ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Schmalholz, Heinz

Article

Und es gibt sie doch in der sächsischen Industrielandschaft: Mini-Leuchttürme und Mini-Global-Player. Mini Leuchttürme und Mini-Global-Player in Sachsen

ifo Dresden berichtet

Provided in Cooperation with:
Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

Suggested Citation: Schmalholz, Heinz (2005) : Und es gibt sie doch in der sächsischen Industrielandschaft: Mini-Leuchttürme und Mini-Global-Player. Mini Leuchttürme und Mini-Global-Player in Sachsen, ifo Dresden berichtet, ISSN 0945-5922, ifo Institut, Niederlassung Dresden, Dresden, Vol. 12, Iss. 2, pp. 3-8

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/169749

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Und es gibt sie doch in der sächsischen Industrielandschaft: Mini-Leuchttürme und Mini-Global-Player

Heinz Schmalholz[1]

Die ostdeutsche Industrie erreicht derzeit im Durchschnitt lediglich rund 70 % der Bruttowertschöpfung je Beschäftigten im Vergleich zu Westdeutschland. Die Ursachen dafür sind im Wesentlichen die Branchenstruktur, die kleinen Betriebsgrößen und das Fehlen von Unternehmenszentralen. Die sächsische Wirtschaft hat mit vergleichbaren Strukturproblemen zu kämpfen. Es ist deshalb zu vermuten, dass die Mehrzahl der mittelständischen Industrieunternehmen auf Grund der kleinen Betriebsgrößen, aber auch auf Grund von Marktzugangsbarrieren über eine geringe Marktmacht bei Einkauf und Vertrieb verfügen und dies mit höheren Kosten beim Einkauf und geringeren Preisen beim Verkauf bezahlen muss. Beides geht in der volkswirtschaftlichen Betrachtung zu Lasten der Produktivität.

Die nachstehend präsentierten empirischen Befunde geben Aufschluss darüber, inwieweit es sächsischen Unternehmen bereits gelungen ist, in die in Westdeutschland etablierten Liefer- und Leistungsbeziehungen einzudringen. Insbesondere wurde der Frage nachgegangen, ob die Beobachtung zutrifft, dass sächsische Unternehmen auf Exportmärkten bessere Preise durchsetzen können als auf innerdeutschen Märkten, da sie dort nicht mit dem Malus eines ostdeutschen Unternehmens kämpfen müssen.

Datenbasis

Die Untersuchung der oben geschilderten Problematik wurde im Rahmen eines von der Sächsischen Aufbaubank (SAB) geförderten Projekts zum Thema „Verbesserung der Marktposition sächsischer Unternehmen“ durchgeführt. Die Informationsgewinnung hierzu erfolgte in Form von 28 Interviews mit Unternehmen aus der sächsischen Metall- und Elektrobranche, die sich auf eine schriftliche Anfrage der Vereinigung der Sächsischen Wirtschaft e. V. (VSW) hin zu einem solchen Gespräch bereit erklärt hatten. Die Interviews wurden im Sommer 2004 mittels eines strukturierten Gesprächsleitfadens geführt. Wichtige Merkmale der befragten Unternehmen sind in Tabelle 1 wiedergegeben.

Ergänzend hierzu wurden Ergebnisse aus der Sekundäranalyse neuerer Untersuchungen, die sich mit den innerbetrieblichen Gegebenheiten und externen Rahmenbedingungen ostdeutscher Industrieunternehmen befassen, herangezogen.[2] Da an dieser Stelle keine detaillierten Fallstudien ausgebreitet werden können, erfolgt die Beschreibung des betrieblichen Marktverhaltens weitgehend in Form summarisch verdichteter Aussagen.[3]

Tabelle 1: Strukturmerkmale der befragten Unternehmen

Merkmal	Anzahl der Unternehmen
Branchenzugehörigkeit	
Maschinenbau	9
Elektrotechnik/Elektronik	9
Herstellung von Metallerzeugnissen	8
Fahrzeugbau	2
Größenklassen	
unter 50 Beschäftigte	3
50 bis 250 Beschäftigte	23
über 250 Beschäftigte	2
Regionale Verteilung	
Regierungsbezirk Chemnitz	15
Regierungsbezirk Dresden	9
Regierungsbezirk Leipzig	4
Produktprogramm/Marktstellung	
Nischenprodukte	12
Marktführer	5
Keine eigenen Produkte, Produktion nach Kundenvorgaben	3
Lohnfertigung, aber teilweise auch eigene Produkte	8

Quelle: ifo Institut.

