

Forschungsberichte Working Papers

Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie
Department of Economic and Social Geography
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt



Herausgeber Harald Bathelt und Eike W. Schamp

ISSN 1439-2399

© Copyright Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt und die Autoren

Eike W. Schamp, Heike Bertram, Johannes Glückler

**Die Südwestpfalz: Umstrukturierung
durch erfolgreiche Unternehmen**

Ergebnisse einer Lehrstudie

IWSG Working Papers 11-2000

Die Herausgeber bedanken sich bei Johannes Glückler für die Gestaltung des Layouts und die Unterstützung der Produktion dieser Reihe.

Vorwort

Der vorliegende Text fußt auf den Ergebnisberichten der studentischen Teilnehmerinnen und Teilnehmer einer zehntägigen empirischen Studie im Untersuchungsgebiet Südwestpfalz im März 2000. Die zehntägige Feldforschung und das vorbereitende Seminar gehören zum Lehrplan für Wirtschaftswissenschaftler(innen) der Johann Wolfgang Goethe - Universität Frankfurt am Main in ihrem Wahlpflichtfach Wirtschaftsgeographie. Die Studierenden lernen in dieser Lehrveranstaltung Verfahren der empirischen wirtschaftsgeographischen Forschung kennen und wenden diese auf eine aktuelle regionalökonomische Frage an.

Für die Unterstützung bei der Vorbereitung der Befragung, bei manchen organisatorischen Fragen während unseres Aufenthaltes im Untersuchungsgebiet, bei der Einführung in die wirtschaftlichen Strukturen der Region, bei der öffentlichen Präsentation der vorläufigen Ergebnisse am 16. März sowie für manchen Rat danken wir an erster Stelle Herrn Dipl.-Ing. Andreas Knüpfer von der IHK sowie den für die Wirtschaftsförderung zuständigen Herren Wolfgang Getfert und Herbert Groß. Ganz besonders danken wir den Unternehmern, die sich viel Zeit für die Gespräche mit den Studierenden nahmen und an den von den Studierenden vorgelegten Ergebnissen lebhaftes Interesse zeigten.

Autorenanschriften Prof. Dr. Eike W. Schamp
Fon +49 +69 798 28338, Fax +49 +69 798 23548
Email schamp@em.uni-frankfurt.de

Dr. Heike Bertram
Fon +49 +69 798 28576, Fax +49 +69 798 23548
Email heike.bertram@em.uni-frankfurt.de

Johannes Glückler
Fon +49 +69 798 23547, Fax +49 +69 798 23548
Email glueckler@em.uni-frankfurt.de

Gemeinsame Postadresse:
Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt
Postfach 11 19 32, 60054 Frankfurt am Main

1 Strukturprobleme der Region

Die Südwestpfalz gehört nicht zu den ökonomisch bevorzugten Regionen Deutschlands. Von vielen wird sie nicht einmal als eine einzige Region gesehen: Zwischen den beiden dominierenden Mittelstädten Pirmasens und Zweibrücken sowie dem sie umgebenden Landkreis Südwestpfalz bestehen zu große Unterschiede in der Geschichte und Wirtschaftsstruktur. Pirmasens hat etwa 48.000 Einwohner, Zweibrücken ca. 38.000, und der Landkreis beherbergt in teils großen Ortschaften insgesamt 105.000 Einwohner. Die gesamte Region, die sich über nahezu 50 km von West nach Ost und 30 km von Nord nach Süd an der Grenze zu Lothringen (Frankreich) und zum Saarland erstreckt, ist relativ dünn besiedelt und befindet sich in peripherer Lage. Sie war daher seit langem als militärischer Standort gut geeignet, vor allem für amerikanische Truppen, die unter anderem in Pirmasens und Zweibrücken bestehende Kasernen übernehmen konnten. Vielfältige Militäranlagen kamen hinzu, wie z.B. der Flugplatz in Zweibrücken, das Militärhospital in Münchweiler oder militärische Depots im südöstlichen Landkreis. Der Abzug der militärischen Einheiten in den frühen 1990er Jahren brachte für die gesamte Südwestpfalz ein neues Problem: die Konversion. Neben den langjährigen Wandel der Industriestrukturen trat der schockartige Abbau des Militärs als Wirtschaftsfaktor in der Region.

Die Städte selbst und viele Nachbargemeinden sind durch alte Industrien gekennzeichnet, die seit langem unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck aus dem Ausland leiden. Die Stadt Pirmasens ist das Zentrum der alten und im Landkreis noch vorherrschenden Schuhindustrie. Hier besteht ein industrielles Cluster mit vor- und nachgelagerten Wirtschaftszweigen, etwa des Schuhmaschinenbaus, der Zulieferindustrien (Klebstoff-Chemie, Kunststoff-Industrie für Vorder- und Hinterkappen, Sohlenfertigung) und der spezialisierten Dienstleistungen (Design-Büros, Speditionen, Druckereien). Insgesamt ist dieses Cluster jedoch durch Erosion in seiner Existenz bedroht ist (vgl. Schamp/Bertram 1998, Bertram/Schamp 1999). Manche Unternehmen haben sich aus der Bindung an dieses Cluster erfolgreich abgenabelt, andere sind längst durch Konkurs und Stilllegung verschwunden.

Der Landkreis Südwestpfalz, der sich im Osten bis zum Weinbaugebiet der Pfalz und im Westen bis zum metallverarbeitenden Bezirk des Saarlandes erstreckt, gehört in weiten Teilen zum Cluster der Schuhindustrie. Der Strukturwandel hat auch diese seit langem erfasst. Um der ländlichen Region dennoch neue Tätigkeitsfelder zu erschließen, wurde in den vergangenen zehn Jahren der Tourismus teilweise erheblich gefördert - recht erfolgreich, auch wenn die Zielgruppen nicht zu den sehr

wohlhabenden gehören: Familien und Jugendgruppen im Sommer, ältere Menschen im Frühjahr und Herbst. Der Tourismus verbindet sich mit einer neuen und zunehmend bedeutenden Attraktion, dem Fabrikverkauf von Schuhen - besonders im nahen Umkreis um das neue Schuhmuseum in Hauenstein.

