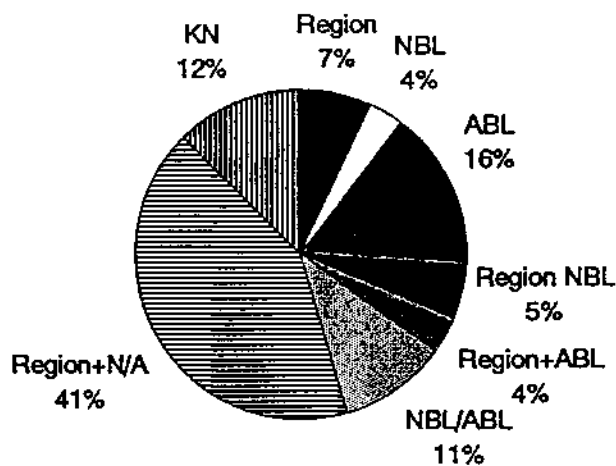
Grafik 6: Amtshilfe-Forderungen



Kooperationsbeziehungen

50 Unternehmen (88%) haben Aussagen einschließlich Mehrfachnennungen zu ihren betrieblichen Kooperationsbeziehungen gemacht (12% der Unternehmen machten keine Nennung - KN). Rund 41% von ihnen kooperieren gleichzeitig in der Region und mit den neuen und alten Bundesländern (Region + N/A; davon rd. 20% auch noch mit dem Ausland). Kooperationspartner ausschließlich in den alten Bundesländern geben 16% (ABL) an, 11% kooperieren mit Partnern in Ost- und Westdeutschland (NBL/ABL). Nur 7% der Unternehmen unterhalten Kooperationsbeziehungen ausschließlich in der Region. 5% kooperieren darüber hinaus noch mit Unternehmen in den neuen (Region + NBL) und knapp 4% in den alten Bundesländern (Region + ABL). Ausschließlich Partner in den neuen Bundesländern haben 4% der befragten Unternehmen.

Grafik 7: Kooperationsreichweiten



Die Frage nach der Akzeptanz der regionalen Ostpartner wurde von 48 Unternehmen beantwortet, und zwar zu 6% als sehr gut, 38% gut, 31% genügend und 25% schlecht eingeschätzt.

Insgesamt haben 64 % aller Unternehmen regionale Partner. Der vorherrschende Typ (42%) sind dabei Unternehmen mit multilateralen Kooperationsbeziehungen sowohl in die Region als auch in die neuen und alten Bundesländer. Das regionale Kooperationspotential kann daher als bedeutend und akzeptiert angesehen werden.

Eine Bewertung der Reichweiten der Kooperationsbeziehungen soll anhand der Absatzeinschätzung und der Verfügung über öffentliche Aufträge und Fördermittel vorgenommen werden. Die hohen Werte weisen auf gute Einzeleinschätzungen hin und bilden einen hohen Gesamtwert.

Tab.3: Kooperationstypen nach Betriebsgröße, Absatz, öffentlichen Aufträgen und Fördermittelvergabe

Typ	Anzahl	Größe nach Beschä.	Absatz 1=voll 0,5=tw 0=Prob.	Aufträge 1=ja 0=nein	Förderungen 1=ja 0=nein	Branche 1=Ind. 2=Bau 3=Dienste	gesamt
Region	3	37	0,63	0,75	0,25	2,00	1,63
NBL	2	9	0,00	0,50	1,00	1,00	1,50
ABL	9	112	0,50	0,00	0,44	1,33	0,94
R+NBL	3	8	0,83	0,33	0,00	2,33	1,17
R+ABL	3	25	0,83	0,33	0,67	1,33	1,83
R+N+A	22	72	0,59	0,59	0,41	1,52	1,59
N/A	7	80	0,57	0,14	0,57	1,29	1,29
gesamt			0,56	0,38	0,48	1,54	1,42

Die Kooperationsreichweite "Region und alte Bundesländer" weist mit Faktor 1,83 den besten Gesamtwert aus. Die beteiligten drei Unternehmen (zwei Industrie- und ein Bauunternehmen) haben durchschnittlich 25 Beschäftigte, überwiegend keine oder nur teilweise Absatzprobleme, wenig öffentliche Aufträge und erhalten relativ viel Fördermittel.