[1] *Heinz Schmalholz ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der ifo Niederlassung Dresden.*
[2] *Siehe exemplarisch hierzu: Schmidt et al. (2005).*
[3] *Zahlreiche betriebliche Erfolgsstories finden sich in: Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003).*

Positivauswahl?

Das in der medialen Öffentlichkeit transportierte Bild der industriellen Unternehmenslandschaft in Ostdeutschland zeichnet sich eher durch ein Überwiegen der Grautöne aus, wenn es sich nicht gerade um die allseits bekannten Vorzeigeunternehmen – insbesondere Niederlassungen weltweit aufgestellter Konzerne – handelt. Weitgehend unbekannt, weil in der Regel inhabergeführt und nicht börsennotiert, sind eine Reihe mittelständischer Unternehmen, die in ihrem Marktsegment eine Spitzenposition einnehmen. Die letztgenannten Merkmale treffen auf die Mehrheit der befragten sächsischen Unternehmen zu. Über die Hälfte davon besetzt erfolgreich einen Nischenmarkt, von denen wiederum knapp ein Drittel in ihrem jeweiligen Marktsegment der nationale oder sogar internationale Marktführer ist.

Gemessen an der Beschäftigten- und Umsatzentwicklung (vgl. Tab. 2) und der Ertragssituation (vgl. Abb. 1) ist das Gros der in der Interviewrunde erfassten Unternehmen als „erfolgreich“[4] zu charakterisieren. Verglichen mit den Ergebnissen des IAB-Betriebspanels 2003 zur Ertragslage der Betriebe in Sachsen befand sich die befragte Unternehmensauswahl in einer deutlich günstigeren Ertragslage als der Durchschnitt der sächsischen Wirtschaft.[5]

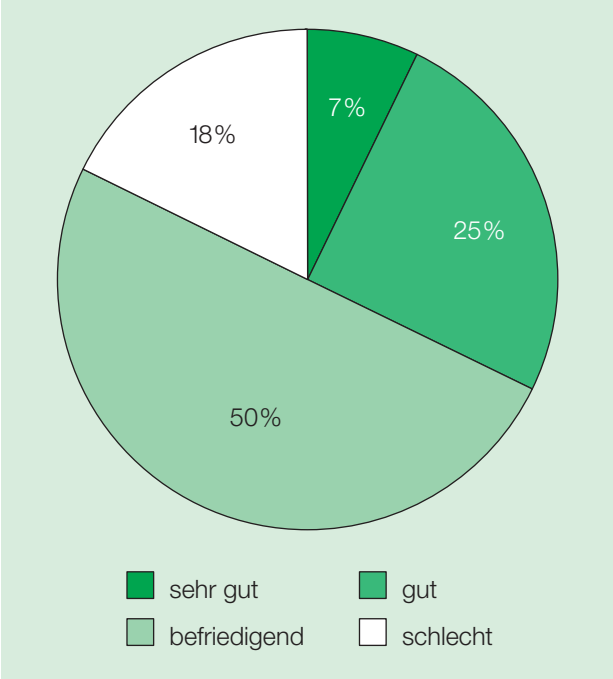
Allerdings verliefen die Unternehmensbiographien der Befragten seit der Wende bis zum Sommer 2004 nicht immer linear nach oben, sondern waren teilweise durch Brüche in Form von Insolvenzen, Eigentümerwechseln, Betriebsaufteilungen u. Ä. begleitet, die jedoch immer wieder in einen Neustart mündeten. Allein diese Tatsache würde angesichts der seit der Deutschen Einheit zahlreich aus dem Markt ausgeschiedenen Unternehmen schon das Testat „erfolgreich“ verdienen.