In Zweibrücken herrschen dagegen teils große Zweigwerke der metallverarbeitenden Industrie vor. Daneben wurde die Stadt vor allem durch das Militär geprägt, während die Schuhindustrie nur noch geringe Bedeutung hatte.

Damit verfügt die Region in ihren wichtigen Industriezweigen nicht über Wachstumsindustrien. Der Abbau des Militärs brachte zunächst erhebliche Probleme für den regionalen Arbeitsmarkt und die regionale Wirtschaft. Die Chancen der Konversion können erst langsam ergriffen werden.

Grundsätzlich reichen überall die Arbeitsplätze nicht aus: Viele Menschen müssen weit pendeln. Im Juni 1999 lag die Arbeitslosigkeit im Landkreis bei 10%, in Zweibrücken bei 11%, in Pirmasens jedoch bei 17%. Etwa 48% der Arbeitslosen sind Frauen, ca. 35% sind Langzeitarbeitslose (alle Angaben nach Arbeitsamt Pirmasens, Presseinformationen) - beides sind Problemgruppen für die Arbeitsvermittlung.

So steht die gesamte Region vor drei Problemen:

1. der überalterten Wirtschaftsstruktur mit anscheinend wenigen Ansätzen der Erneuerung,
2. der notwendigen Konversion der militärischen Anlagen und dem erforderlichen Ersatz der fortgefallenen Arbeitsplätze,
3. einer vergleichsweise hohen Arbeitslosigkeit und langen Arbeitswegen.

2 Möglichkeiten des Strukturwandels durch 'Lernen der Region'?

Ein ganz erheblicher Strukturwandel in der Region ist daher erforderlich. Aber wer soll ihn anstoßen? Die regionalökonomische und regionalpolitische Literatur ist voll von Konzepten und Erfahrungsberichten einer Regionalpolitik 'von oben', denen eines gemeinsam ist: der - zumindest kurz- und mittelfristig feststellbare - Misserfolg in der Erreichung der gesetzten Ziele. 'Von oben' umfasst alle Anstrengungen, die von staatlichen Trägern zur Förderung der regionalen Wirtschaft unternommen werden, die selbst nicht die 'lokale' Politik und damit den lokalen Willen zum Strukturwandel repräsentieren (z.B. Bundesland, Bundesregierung, EU-Kommission). Dass diese Anstrengungen langfristig notwendig und unter bestimmten Bedingungen

auch erfolgreich sein können, steht auf einem anderen Blatt. Inzwischen hat sich gezeigt, dass eine Förderung 'von oben' nur ihre Ziele erreichen kann, wenn es Initiativen 'von unten' gibt. Es müssen Anstrengungen 'von unten', aus der betroffenen Region selbst heraus, unternommen werden. Eines der neuen, lebhaft diskutierten Konzepte hierfür ist das der 'Lernenden Region'.

2.1 Das Konzept der Lernenden Region

An dieser Stelle soll keine ausführliche Darstellung und Kritik des Konzeptes erfolgen (vgl. u.a. Hassink 1997, Scheff 1999). Vielmehr soll kurz der Grundgedanke ausgeführt werden: Unter den gegenwärtigen Bedingungen, die auf den meisten Märkten herrschen, ist es für den Unternehmer und sein Unternehmen überlebenswichtig, regelmäßig neue Informationen zu gewinnen, diese im Hinblick auf das Unternehmensziel zu analysieren und zu bewerten, und daraus Handlungsstrategien zu entwickeln, die den Bestand des Unternehmens sichern. Das Unternehmen muss also flexibel in seinen Handlungsmöglichkeiten sein, sich durch Neuerungen an den Wettbewerb anpassen oder diesen gar gestalten können, kurz: lernfähig sein. Das Ergebnis der Lernfähigkeit ist die Fähigkeit zu Innovationen, die dem Unternehmen einen Wettbewerbsvorsprung vor anderen verschafft.

Zum Lernen wie zur Umsetzung des Gelernten in Handlungsweisen braucht das Unternehmen Ressourcen. Information, ihre Bewertung und die Umsetzung in Handeln beruhen auf kommunikativen Prozessen zwischen Menschen im Unternehmen und außerhalb des Unternehmens. Kommunikative Vernetzungen mit anderen Unternehmern sowie weiteren 'Wissensträgern' schaffen die notwendigen unternehmensexternen Ressourcen zum Lernen. Solche Wissensträger können Ausbildungseinrichtungen und Forschungseinrichtungen sein, aber auch beratende Organisationen wie die IHK, Technologietransfer-Stellen oder ähnliches. Lokale Netzwerke bieten die Chance häufiger Kommunikation, diese die Chance zur gegenseitigen Vertrauensbildung. Vertrauen in kommunikativen Prozessen erleichtert eine zielgerichtete Bewertung der erhaltenen Informationen, die Grundlage für eigenes Handeln ist. Netzwerke, die diese Aufgaben erfüllen, können sehr unterschiedlich strukturiert sein und unterschiedlich koordiniert werden.

Lokale Netzwerke, die geeignet sind, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen einer Region zu fördern, bilden damit den Kern der 'Lernenden Region'. Allerdings finden sich derartige Netzwerke nur in den wenigsten Regionen.

2.2 Wo ansetzen?

Im allgemeinen sieht die regionalökonomische Literatur in der Schaffung und Moderation solcher Netzwerke eine wichtige quasi-öffentliche Aufgabe, die durch lokale Wirtschaftsförderungs-Einrichtungen oder Bildungseinrichtungen übernommen werden sollen (vgl. ausführlich Cooke 1999). Auch hier gilt der Satz, dass derartige Politikmaßnahmen nur soweit erfolgreich sein können, wie die Unternehmen mitwirken.

Man kann das Konzept der 'Lernenden Region' daher zunächst als ein Hilfsmittel zur Analyse von 'normalen' Regionen verwenden. Dann steht es für die Kommunikations- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und Unternehmer einer Region. 'Lernende Region' wird damit zur Metapher für die Kommunikationsfähigkeit und den Kommunikationswillen der wirtschaftlichen und politischen Akteure einer Region. Zwar machen lernende Unternehmen allein noch keine Lernende Region aus; sie sind jedoch notwendiger Bestandteil für diese.