Die Unternehmen, welche ausschließlich in die Region hinein kooperieren (3), haben einen mittleren Gesamtwert (Faktor 1,63). Absatzprobleme herrschen vor, obwohl 75% von ihnen öffentliche Aufträge in Anspruch nimmt; nur ein Unternehmen wird gefördert.

Zahlenmäßig herrscht die Reichweite "Region/alte/neue Bundesländer" (22 Unternehmen) mit einem Gesamtwert von 1,59 vor. Die Belegschaftsstärke beläuft sich in diesen Unternehmen im Durchschnitt auf 72 Mitarbeiter. Teilweise Absatzprobleme bestimmen die Einschätzungen.

Über die Hälfte erhält öffentliche Aufträge, weniger als die Hälfte wird mit öffentlichen Mitteln gefördert.

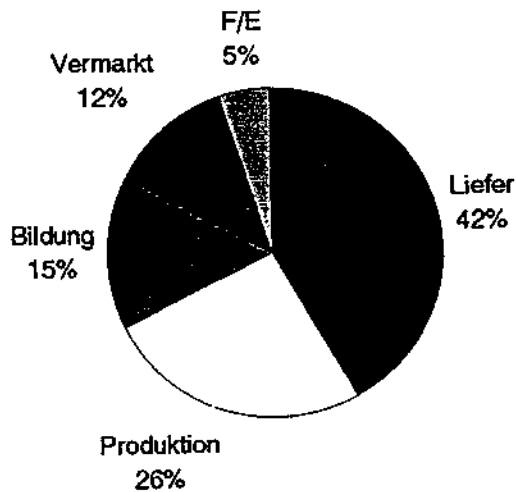
Den schlechtesten Faktor haben 9 Unternehmen, die ausschließlich mit Partnern in den alten Bundesländern kooperieren (0,94). Sie erhalten keine öffentlichen Aufträge, ihre Absatzlage ist mittelmäßig, knapp die Hälfte von ihnen erhält Fördermittel.

Somit bestätigt die Reichweitenprüfung, daß die zahlenmäßig stärkste Gruppe von Unternehmen mit multilateralen Kooperationen auch strukturell über relativ gute Absatzerwartungen, Fördermittelausstattung und öffentliche Aufträge verfügt.

Kooperationsbereiche

Die Mehrzahl der kooperierenden Unternehmen hat Zuliefer - Abnehmer - Beziehungen (42%). Produktionskooperationen haben mit 26% den zweitgrößten Anteil. Es folgen Kooperationen bei Aus- und Weiterbildung (15%) und Vermarktung (12%). Am schwächsten sind Kooperationen im Bereich Forschung und Entwicklung ausgeprägt (5%).

Grafik 8: Kooperationsbereiche



Nur die Kooperationen mit den Reichweiten "alte Bundesländer und Region" bzw. "alte und neue Bundesländer" erstrecken sich auf alle Bereiche (komplexe Kooperation). Die anderen Reichweiten sind durch Liefer- und Fertigungs Kooperation bestimmt.

Die Lieferverflechtungen bestimmen die Kooperationsbeziehungen zu Unternehmen in den neuen Bundesländern vollständig. Andere Kooperationen werden nicht genannt. Produktionskooperation dominiert die Beziehungen in der Reichweite "Region". Der Bereich Vermarktung ist am stärksten Kooperationsgegenstand in der Reichweite "alte Bundesländer", gleiches gilt für Aus- und Fortbildung sowie Forschung und Entwicklung.

Tab. 4: Kooperationen nach Reichweiten

Typ	Anzahl	Lieferung	Produktion	Vermarktung	Aus- und Fortbildung	F/E	gesamt
Region	3	0,50	0,75	0,00	0,00	0,00	1,3
NBL	2	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,0
ABL	9	0,67	0,44	0,33	0,56	0,22	2,2
R+NBL	3	1,00	0,67	0,00	0,00	0,00	1,7
R+ABL	3	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	2,0
R+N+A	22	0,90	0,62	0,29	0,43	0,10	2,3
N/A	7	0,86	0,14	0,29	0,00	0,14	1,4
gesamt		0,85	0,52	0,13	0,14	0,07	1,70