Akzeptanzschwelle überwunden

Mitte der 90er Jahre wurde in mehreren Studien nachgewiesen, dass die Verkaufspreise ostdeutscher Erzeugnisse, die westdeutschen Produkten qualitativ gleichwertig waren, deutlich niedriger lagen. Die Untersuchung von Mallok[6] bezifferte diesen Malus auf durchschnittlich 12 %, während das ifo Institut[7] eine Preisdiskriminierung

[4] *Zur Problematik der Anwendung des Erfolgsbegriffs auf Unternehmen siehe: Rudolph (1996).*
[5] *Vgl. Söstra (2004), S. 105 f.*
[6] *Vgl. Mallok (1996), S. 125 ff.*
[7] *Vgl. Vieweg, Bernhardt und Heisig (1997), S. 80 f.*

Abbildung 1: Beurteilung der Ertragslage 2003



Quelle: ifo Institut.

Tabelle 2: Betriebliche Kennzahlen

Im Vergleich zum Vorjahr war im Jahr 2003	höher	gleich	niedriger
Mitarbeiterzahl (n=28)	43 %	46 %	11 %
Umsatz insgesamt (n=25)	48 %	28 %	24 %
Auslandsumsatz (n=28)	46 %	46 %	7 %
nachrichtlich:			
durchschnittliche Unternehmensgröße 2003	142 Beschäftigte		
durchschnittlicher Umsatz 2003	13,64 Mill. €		
durchschnittlicher Auslandsumsatz 2003	3,57 Mill. € (= 26,2 %)		

Quelle: ifo Institut.

sächsischer Maschinenbauer mit Abschlägen von 10 bis 20 % ermittelte.

Dass Preiszugeständnisse nach der Wende ein wichtiger Anreiz waren, Märkte überhaupt erschließen zu können, wird von den befragten Unternehmen der sächsischen Metall- und Elektroindustrie bestätigt, jedoch als nicht mehr existent betrachtet. Hierzu beigetragen hat, dass die ostdeutschen/sächsischen Unternehmen jetzt schon über zehn Jahre am Markt agieren und mit ihrem Produktionsprogramm bekannt sind. Von ostdeutschen Unternehmen – sofern sie im Bereich der Lohnfertigung, d. h. als „verlängerte Werkbank" tätig sind – erwarten Abnehmer in den alten Bundesländern jedoch niedrigere Preise als von Westunternehmen, da diesen sehr wohl die günstigere Kostenstruktur – vor allem aufgrund niedrigerer Löhne – sowie die dort angebotenen Fördermaßnahmen für Ostbetriebe (Investitionsförderung, Investitionszulage, Förderung von Forschung, Technologie und Innovation etc.) durchaus bekannt sind und die Durchreichung dieser Vorteile an den Kunden verlangen.

In einer günstigeren Situation sind diejenigen Unternehmen, die mit eigenen Produkten eine Marktnische besetzen, die ihnen eine gute bis sehr gute Marktposition beschert. Unter den befragten Unternehmen charakterisierten sich fünf als Alleinanbieter oder sogar als Marktführer; insbesondere im Sondermaschinenbau oder als Anbieter kundenspezifischer Lösungen (customized products). Zwei weitere Unternehmen streben in Teilbereichen ihres Produktspektrums die Weltmarktführerschaft an. Einige Unternehmen befinden sich in strategischen Partnerschaften mit Großunternehmen oder sind als Zulieferer gelistet. Als im Hochpreissegment angesiedelt bezeichneten sich drei Unternehmen.

Auf der Beschaffungsseite haben die sächsischen Unternehmen Nachteile aufgrund ihrer geringen Unternehmensgröße, die auch kleinere Abnahmemengen an Vorprodukten, Materialien, Rohstoffen etc. mit sich bringen. Bei Aufträgen von Großunternehmen gelingt es oftmals den kleineren Unternehmen, über deren Lieferanten Material zu ebenfalls günstigen Kondition beziehen zu können.