Lernen hat für das Unternehmen nur einen Sinn, wenn es den Zielsetzungen (und deren Änderungen) des Unternehmens entspricht. Insofern ist Lernen aus der Sicht des Unternehmens immer themen- und situations-spezifisch. Für das Konzept der 'Lernenden Region' sind die Ressourcen, die das Unternehmen in seinem Umfeld zur Verbesserung seiner Lernfähigkeit vorfindet, von zentraler Bedeutung. Die Beziehungen zum Umfeld betreffen viele Dimensionen. So ist jedes Unternehmen in eine vertikale Wertkette eingebunden. Daher bieten sich die ersten Möglichkeiten des Lernens durch die Interaktion mit Zulieferern und Kunden. Auch mit Wettbewerbern kann man (in horizontaler Kooperation) lernen. Wichtige Anstöße zum Lernen kommen des Weiteren von den eigenen, auch neu gewonnenen Mitarbeitern und aus deren sozialem Umfeld. Zudem ist für die Umsetzung des Gelernten in Handlungsweisen die Verfügbarkeit grundlegender Ressourcen wie qualifizierte Arbeitskräfte und Kapital notwendig. Und nicht zuletzt beruhen Netzwerke zwischen Unternehmern und anderen ökonomisch relevanten Akteuren auf vertrauensvollen sozialen Beziehungen, die zuvor gewachsen sein müssen.

3 Eine Befragung von erfolgreichen Unternehmen als Ausgangspunkt

3.1 Die Methode

Ein so vielseitiges, umfassendes und vielfach noch sehr ungenau definiertes Analyse-Konzept wie das der 'Lernenden Region' kann in begrenzter Zeit und mit begrenzten Mitteln nur mit Hilfe plausibler Forschungsentscheidungen umgesetzt werden. Das haben wir in diesem Projekt wie folgt getan.

In (fast) jeder Region finden sich erfolgreiche Unternehmer und erfolgreiche Unternehmen. Können diese nicht Auskunft geben über Wege zum Erfolg, die auch von anderen Unternehme(r)n in der Region genutzt werden können? Sind nicht ihre Geschichten dann lehrreich für andere, wenn deutlich wird, inwieweit Vorteile in der Region und Anstöße von außerhalb zum Erfolg beigetragen haben? Mit diesen Fragen wird deutlich, dass es nicht so sehr auf die Persönlichkeit des erfolgreichen Unternehmers und die nur ihm persönlich zur Verfügung stehenden Ressourcen ankommt, also das, was man seine 'internen' Ressourcen nennen könnte. Wichtiger für die Suche nach Anknüpfungspunkten für eine 'Lernende Region' sind die so genannten 'externen' Ressourcen. Nur diese können auch von anderen Unternehmern mit genutzt werden.

Eine solche Forschungs-Entscheidung wirft aber sogleich die Frage auf, wer denn als erfolgreicher Unternehmer zu bezeichnen sei und wie man ihn in einer Region finden könne. Da die Untersuchung nicht technologie- oder branchen-spezifisch, sondern regions-spezifisch durchgeführt werden sollte, waren die Möglichkeiten der Felder, auf denen die Unternehmer erfolgreich sein konnten, recht groß. Angesichts der Ungewissheit über mögliche Erfolgsfaktoren wurde daher eine zweite Forschungs-Entscheidung gefällt: Als erfolgreiche Unternehmer sollten all diejenigen verstanden werden, die von 'Experten' in der Region als solche bezeichnet wurden.

Nun gibt es Organisationen, die für die Entwicklung der lokalen Wirtschaft Verantwortung tragen, wie etwa die IHK und die kommunale Wirtschaftsförderung in den Städten Pirmasens und Zweibrücken sowie im Kreis Südwestpfalz (Wirtschaftsförderungsgesellschaft). Deren Leiter standen in einem Rundgespräch als Experten, die einen gewissen Überblick über die Art der Unternehmen in der Region Südwestpfalz haben, zur Verfügung. Sie waren in der Lage, uns eine große Anzahl erfolgreicher Unternehmen in den Wirtschaftszweigen zu benennen, die die Basis der regionalen Wirtschaftskraft bestimmen. Aus regionalwirtschaftlicher Perspektive sind vor allem diejenigen Unternehmen von Bedeutung, die ihre Güter aus der Region 'exportieren'

und dadurch zum Wachstum des regionalen 'Einkommens' beitragen. Folglich wurden traditionelle 'Gründerbranchen' wie das Gaststättengewerbe und der Einzelhandel, die weitgehend ihre Leistungen lokal erbringen, von der Untersuchung ausgeschlossen. Im Untersuchungs-Sample befand sich allerdings auch ein innovatives Handelshaus, das weit über die Südwestpfalz hinaus gewachsen ist.

Aus unserer früheren Untersuchung über die Schuhindustrie in der Südwestpfalz waren weiterhin bereits einige sehr erfolgreiche Unternehmer bekannt. So kam aus den verschiedenen Nennungen eine recht heterogene Adressen-Liste als Basis einer Datenbank zustande; heterogen nach Art der Tätigkeit, heterogen nach Art der Erfolgsfaktoren und Branche. Die um einige offensichtliche Irrtümer bereinigte Datenbank umfasste schließlich 136 Adressen.

Die weiteren Schritte waren schon Routine für das Team, das die Untersuchung vorbereitete: Erstellen eines Gesprächsleitfadens; Veröffentlichung eines Hinweises auf die kommende Untersuchung in der örtlichen Presse, dankenswerter Weise durch die IHK unterstützt; das Versenden eines Schreibens an 65 Firmen zur Vorbereitung der Gesprächsanbahnung; und schließlich, um angesichts der Kürze der Zeit sofort mit der Befragung beginnen zu können, die telefonische Terminabsprache mit einigen Unternehmen.

Die Durchführung der Untersuchung war Gegenstand eines Lehrprojektes mit dem Ziel, fortgeschrittene Studierende der Wirtschaftswissenschaften in die empirische Regionalforschung einzuführen; ihnen Gelegenheit zu geben, ihre theoretischen Kenntnisse in praktische Beurteilung einfließen zu lassen; und schließlich den Erhebungsprozess von qualitativen Interviews und deren Auswertung kennen zu lernen.