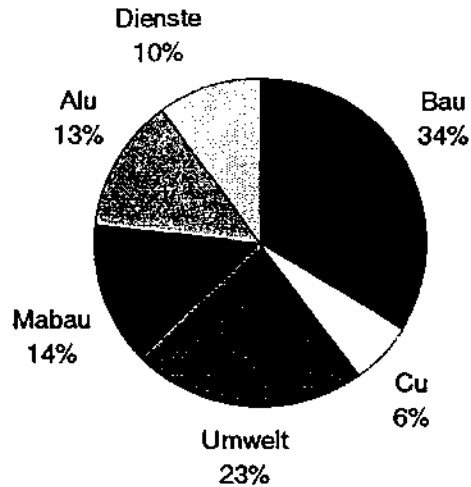
Das regionale Potential an horizontaler, quer zu den Branchen ablaufender Kooperation ist am stärksten bei der multilateralen Unternehmensgruppe mit der Reichweite "Region/ alte und neue Bundesländer" ausgeprägt. Die anderen Reichweiten sind durch Liefer- und Fertigungskooperation bestimmt. Innovationen als Kooperationsbereich werden überwiegend von Unternehmen mit der Reichweite "alte Bundesländer" genannt.

Interessensfelder und Inhalte

Die Frage nach Interessen für weitere Kooperationen mit Partnern aus den aufgeführten Branchen beantworteten 79% der befragten Unternehmen positiv.

Größtes Interesse besteht für Kooperationen mit Unternehmen der Bauindustrie (34%), es folgt Umweltsanierung und Recycling (23 %), Maschinenbau (14%) und aluminiumverarbeitende Betriebe (13%). Geringer ist das Interesse an Kooperationen mit industriellen Dienstleistern (10%). 6% benannten kupferverarbeitende Betriebe als gewünschte Kooperationspartner.

Grafik 9: Kooperationsinteressen



Außerdem wurden noch die folgenden Produkte und Bereiche genannt: Edelstahl, NE-Metall-Recycling, Druckerei, Verpackungsindustrie, Galvanik sowie auch Holzverarbeitung, Maschinenbauteile, Chemie, Möbelindustrie, Regelungstechnik.

Alle Interessensfelder werden durch die Kooperationen mit der Reichweite "Region/neue/alte Bundesländer" (22 Unternehmen) abgedeckt.

Interessen an Kooperationen mit kupferverarbeitenden Betrieben bestehen vor allem bei den zwei Unternehmen, die gegenwärtig ausschließlich in die neuen Bundesländern hinein kooperieren. Das gilt auch für aluminiumverarbeitende Unternehmen und die Umweltbranche. Bei diesen Unternehmen ist das Kooperationsinteresse auch insgesamt am stärksten ausgeprägt. Das Hauptinteresse an Kooperation in der Maschinenbaubranche liegt bei drei Unternehmen, die gegenwärtig mit regionalen und Partnern in den neuen Bundesländern kooperieren. Das Interesse im Baubereich wird durch 22 Unternehmen getragen, die gegenwärtig in der Reichweite "Region/alte/neue Bundesländer" kooperieren. 44% der Unternehmen, die nur in den alten Bundesländern kooperieren, zeigen keinerlei Interesse an weiterer Kooperation.

Tab. 5: Kooperationsinteressen nach Reichweiten

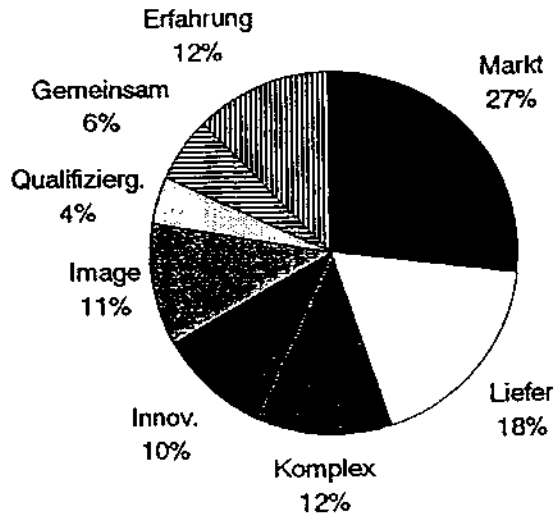
Typ	An- zahl	Branche					Dien- ste	ge- samt
		Cu	Verarb. Alu	Ma. bau	Recy- cling	Bau ind.		
Region	3	0,25	0,25	0,00	0,50	0,50	0,00	1,5
NBL	2	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,00	2,5
ABL	9	0,11	0,22	0,00	0,33	0,22	0,00	0,9
R+NBL	3	0,00	0,33	0,67	0,00	0,00	0,00	1,0
R+ABL	3	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	1,0
R+N+A	22	0,10	0,24	0,33	0,38	0,57	0,14	1,8
N/A	7	0,00	0,14	0,29	0,29	0,29	0,14	1,1
gesamt		0,14	0,24	0,26	0,29	0,44	0,04	1,40