Der in einer neueren Untersuchung identifizierte Teufelskreis der ostdeutschen Wirtschaft, der darin gesehen wird, dass Unternehmen und Geschäftsführer mit einer mäßigen Vertriebsstrategie und vertragsrechtlich mittlerem Geschick Aufträge zu nur mäßig gewinnträchtigen Konditionen einwerben, die von einer erfahrenen Belegschaft unter Abforderung von hoher Flexibilität bei deutlich geringerem Lohnniveau – gegenüber Westdeutschland – abgewickelt werden und die Geschäftsführer mit dieser Lohnbescheidenheit im Rücken wiederum neue Aufträge durch niedrige Preise akquirieren, ist für den Kreis der befragten Unternehmen nicht zu konstatieren.[8]

Überregionale Absatzmärkte im Fokus

Die befragten Unternehmen verzeichneten 2003 eine Exportquote von rund 26 % und lagen damit etwa 10 % über dem Durchschnitt der sächsischen Metall- und Elektrobranche insgesamt. Im Vergleich zum Vorjahr war bei etwa jeweils der Hälfte der Unternehmen der Auslandsumsatz höher ausgefallen oder zumindest gleich hoch geblieben (vgl. Tab. 2).

Wichtigster Exportmarkt für die Unternehmen war 2003 Westeuropa, auf dem rund 14 % des Gesamtumsatzes erzielt wurden, gefolgt vom asiatischen Raum mit knapp 11 %. Vor allem auf dem westeuropäischen Markt bietet sich den dort tätigen sächsischen Unternehmen die Möglichkeit, höhere Preise als im Binnenmarkt zu erzielen und damit auch bessere Gewinnmargen zu realisieren. Beispielhaft sei hier ein Unternehmen genannt, das am deutschen Markt eine Marge von 3 bis 7 % erzielt mit dem gleichen Produkt im EU-Markt aber eine solche von 5 bis 10 % oder ein anderes Unternehmen, dessen Produkte in Deutschland einen Gewinn von 1 % abwerfen, aber in Frankreich einen von 4 %.

Noch zu erschließendes Marktpotenzial sehen die Unternehmen vor allem in Fernost, aber auch West- und Osteuropa sowie Nordamerika werden als wachsende Märkte eingestuft, während viele Unternehmen dem deutschen Markt nur ein mäßiges Wachstumspotenzial attestieren. Als Regionen, in denen die Betriebe auf mittlere Sicht neue Absatzmärkte erschließen wollen, kristallisieren sich neben Asien und Osteuropa (einschl. Russland) noch Südamerika, Südafrika und Australien heraus. Die Schwere der Aufgabe, die die Unternehmen in diesem Zusammenhang schultern müssen, wird von diesen durchaus realistisch eingeschätzt.

Während den meisten Unternehmen die regionale Aufschlüsselung des Gesamtumsatzes keine Probleme bereitete, konnte die Frage nach dem Marktanteil kaum beantwortet werden, da dieser neben dem Regionalaspekt noch produktspezifisch zu differenzieren gewesen wäre, so dass die Ausweisung entsprechender Quoten nicht aussagefähig wäre. Eine typische Antwort eines Gesprächspartners lautete: „Je nach Produkt von 0,1 bis 100."

[8] *Vgl. Behr (2002), S. 69.*

Bei der Frage nach den eigenen Wettbewerbsparametern im Vergleich zur Konkurrenz wurde neben den vorgegebenen Faktoren „Qualität, Service, Technologie“ von nahezu allen Betrieben noch „Zuverlässigkeit, Schnelligkeit, Flexibilität, Liefertreue“ als prominente Erfolgsfaktoren genannt. Insgesamt gingen die befragten Unternehmen mehrheitlich davon aus, dass sie sich bei wettbewerbsrelevanten Faktoren besser positionieren als die jeweiligen Konkurrenten.

Als Hauptkonkurrenten in vielen Bereichen rücken zunehmend chinesische Unternehmen ins Blickfeld; nicht zuletzt durch verbesserte Transportmöglichkeiten. Dauerte früher eine Lieferung aus China vier bis fünf Wochen, so ist sie heute in maximal einer Woche beim Kunden, d. h. die Lieferfähigkeit ist gewachsen und kein entscheidender Vorteil mehr für Hersteller in Europa.