Entsprechend vorbereitet begannen die Arbeitsgruppen, die aus jeweils drei Interviewern bestanden, nach einer kurzen Einführung in den Gesprächsleitfaden ihre Gespräche. Die fünf Arbeitsgruppen haben in den wenigen Tagen der Erhebung (9. und 10. sowie 13 -16. März) insgesamt 37 Unternehmen befragt und damit angesichts der großen Distanzen im Untersuchungsgebiet, aber auch angesichts der Schwierigkeiten einer kurzfristigen Terminabsprache ein ganz hervorragendes Ergebnis erarbeitet.

Die Ergebnisse der Lehrstudie wurden am 16. März den Vertretern der Wirtschaftsförderung sowie den befragten Unternehmern öffentlich vorgestellt.

4 Der Beitrag der erfolgreichen Unternehmer zur Lernenden Region

Ein erster Schritt der Reduktion von Vielfalt unter den 37 Antworten, die wir erhielten, führte zu dem Versuch einer Typisierung von wenigen Basismustern erfolgreichen unternehmerischen Handelns. Die Erhebung hatte gezeigt, dass sowohl neue Unternehmensgründungen in gänzlich neuen Branchen in der Befragung erfasst wurden als auch bestehende Unternehmen, die mehr oder weniger deutlich ihr Tätigkeitsmuster geändert hatten. Diese Unterschiede wurden zur Definition der folgenden drei Unternehmenstypen verwendet:

- (1) **das Gründerunternehmen.** Dieses wurde per se als erfolgreich angenommen, wenn es bislang überlebt hatte. Aus der Gründungsforschung ist bekannt, dass Gründungs-Unternehmer vor einer besonders risikoreichen Situation stehen. Daraus könnte man vermuten, dass sie ganz besonders der externen Ressourcen bedürfen, um erfolgreich zu sein. Aus der Gründungsaktivität sowie der Vielfalt und Progressivität der Geschäftsinhalte lässt sich auf ein Potenzial für regionalisierte Lernfähigkeit schließen. Der Erfolg eines Gründerunternehmens zeigt sich oft erst in einem längeren Zeitraum, in dem das Unternehmen die Chance hat zu wachsen. Als Gründerunternehmen wurden daher in dieser Studie Unternehmen bezeichnet, die bis zu zehn Jahren bestanden.
- (2) **der radikale Erneuerer.** Er orientiert ein teilweise bereits seit langem bestehendes Unternehmen völlig neu, manchmal in eine völlig andersartige Branche hinein. Als radikale Erneuerer wurden diejenigen Unternehmen charakterisiert, die innerhalb der letzten zehn Jahre einen grundlegenden Wechsel der Produktionstechnologie, der verwendeten Materialien, der Märkte oder ähnliches durchgeführt haben. Der Wandel zu neuen Produkten, Märkten oder Technologien setzt jedoch Kompetenz, Weitsicht und nicht selten hohe Risikobereitschaft voraus. In der Entscheidung, alte Geschäftskonzepte zu wandeln und überkommene Unternehmensstrukturen zu transformieren, kommt unternehmerische Initiative und Lernbereitschaft zum Ausdruck. Durch die Einbindung in neue Wertketten- und Kooperationsbeziehungen werden neue Informationsquellen erschlossen und es resultiert ein Potenzial der Verknüpfung mit alten Kompetenzen zu neuen Innovationen.
- (3) **das etablierte Unternehmen.** Als etablierte Unternehmen werden in der Lehrstudie diejenigen Unternehmen charakterisiert, die seit ihrer Gründung in einem angestammten Geschäftsfeld erfolgreich agieren. Die Stabilität eines Unternehmens im Markt lässt keineswegs auf mangelnde Lernaktivitäten schließen. Viel-

mehr setzt eine Kontinuität des Unternehmenserfolges unter sich fortwährend verändernden Rahmenbedingungen die Fähigkeit zu kontinuierlicher Anpassung und inkrementalen Lernprozessen voraus. Daher steht auch der Typ des etablierten Unternehmens für lernfähige Organisationen.

Diese Unterscheidung ist in gewisser Weise idealtypisch und führt daher in der Forschungspraxis zu einigen Zuordnungsschwierigkeiten. Die endgültige Zuordnung des einzelnen befragten Unternehmens zu einer dieser Gruppen erfolgte schließlich aufgrund der Einschätzung der jeweiligen Interviewer-Gruppe.

Tab. 1: Typen erfolgreicher Unternehmen in der Lehrstudie

Unternehmenstyp	Anzahl der Unternehmen in der Studie (N= 37)
Gründungsunternehmen	15
Radikale Erneuerer	11
Etablierte Unternehmen	11

Die Typen des Gründers, radikalen Erneuerers und etablierten Unternehmens lassen unterschiedliche Lernziele und –prozesse vermuten. Existenzgründer institutionalisieren ohne bereits vorhandene Strukturen Wissen, Routinen und Lernkompetenz in einem Geschäftsfeld. Radikale Erneuerer transformieren bestehende Organisationsstrukturen sowie Kompetenz und Lernprozeduren, während etablierte Unternehmen durch Anpassungsleistungen und inkrementale Lernprozesse die Kontinuität angestammten Geschäftserfolgs sichern.

Lernende Unternehmen sind zwar konstitutiv für eine lernende Region, jedoch nicht hinreichend. Daher war es Gegenstand der Lehrstudie, vor dem Hintergrund der in Abschnitt 2 dargelegten Vernetzungsdimensionen Ableitungen über die Art der regionalen Verflechtung der Unternehmen zu treffen. Existieren erfolgreiche lernende Organisationen isoliert in der Region? Oder realisieren erfolgreiche Unternehmen Informationspotenziale in regionalen unternehmensexternen Austauschprozessen und Lernbeziehungen? Sind die unterschiedlichen Lernerfordernisse zwischen den Unternehmenstypen auch mit unterschiedlichen Verflechtungsmustern verknüpft? Diese Fragen haben die Studie angeleitet und auf verschiedene Dimensionen der Vernetzung hin orientiert. Die Vernetzungs-Dimensionen sind

- die vertikale Einbindung in eine Produktionskette,
- die horizontale Kooperation,
- die Verknüpfung mit dem lokalen Arbeitsmarkt,
- die Herkunft des notwendigen Kapitals,
- die Herkunft der für die Erneuerung notwendigen Kompetenzen
- und die Art der sozialen Einbindung in die Region.