Besonders die 22 Unternehmen mit multilateraler Kooperation in der Reichweite "Region /neue /alte Bundesländer" können durch ihr komplexes Interesse an weiterer Kooperation ein Potential für regionale Vernetzungen darstellen. Ihr Profil ist am schwächsten bei Kupferverarbeitung und industriellen Diensten und am stärksten bei Bauwirtschaft und Recycling ausgeprägt.

Die Frage nach den inhaltlichen Aufgaben der sie interessierenden Kooperationen beantworteten 91% der befragten Unternehmen.

Nach Rang und Anteilen der Kooperationsinhalte nimmt Marktsicherung und -erschließung die erste Stelle ein (27%). Es folgen verstärkte regionale Lieferverflechtungen (18%); komplexe Leistungsangebote (12%), kontinuierliche Information und Erfahrungsaustausch (12%) und Verbesserung des Images der Region (11%). 4% votierten für die Qualifizierung des Personals. Gemeinschaftliche Nutzung von Maschinen und Anlagen geben 6% der Unternehmen an.

Grafik 10: Kooperationsinhalte



Die Reichweitenprüfung belegt, daß 7 Unternehmen in der Kooperationsreichweite "neue und alte Bundesländer und 22 Unternehmen bei "Region/neue/alte Bundesländer" komplexe inhaltliche Vorstellungen haben. Das entspricht einem Anteil von 59% aller Unternehmen. Dagegen konzentrieren sich drei Unternehmen mit der Kooperationsreichweite "Region/neue Bundesländer" ausschließlich auf Marketing und Lieferkooperation. Die geringe inhaltliche Fixierung bei der zahlenmäßig stärksten Unternehmensgruppe mit der größten aktuellen Reichweite kann günstig für den Ausbau von weiteren Kooperationen sein. Aber auch die Schwerpunktgewichtungen in anderen Reichweiten sind bei der Einschätzung der lokalen Kooperationspotentiale zu berücksichtigen.

Tab. 6: Kooperationsinhalte nach Reichweiten

Typ	Anzahl	Marketing	Lieferkoop.	Komplexangebote	Innovation	reg. Image	Qualif. MA	Gemein. Ernutzung	Er-fahr.-aus-tausch
Region	3	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,50	0,25	0,50
NBL	2	1,00	1,00	0,50	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50
ABL	9	0,78	0,67	0,22	0,00	0,33	0,00	0,11	0,22
R+NBL	3	0,67	0,67	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
R+ABL	3	0,67	0,67	0,67	0,00	0,67	0,00	0,33	0,00
R+N+A	22	0,90	0,52	0,43	0,48	0,48	0,14	0,14	0,43
N/A	7	0,57	0,86	0,14	0,57	0,14	0,29	0,29	0,43
gesamt		0,73	0,63	0,35	0,22	0,27	0,13	0,16	0,30

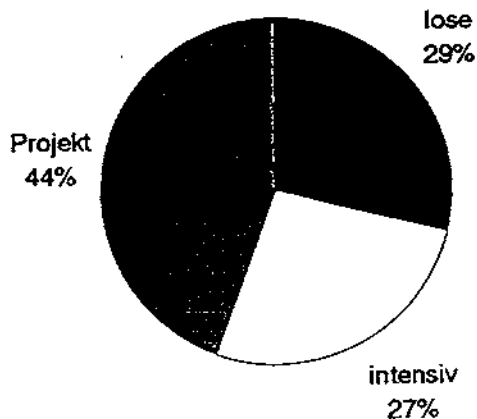
Markterschließung/Marketing nimmt in den Reichweiten "neue Bundesländer" und "Region/neue/ alte Bundesländer" einen besonders hohen Rang ein, während Lieferkooperation von den Unternehmen der Reichweite "neue/alte Bundesländer" am stärksten präferiert wird. Gleichzeitig sind diese Unternehmen am stärksten innovationsorientiert. Unternehmen aus der Reichweite "Region/alte Bundesländer" wollen Ko-operation vor allem als Komplexangebote, zur Pflege des Images der Region und in Form von gemeinsamer Nutzung von Maschinen und Anlagen. Mitarbeiterqualifizierung und Erfahrungsaustausch werden von Unternehmen besonders stark gewünscht, die nur in der Region kooperieren.