Noch Schwächen im Vertriebsmanagement

Die Selbsteinschätzung der Unternehmen bezüglich ihres auf Vertriebsaktivitäten gerichteten Know-hows und ihrer darin an den Tag gelegten Professionalität fiel mehrheitlich in die Kategorien „sehr gut“ bis „gut“. Allerdings wurden vereinzelt auch noch diesbezüglich bestehende Defizite thematisiert. So wurde auf die noch nicht bei allen Vertriebsmitarbeitern ausgeprägte Kundenorientierung hingewiesen, die ursächlich auf eine in der Vergangenheit nicht trainierte, weil nicht erforderliche, Verhaltensweise zurückgeführt wird. Dabei ist der eigene Vertrieb der Hauptakteur bei der Bearbeitung aller bedienten Inlands- und Auslandsmärkte. Dies zeigt sich auch in der Bedeutung, die Vor-Ort-Besuchen als Instrument der Marktbearbeitung noch vor Mailings/Direktansprachen oder Messeteilnahmen – mit Ausnahme Westdeutschlands – zukommt.

Bezüglich der Bewertung existierender Barrieren, mit denen Unternehmen beim Inlandsvertrieb oder Exportgeschäft konfrontiert werden, gab es einen deutlichen Schwerpunkt bei der vor allem im Inland anzutreffenden Konkurrenzsituation mit zum Teil aggressiven Vorgehensweisen der Wettbewerber. Während Sprachprobleme als Hindernis für eine Marktbearbeitung durch die fortschreitende Verjüngung der Belegschaften mit entsprechenden Qualifikationen eher im Abnehmen begriffen sind, drückten die Unternehmen zum Zeitpunkt der Befragung deutlich mehr die aktuellen Kostensteigerungen bei Materialien und Energieträgern, die jedoch alle Betriebe in der jeweiligen Branche gleichermaßen trafen.

Auftragsvor- und Wachstumsfinanzierung zunehmend kritischer Faktor

Die größten Probleme der befragten Unternehmen lagen zum Zeitpunkt der Befragung in der Finanzierung des Unternehmenswachstums und der Vorfinanzierung von Aufträgen. Eine Eigenkapitalquote von 60 % und ein Gewinn vor Steuern von über 10 % – wie bei einem der befragten Unternehmen vorzufinden – dürfte wohl eher einen Einzelfall darstellen.[9] So bedeutet die Hereinnahme eines voluminösen Auftrags für ein Unternehmen die zusätzliche Beschaffung von Materialien und in der Regel die Einstellung zusätzlicher Arbeitskräfte bei (temporär) gleich bleibenden finanziellen Mitteln. Des Weiteren gerät die Liquidität durch die spürbare Ausweitung der Zahlungsziele seitens der Kunden massiv unter Druck.

Vor dem Hintergrund, dass nur fünf der befragten Unternehmen ihre Ertragslage als schlecht beurteilten, scheint auch bei den mit „gut bis befriedigend“ votierenden Unternehmen die Aufrechterhaltung der Liquidität schwierig zu sein. Hierbei könnte das schon früher ermittelte Phänomen eine Rolle spielen, dass ostdeutsche Unternehmen geringere Ertragswerte schon als „befriedigend“ oder „gut“ testieren im Vergleich zu Unternehmen in den alten Bundesländern.[10]

So wird verständlich, dass viele Unternehmen z. B. die Messeförderung, auch wenn sie nur einen geringen Teil der tatsächlich anfallenden Kosten abdeckt, als „Kostendämpfung“ empfinden, die man gerne beibehalten möchte. Diese Fördermaßnahme wurde Ende September 2004 von der Bundesregierung eingestellt. Von dieser Maßnahme, die die anfallenden Standkosten auf Messen bis maximal 4.500 Euro pro Unternehmen bezuschusste, profitierten 2004 immerhin 1.186 sächsische Aussteller mit insgesamt 2,6 Mill. €. Damit floss fast die Hälfte des Etats für Messeförderung in den neuen Bundesländern nach Sachsen.

Standort Sachsen aus Sicht der Unternehmen als vorteilhaft beurteilt...