Die erfassten können Netzwerk-Strukturen angesichts des geringen Umfangs der Befragung von 37 Fällen nicht statistisch geprüft werden. Insofern ist diese Studie der Versuch einer qualitativen Klassifikation, die aufgrund des Umfangs der Befragung nicht statistisch belegt werden kann.

4.1 Gründerunternehmen

In unserer Erhebung werden alle befragten Unternehmen, die innerhalb der vergangenen zehn Jahre gegründet worden waren, als 'Gründerunternehmen' bezeichnet. Insgesamt wurden in dieser Gruppe 15 Unternehmer befragt. Vier Unternehmen können der 'old economy' zugeordnet werden, in der Güter in Branchen produziert werden, die im allgemeinen der traditionellen Struktur der Region entsprechen. Sieben Unternehmen kann man der 'new economy' zuordnen, d.h. im weitesten Sinne der IT Branche und der Erstellung von Dienstleistungen. Zu dieser Welt gehören auch vier weitere Neugründungen im MIP Zweibrücken. Sie werden allerdings getrennt betrachtet, weil ihr Gründungsumfeld sehr speziell ist.

Eine Mehrzahl der befragten Unternehmen in der 'old and new economy' wurden Anfang der 1990er Jahre gegründet, nimmt man den MIP aus. Diese Unternehmen sind, gemessen an der Beschäftigung, alle zu mittelständischen Unternehmen mit 15 bis ca. 50 Arbeitsplätzen herangewachsen. Dies dürfte einem 'Durchschnitt' entsprechen: Wir haben Kenntnis von neu gegründeten Unternehmen in der Region, deren Beschäftigung weit stärker gewachsen ist. Die zwei bis dreijährigen Neugründungen sind dagegen noch klein und beschäftigen im allgemeinen nicht mehr als drei bis vier angestellten Mitarbeiter. Dies weist darauf hin, dass neu gegründete (und überlebende) Unternehmen erst nach einer gewissen 'Findungsphase' in bezug auf Arbeitsplätze wachsen.

Die Gründer der Unternehmen sind zumeist im Alter von Anfang bis Mitte 30, wenn sie ihre Gründungsidee umsetzen. Das heißt, dass sie mehrheitlich bereits Berufserfahrung gewonnen haben, die in die Gründungsidee einfließt. Gründungen sind

zudem zumeist partnerschaftlich, wobei der Partner ergänzende Kompetenzen einbringt. Die Gründungsmotive entsprechen dem, was man aus der Gründungsforschung auch anderswo erfahren hat: Oft gab die Unzufriedenheit mit der abhängigen Beschäftigung (auch im elterlichen Unternehmen!) den Anstoß. Diese Antwort der Befragten birgt jedoch ihre Tücken: Sie kann auch eine Rationalisierung der eigenen Entscheidung nach geglückter Unternehmensgründung sein. Wie dem auch sei, auch ein unzufriedener Absichts-Gründer braucht eine tragfähige Idee sowie die Kompetenz und das Kapital für ihre Umsetzung.

Alle befragten Gründer - mit Ausnahme derjenigen eines Call Centres und im MIP - stammen aus der Region; sei es, dass die Familien seit langem ansässig sind, sei es, dass die Gründer zuvor in Unternehmen der Region abhängig beschäftigt waren. Dies trifft sowohl für die 'old' als auch für die 'new economy' zu. Sie können daher einige Ressourcen für die Unternehmensgründung nutzen, z.B. zu Beginn der Gründung das eigene Wohnhaus, zur Erschließung des Marktes gelegentlich Kunden des ehemaligen Arbeitgebers, zur Bewältigung technischer und beschaffungsbezogener Probleme gelegentlich die Kontakte mit oder durch den ehemaligen Arbeitgeber, und manchmal auch die Reputation bei den lokalen Banken, die sie sich als (leitende) Angestellte erworben haben.

Das Letztere trifft allerdings höchst selten zu. Die meisten Gründer berichten von Schwierigkeiten bei der Akquisition von Gründungs- und Wachstumskapital. Sie setzen, soweit vorhanden, eigenes Kapital ein - was gelegentlich bedeuten kann, auf schnelles Wachstum zu verzichten. Viele beklagen die langen und schwierigen Wege der öffentlichen Förderung, und dennoch spielt die Investitions- und Strukturbank Rheinland-Pfalz (ISB) in Mainz offensichtlich eine erhebliche Rolle.

Im Zentrum der Unternehmensgründung steht die Idee über das 'Produkt' des neuen Unternehmens. Etwas vereinfachend lassen sich zwei Gruppen von Gründungsideen aus den Gesprächen ableiten: Erstens, etwas, was im Prinzip schon existiert, besser machen; die Verbesserung gegenüber bestehenden Wettbewerbern wird von diesen Gründern zumeist sowohl in der Qualität des Produktes als auch in der kundenspezifischen Flexibilität der Herstellung gesehen. Dies sind die typischen Vorteile des Mittelstandes, oder anders: einer Nischenproduktion. Von zentraler Bedeutung für diese Strategie des/der Gründer ist der unmittelbare Zugang zu einem jeweiligen Markt, der Wachstum verspricht. Eine Baufirma oder ein EDV-Dienstleister mögen diesen Markt in den Nachbarregionen finden; eine Maschinenbaufirma oder ein Software-Entwickler muss diesen sogleich im Export suchen; der Kunststoffspritzguss kann diesen in einem wachsenden Kundensegment, der Autoindustrie, finden.

Der zweite Typ von Gründungsideen betrifft die Erfindung eines neuen Produktes, für das ein Markt noch zu schaffen ist. Dies ist in der 'old economy' ziemlich schwierig und dennoch finden sich Beispiele selbst in der Schuhbranche. Von besonderer Bedeutung ist hier die Fähigkeit des/der Unternehme(s), zugleich mit dem neuen Produkt auch einen Zugang zum 'Markt' zu gewinnen. Wo Produkte für den Endverbraucher hergestellt werden, sind neue Vertriebswege zu ersinnen, um erfolgreich zu verkaufen. Bei Produkten für gewerbliche Kunden, ganz besonders bei Informationsdienstleistern, kann auch die Partnerschaft mit einem oder mehreren zentralen Kunden den Marktzugang erschließen.