Formen der Kooperation

Auf die Frage, wie verbindlich die Ausgestaltung der gewünschten Kooperation sein sollte, antworteten 48 Unternehmen. Da hier Mehrfachnennungen nicht zugelassen waren, wurde bei zwei Nennungen die jeweils höchste und bei dreien die mittlere gewählt.

Für gemeinsame Lösung von konkreten, abgrenzbaren Projekten entschieden sich 44%, eine lose Kooperation ohne viele Verpflichtungen hielten 29% für günstig und 27% plädierten für intensive, regelmäßige Zusammenarbeit auf mehreren Gebieten.

Grafik 11: Verbindlichkeit erwünschter Kooperation



Betrachtet man die Reichweiten, wird ersichtlich, daß alle Grade von Verbindlichkeit in den Kooperationsreichweiten "alte Bundesländer", "neue und alte Bundesländer" und "Region/neue/alte Bundesländer" gewünscht werden, das betrifft rund 78% aller Unternehmen. Drei Unternehmen, die bereits in die Region und in neue Bundesländer kooperieren, votieren ausschließlich für intensive Zusammenarbeit; drei andere mit der Kooperationsreichweite "Region/alte Bundesländer" plädieren ausschließlich für Projekte. Für lose Koordi-

nierung ohne viele Verpflichtungen (geringster Verbindlichkeitsgrad) stimmten am deutlichsten die Unternehmen mit der Reichweite "Region".

Tab. 7: Kooperationsverbindlichkeit nach Reichweiten

Typ	Anzahl	lose	intensiv	Projekt	gesamt
Region	3	0,50	0,25	0,00	0,75
NBL	2	0,00	0,50	0,50	1,00
ABL	9	0,33	0,22	0,22	0,78
R+NBL	3	0,00	0,67	0,00	0,67
R+ABL	3	0,00	0,00	1,00	1,00
R+N+A	22	0,24	0,24	0,43	0,90
N/A	7	0,29	0,29	0,43	1,00
gesamt		0,19	0,31	0,37	0,87

42 Unternehmen mit den größten Kooperationsreichweiten sehen im Verbindlichkeitsgrad "gemeinsame Lösung von konkreten, abgrenzbaren Projekten" die günstigste Entwicklungsbedingung für Kooperation.

3. Resümee

Die Auswertung der Unternehmensbefragung gibt in gewissen Grenzen Auskunft über die allgemeine Lage der Unternehmen in der Mansfelder Region und über den gegenwärtigen Stand des Umstrukturierungsprozesses in der Industrie. Die Befragungsergebnisse sind nicht repräsentativ; doch ist ersichtlich, daß die Situation der befragten Unternehmen sich von denen in anderen Regionen der neuen Bundesländer nicht wesentlich unterscheidet.

Das von SÖSTRA untersuchte Unternehmenspotential läßt erkennen, daß der Prozeß der Umstrukturierung der regionalen Wirtschaft langsam, aber doch in Gang kommt. Gleichzeitig ist zu erkennen, daß es mehr äußerer Anstöße und Unterstützung bedarf, um die wirtschaftlichen Entwicklungschancen der Region zu erkennen und zum Tragen zu bringen. In den Antworten der Unternehmen offenbarte sich neben ihren unterschiedlichen Marktpositionen und Entwicklungsaussichten auch ein breites Spektrum an Interessenlagen.

Die Erkundung von Kooperationsinteressen - ein Hauptziel der Befragung - stieß auf positives Echo. Die Antworten der Unternehmen auf die entsprechenden Fragen führt SÖSTRA zu der Annahme, daß in verschiedenen Branchen der Mansfelder Region

offenbar die "kritische Masse" von Unternehmen, von institutioneller Infrastruktur und von Kooperationsbereitschaft vorhanden ist, welche als notwendige Voraussetzung für kooperative Unternehmensvernetzungen in der Region gilt.