In nahezu allen Interviews wurde Sachsen als vorteilhafter Produktionsstandort bezeichnet; vor allem aufgrund der günstigen Kostenstruktur, aber auch andere Faktoren wurden herausgestellt. Häufige Aussagen beinhalteten: „keine Tarifbindung“, „keine Gewerkschaft“, „kein

[9] *Aktuell liegt die Eigenkapitalquote von KMU in den neuen Bundesländern im Schnitt zwischen 7 und 10 %. Vgl. hierzu* Klaus *(2004).*
[10] *Vgl.* Gerstenberger *(2002), S. 23 f.*

Betriebsrat“, „flexibles Verhalten der Belegschaften“. Bemängelt wurde von in den Grenzregionen ansässigen Unternehmen die ungünstige Anbindung an das Fernstraßennetz, die in einem Fall Mehrkosten von 0,25 € pro Produkteinheit verursacht.

Da es sich in der Mehrheit um Nischenproduzenten handelt, deren Produkte eine hohe Qualifikation der Beschäftigten voraussetzt, wurde lediglich in zwei Fällen die Abgabe von arbeitsintensiven Teilarbeiten nach Tschechien oder Polen in Erwägung gezogen oder der stärkere Bezug von Vorprodukten von dort. Ein Unternehmen konnte durch einen hohen Automatisierungsgrad den Vorteil von Low-cost-Produzenten in Osteuropa wettmachen. Das frühere Engagement eines Unternehmens in Tschechien musste aufgrund mangelnder Qualität und Liefertreue sowie eines insgesamt ungünstigen Preis-/Leistungsverhältnisses wieder aufgegeben werden.

Vielfach in Anspruch genommen und gelobt wurden die Kooperationsmöglichkeiten mit Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen im Freistaat.

…dennoch Wunsch nach weiterer öffentlicher Unterstützung

Aufgrund der von den Gesprächspartnern häufig geäußerten Kritik an der mangelnden Unterstützung seitens der (regionalen) Banken, setzen die Unternehmen große Hoffnung in die Institutionen der landesspezifischen Wirtschaftsförderung. Vielfach wurde jedoch die Verbesserung der administrativen Abwicklung bestehender Maßnahmen angemahnt, wie z. B. die Entbürokratisierung von Förderanträgen aber auch die Verlässlichkeit von Förderzusagen eingefordert.

Nahezu uni sono wurde die Beibehaltung der Förderung aus der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GA) sowie der Investitionszulage beschworen, auch angesichts der als bedrohlich eingeschätzten restriktiven Kreditvergabe der Banken.

Eine Palette von als wünschenswert artikulierten Unterstützungsmaßnahmen betraf vor allem das Exportgeschäft wie z. B. Unterstützung bei der Markterschließung in Ländern mit geringer Rechtssicherheit (z. B. Weißrussland), Förderung von Mitarbeiterschulungen über Zoll- und Steuervorschriften im Rahmen der Erschließung neuer Märkte u. Ä. Vereinzelt wurde die Befürchtung geäußert, dass im Freistaat die Fokussierung der Förderung auf Chips und Autos sowie auf Zentren und Cluster drohe, und die Fläche dabei vergessen werde.

Ein Unternehmen äußerte explizit, dass es durch die gewährten Fördermaßnahmen wachsen konnte, aber selbst ohne eine solche Unterstützung nicht zugrunde gegangen wäre, jedoch dadurch eine selbst tragende Entwicklung begünstigt wurde. Infolge des erzielten Wachstums zählt das Unternehmen mittlerweile nicht mehr zum Kreis der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) und hat damit zu einem Großteil der landesspezifischen Fördermaßnahmen, die insbesondere auf diese Unternehmensgruppe abzielen, keinen Zugang mehr.

Fazit

Bemerkenswert war die im Rahmen dieses Projekts identifizierte Vielzahl erfolgreicher Unternehmensgeschichten, die nicht nur in den Wachstumszentren, sondern auch in den Grenzregionen – von der Oberlausitz bis ins Vogtland – anzutreffen waren und die nur in geringem Maße in der Öffentlichkeit bekannt sind.[11] So bezeichnete sich ein Interviewpartner als ostdeutsches Spitzenunternehmen, mehrere charakterisierten sich als Mini-Leuchtturm oder Mini-Global-Player, andere wiederum wachsen seit Jahren entgegen dem Branchentrend.