Die regionalen Bindungen der Gründungsunternehmen sind damit eher mit der familiären und sozialen Bindung sowie der Verknüpfung 'lokaler' Kompetenz bei mehreren Gründern zu beschreiben als mit realwirtschaftlichen Absatz- und Beschaffungsverflechtungen. Natürlich bestehen letztere in der 'old economy', aber nur dann, wenn Zulieferer mit entsprechender Leistungsfähigkeit vorhanden sind. Angesichts der Eigenschaften der Gründungsidee 'höhere Qualität', 'neues Produkt', 'höhere Flexibilität' steht zu erwarten, dass entsprechende Zulieferer eher außerhalb der Region als in ihr gefunden werden.

Zu einer zentralen Ressource des Erfolgs werden die Arbeitskräfte. In Branchen der old economy und Gründungen des ersten Typs kann man oft auf die in der Region vorhandene Kompetenz der Arbeitskräfte zurückgreifen. Die Betriebe der new economy und des zweiten Typs sehen im allgemeinen größere Schwierigkeiten, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.

Insbesondere im IT-Sektor können freie Stellen nicht mit Personal aus der Region besetzt werden. Dies liegt sicher auch daran, dass der Arbeitsmarkt für Fachkräfte in diesem Sektor zur Zeit 'leergefegt' ist. Das Arbeitsamt wird als nicht besonders hilfreich bei der Stellenvermittlung angesehen, doch muss erwähnt werden, dass sich hochqualifizierte Arbeitnehmer dieses Sektors nur selten durch das Arbeitsamt vermitteln lassen. Gründerunternehmen sehen daher in der Ausbildung von Mitarbeitern die größte Chance. Sie betreiben Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen, oft in der Form des 'learning by doing' oder durch interne Schulungen, um die wichtigen Spezialkenntnisse selbst zu vermitteln. Kritisiert wurde aber auch der Umstand, dass die örtlichen Fachhochschulen Qualifikationen "am tatsächlichen Bedarf vorbei produzieren"; manche Unternehmen kooperieren dagegen mit den FHs, besonders im Bereich des neuen Studienganges Digitale Medien an der FH Zweibrücken. Übrigens beschränken sich Gründerfirmen nicht auf den Kontakt zur 'heimischen' FH, sondern halten den Kontakt auch zur TU Kaiserslautern oder sogar TU Darmstadt.

Eine solche aktive Strategie der Gründerunternehmen, sich einen 'Arbeitsmarkt' zu schaffen, ist jedoch nur in Themenfeldern möglich, die auch an den FH's gelehrt werden.

Gründungsunternehmen im MIP

Der Multimedia Internet Park Zweibrücken hat als Teil der Gesamtstrategie zur Konversion des ehemaligen Militärflugplatzes Zweibrücken bereits eine breite Aufmerksamkeit gefunden. Der MIP ist ein joint venture zwischen dem Land Rheinland Pfalz und dem privaten Unternehmen United Internet (früher 1&1) und wird als non-profit organisation geführt. Der MIP ist (der kleinere) Teil eines Konversionsplanes, der sich auf vier Säulen stützt: die privatwirtschaftliche Nutzung des Flugplatzes Zweibrücken, die Errichtung eines Factory Outlet Centres (Designer Outlet Zweibrücken), die Errichtung eines Freizeit- und Erlebnisparks (Interactivepark) und schließlich die Einrichtung eines Existenzgründerzentrums für Internet-Unternehmen, den MIP (vgl. z.B. Jakobs 1999). Von diesen ist der 1997 gegründete MIP bislang der erfolgreichste Teil.

Das Konzept des MIP bestimmt die Art der Gründerunternehmen, die hier angesiedelt wurden. Dieses Konzept wird von United Internet umgesetzt und damit auch von dessen Kompetenz und Interessen bestimmt. United Internet ist eine Holding mit Schwerpunkt im Internet-Marketing. Das bestimmt die Auswahl der im MIP akzeptierten Gründungsunternehmen. Das MIP-Management übernimmt start-up-Beratungen für solche Firmen, die für das eigene Ziel interessant sein könnten, und stellt in den meisten Fällen den Kontakt zu lokalen Kreditinstituten für die notwendige Finanzierung her. United Internet beteiligt sich später gelegentlich am Kapital und bietet Kontakte entsprechend seiner Geschäftsfelder.

Zum Zeitpunkt der Befragung gab es im MIP 25 selbständige Firmen und einige Bereiche der United Internet, ein Job Service Center des Arbeitsamtes sowie eine Weiterbildungsakademie für Medien.

Der MIP kann als eine 'Fallschirm-Ökonomie' bezeichnet werden. Der Initiator (United Internet) kommt von außen. Die eingesetzten öffentlichen Mittel fließen der Region ebenfalls von außen zu. Die im MIP angesiedelten Existenzgründer werden bundesweit akquiriert und sind zunächst in ihrem Standort an keine Region gebunden, also 'footlose'. Die vier befragten Unternehmen im MIP wurden alle durch mehrere Gründer ins Leben gerufen. Diese Gründer verfolgen mehrere Aktivitäten, alle außerhalb der Region. Ihre Betriebe im MIP sind daher Zweigbüro, Tochterge-

sellschaft oder 'informell' - eben durch die Person der Gründer - mit anderen Betriebsstätten verbunden, die allesamt nicht in der Südwestpfalz liegen. Die Betriebe (Betriebsteil) im MIP sind ganz auf e-commerce und das Internet ausgerichtet. Deren jeweilige Branchen-Kompetenz ergibt sich weitgehend aus den 'verbundenen' Unternehmen anderswo, die von den Gründern bereits vorher ins Leben gerufen waren.

Die bundesweite Herkunft der Gründerunternehmen im MIP ist in der Akquisitionsstrategie des MIP-Managements begründet: Es wurden Hochschulen informiert, Road Shows und mailing-Aktionen durchgeführt. Mit dem Namen 1&1 als Initiator (und gegebenenfalls Venture Capitalist) war eine erhebliche Attraktion auf Internet-Gründer gegeben. Die notwendige technische Infrastruktur, die Unterstützung in der Finanzierung (durch Beratung, Vermittlung von öffentlichen Mitteln und letztlich Venture Capital) sowie die Erwartung des verbesserten Marktzugangs zogen so viele Gründer an, dass das MIP-Management einerseits eine Auswahl treffen, andererseits binnen kurzem den MIP 'füllen' konnte. Gespräche außerhalb des MIP zeigten, dass lokale Existenzgründer in diesem Auswahlprozess im allgemeinen geringe Chancen hatten.

Da die hier angesiedelten Firmen und Firmenteile (u.a. auch von United Internet selbst) weitgehend neu geschaffen wurden, stellte sich nur das Problem der Mobilität der Gründer, nicht das ihrer Beschäftigten. Internet-Gründer sind, wie viele Beispiele zeigen, hochgradig mobil: Der Standort spielt zunächst keine Rolle. Sobald aber Arbeitsplätze geschaffen werden, entsteht eine Bindung an die Standortregion durch die Wohnorte der Angestellten, die im allgemeinen weit weniger mobil als die Gründer sind. In einem Fall gelang die Verlagerung, weil die Verlagerungsdistanz aus dem benachbarten Bundesland Saarland so gering war, dass die Angestellten auch pendeln können. Für die Qualifizierung von Arbeitskräften, die für internet-Firmen im MIP notwendig sind, wurden mit Hilfe des Arbeitsamtes und der öffentlichen Hände eigene Einrichtungen im MIP geschaffen: Im MIP besteht eine Außenstelle des Arbeitsamtes als Beratungseinrichtung, eine Schulungseinrichtung (Academia) für Call-Center-Beschäftigte; mit der FH Zweibrücken bestehen Kooperationen, u.a. in einem neuen Studiengang 'Netorganisator'. Das im MIP befindliche Call Center hat darüber hinaus durch hohen 'Durchlauf' von jungen Mitarbeitern quasi Qualifizierungsaufgaben für andere internet-Firmen im MIP übernommen. Insgesamt rechnet man heute mit 700 Arbeitsplätzen im MIP, die wohl teilweise für Zuwanderer, aber auch für junge Bewohner der Region zur Verfügung stehen.

4.2 Die radikalen Erneuerer

Viele mittelständische Unternehmen altern mit ihren Produkten, oder anders ausgedrückt, sie agieren auf immer enger werdenden Märkten. Sie verlieren damit auf Dauer ihre Wettbewerbsfähigkeit und sind von Krisen oder gar Konkurs bedroht. Erfolgreich überleben heißt für viele Unternehmen, etwas Neues erfolgreich umzusetzen. In unserer Erhebung erfolgreicher Unternehmen fanden wir elf Unternehmen, die im Lauf ihrer jüngeren Geschichte einen teils sehr radikalen Wechsel ihres Produktionsprogramms und ihrer Märkte vorgenommen haben. Auch diese Unternehmen gehören mit 22 bis 80 Beschäftigten zumeist zum Mittelstand, selbst wenn sie in ihrer Marktnische zum Marktführer aufgestiegen sind. Ein Teil dieser Unternehmen wurde in den 1950er Jahren gegründet (3 befragte Unternehmen); ein anderer entstand in den 1980er Jahren (4 befragte Unternehmen).

Ein Wechsel der Zielsetzung der Unternehmung ohne Bezug zur bisherigen Tradition des Unternehmens, d.h. auch ohne gewisse Erfahrungsressourcen aus der Vergangenheit zu nutzen, dürfte äußerst selten und zugleich äußerst risikoreich sein. Folglich haben die radikalen Erneuerer einen Spagat bewältigt: Sie verließen einerseits die alten Produkte und Märkte, gaben also Sicherheit und Kompetenz auf, und nutzten andererseits das Wissen aus der alten Produktion für die Entwicklung und Durchsetzung des Neuen. In der regionalökonomischen Literatur wird daher neuerdings die Fähigkeit des 'unlearning', d.h. des Vergessens alter Kompetenzen zugunsten der Lernfähigkeit von Neuem, hoch bewertet. Die Gespräche haben aber deutlich gemacht, dass es nicht auf das Vergessen ankommt, sondern darauf, wie die alten Kompetenzen mit neuem Wissen innovativ verknüpft werden können.

Im Grunde unterscheidet sich diese Problemlage nicht vollständig von der eines Unternehmensgründers; auch dieser verbindet bekanntes Wissen mit seiner neuen Idee. Der Anlass für einen radikalen Wechsel der Zielrichtung des Unternehmens ist folglich oft einem Gründungsakt ähnlich: In mindestens drei Fällen ist die Erneuerung mit dem Generationenwechsel im Familienunternehmen verbunden.

Die befragten Unternehmen haben ihren Standort überwiegend in Pirmasens und dem mittleren und östlichen Teil der Südwestpfalz. Folglich kann es nicht überraschen, dass viele der befragten radikalen Erneuerer ihren Ursprung im Cluster der Schuhproduktion haben (vgl. unsere frühere Erhebung zur Schuhindustrie 1998). Befragt wurden Unternehmen der Schuhfertigung, des Schuhmaschinenbaus und der Dienstleistungen für die Schuhindustrie. Von den elf erfassten Unternehmen können acht diesem Feld zugeordnet werden. Grundsätzlich kann man hier zwei Wege der radikalen Erneuerung unterscheiden: erstens die erfolgreiche Höherqualifi-

zierung eines traditionellen Produktes, zweitens die erfolgreiche Einführung eines völlig neuen Produktes. Der erste Weg ist der häufig gewählte, der zweite führt im allgemeinen aus der angestammten Branche und damit aus den angestammten Märkten hinaus. Dies ist bei der bekannten Schuhmaschinenfabrik der Fall, die schon vor vielen Jahren die Produktion auf medizinische Apparate umgestellt hat. Auch die Neugründung eines EDV-Dienstleisters für Vertriebslösungen aus einer Schuhfabrik heraus kann dazu gezählt werden.