Beachtlich sind auch die Aktivitäten zu nennen, die die Unternehmen auf die Neu- oder Weiterentwicklung ihres Produktprogramms richten, vor dem Hintergrund, dass entweder ein weiteres Standbein die erreichte Marktposition absichern soll oder aus dem Zwang heraus, dass der technische Fortschritt in Form von Innovationen in neue Produkte und Prozesse umgesetzt werden muss, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Von daher ist zu überlegen, ob nicht stärker als bisher der Ausbau und die Erweiterung der vorhandenen Unternehmenssubstanz Vorrang vor einer Fokussierung auf Neugründungen haben sollte. Sowohl eine Stabilisierung als auch eine mögliche Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des endogenen mittelständischen Unternehmenspotenzials würde sich in höheren Exportquoten niederschlagen und ließe aufgrund der häufig damit verbundenen günstigeren Preissetzung die Produktivität überproportional steigen. Gleichzeitig würden die Unternehmen ihre Reputation erhöhen – mit positiven Rückwirkungen auf ihre Marktstellung in Deutschland. Insofern ist zu hoffen, dass die Absicht der Sächsischen Staatsregierung, nicht nur auf Ballungsgebiete ausgerichtete große „Leuchtturmpolitik“ betreiben zu wollen, sondern auch kleine und

[11] *Vgl. Behr (2002), S. 70, der dieses beispielsweise auch in Dessau und Nordthüringen identifizierte Phänomen unter das Motto „Erfolgreich im Verborgenen” stellt.*

mittlere Unternehmen in der Fläche nicht zu vernachlässigen, gleichsam den Boden bestellt, auf dem weitere „Mini-Leuchttürme“ und „Mini-Global-Player“ gedeihen können.[12]

Literatur

Behr, M. (2002): Zur Notwendigkeit von Initiativen zur Verbesserung der personalwirtschaftlichen Strategiekompetenz in KMU des verarbeitenden Gewerbes der neuen Bundesländer, in: Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hrsg.), Perspektiven der Arbeitsgesellschaft – Ansätze für eine neue Qualität der Arbeit: Dokumentation der ESF-Jahrestagung 2002 vom 25. November 2002, Potsdam, S. 55–72, (http://www.bbj.de/potsdam).

Gerstenberger, W. (2002): Messung der Ertragslage im verarbeitenden Gewerbe in Ostdeutschland, in: ifo Dresden berichtet Nr. 3, S. 19–29.

Klaus, T. (2004): Mittelstandsproblem mit fehlendem Eigenkapital ist hausgemacht, in: Dresdner Neueste Nachrichten vom 16. 09. 2004

Mallok, J. (1996): Engpässe in ostdeutschen Fabriken – Technikausstattung, Technikeinsatz und Produktivität im Ost-West-Vergleich, Berlin.

Rudolph, H. (1996): Erfolg von Unternehmen: Plädoyer für einen kritischen Umgang mit dem Erfolgsbegriff, in: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 23, S. 32–39.

Sächsisches Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Sächsischer Mittelstandsbericht 2003, Dresden.

Schmidt, R. et al. (2005): Aufbau Ost – Betriebliche und überbetriebliche Erfolgsfaktoren im verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands als Ansatzpunkte für Strategien zur Unterstützung ihres Erfolgskurses, Projektbericht, Jena.

Söstra (2004): Arbeitsmarkt in Sachsen: Betriebspanel 2003 – Ergebnisse der 8. Welle, Berlin.

Vereinbarung zwischen der Christlich Demokratischen Union Deutschlands, Landesverband Sachsen und der Sozialdemokratischen Partei Deutschlands, Landesverband Sachsen, über die Bildung der Staatsregierung für die 4. Legislaturperiode des Sächsischen Landtages (2004), Dresden, 8. November, (http://www.sachsen.de/de/bf/hochwasser/programme/download/Koalitionsvereinbarung.pdf).

Vieweg, H.-G., M. Bernhardt und R. Heisig (1997): Der Maschinenbau im Freistaat Sachsen, ifo dresden studien 16, München-Dresden.

[12] *Vgl. Vereinbarung (2004), S. 12 ff.*