Der häufigere Weg der Höherqualifizierung ist aber ebenfalls oft mit einem Wechsel von Kunden-Branchen, zumindest mit einer Änderung der Vertriebswege verbunden. Bemerkenswert sind hier, will man keine Einzelberichte schreiben, zwei Tendenzen. Erstens fußt mehrfach die Höherqualifizierung auf einer neuen Verwendung der Möglichkeiten der EDV, die bislang in der Leistungserstellung und im Produkt nicht genutzt wurden. Zweitens bietet die Auto- und die Autozulieferindustrie manchen Firmen einen neuen, erfolgversprechenden Markt. Zieht man die überdurchschnittlich hohen Anforderungen dieser Branche in bezug auf Qualität der Leistung und Flexibilität in betracht, dann kann man auch diesen Kundenwechsel als Zeichen des radikalen Umbaus verstehen.

Bestehende Unternehmen, die wichtige Teile ihrer bisherigen Produktion aufgeben und Neues suchen, geben zugleich einen großen Teil ihrer regionalen Verankerung zu Kunden, Zulieferern und unterstützenden Bereichen auf. Sie verlieren damit historisch gewachsene Ressourcen des Unternehmens und müssen folglich neue Ressourcen für die neue Zielrichtung erwerben. Gelegentlich wird dieser Ressourcen-Erwerb durch eine Partnerschaft mit regions-fremden Unternehmen ermöglicht. In unseren Gesprächen wurde dies eindrucksvoll durch ein erfolgreiches Schuhunternehmen belegt, dessen Erfolg auf eigenen technischen Anstrengungen und der Übernahme durch ein großes, regionsfremdes Handelsunternehmen fußt.

In vielen Fällen beruht die 'radikale' Erneuerung jedoch auf einem stetigen Lernprozess des Unternehmens, auf einer lang anhaltenden Suche nach neuen Lösungen, die oft genug 'nur' neue Nischen eröffnen. In diesen Fällen kann die regionale Verfügbarkeit von Entwicklungspartnern einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen. Nur wenige der befragten Unternehmen nutzen allerdings diese 'lokale Ressource', sei es, weil sie keine kompetenten Partner in der Region kennen, sei es, weil sie bei anderen Unternehmen in der Region eine allgemein geringe Kooperationsbereitschaft erkennen.

4.3 Die etablierten Unternehmen

In dieser Gruppe haben wir alle befragten Unternehmen zusammengefasst, die älter als zehn Jahre sind und während des Interviews nicht haben erkennen lassen, dass es in ihrer jüngeren Geschichte einen radikalen Umbruch der Produkte und in der Produktion gegeben habe. Die Zuordnung fällt nicht immer leicht. Denn keines der Unternehmen produziert noch das, was vor zehn Jahren produziert wurde. Folglich besteht manchmal nur ein gradueller Unterschied zwischen dieser Gruppe von Unternehmen und den von uns so genannten 'radikalen Erneuerern'.

Sieben der in dieser Gruppe zusammengefassten Unternehmen haben ihren Standort in und bei Zweibrücken. Da die Stadt traditionell von großen Zweigbetrieben des Maschinenbaus geprägt wird, unterscheidet sich die Unternehmensgröße erheblich von der der anderen beiden Gruppen. Während in den beiden zuvor genannten Gruppen vor allem kleine und mittlere Familienunternehmen befragt wurden - und in vielen Branchen auch nur existieren -, umfasst diese Gruppe auch Großbetriebe mit teils mehreren hundert und sogar weit mehr als tausend Beschäftigten. Neben vier befragten Großbetrieben, in denen vor allem spezielle Maschinenbauprodukte montiert werden, wurden in drei mittelgroßen 'Dienstleistungsunternehmen' (Werbung, Druck), zwei kleineren produzierenden Unternehmen sowie einem Baustoff-Handel und einem Holzbau-Unternehmen, die beide für den lokalen Markt anbieten, Gespräche geführt.

Nur eines der in dieser Gruppe befragten Unternehmen bezeichnete sich als 'nicht besonders erfolgreich'. Die Sicherung des Bestandes über eine lange Zeit ist einer stetigen Anpassung der Produktpalette an neue Kundenwünsche sowie der Verbesserung in der Produktion zu verdanken. Manche Unternehmen bestehen seit mehr als 70 Jahren. Man könnte daher vermuten, dass für diese Unternehmen ein wichtiger Faktor des Erfolgs die regionale Einbindung in Beschaffungsstrukturen ist.

Dies ist generell nicht der Fall. Vielmehr scheint vor allem der regionale Arbeitsmarkt ein bedeutender Faktor für den Bestand der Unternehmen und Betriebe zu sein. Besonders die Großen betonen, dass das im Verhältnis zum Bundesdurchschnitt relativ niedrige Lohnniveau für Facharbeiter ein Garant für ihre langfristige Bindung an die Region sei. Die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen sei aufgrund weniger Alternativen auf dem lokalen Arbeitsmarkt stark ausgeprägt. Die großen Betriebe haben aber alle schon einmal Beschäftigte aus Konkurrenzbetrieben rekrutiert. Die Unternehmen sehen einen Vorteil in dem hohen Anteil an hochqualifizierten Facharbeitern, die es aufgrund der traditionellen Industrien (Schuhindustrie in Pirmasens, Maschinenbau in Zweibrücken) auf dem Arbeitsmarkt gäbe. Die befrag-

ten großen Maschinenbauer bilden alle selbst aus. Die Verknüpfung von guter Ausbildung mit dem relativ niedrigen Lohnniveau erlaube es den Unternehmen, gleichzeitig die Ziele der Kosten- und Qualitätsführerschaft zu verfolgen. Hier besteht natürlich ein enger Zusammenhang mit den Anforderungen in diesen Maschinenbau-Betrieben: In der Montage von Qualitätsprodukten ist der Einsatz flexibler Facharbeitskräfte notwendig.

Diese Aussage trifft auch für viele kleine und mittlere Unternehmen in dieser Gruppe zu; nur in einem Fall scheint der Einsatz von Niedriglohngruppen den langfristigen Bestand des Unternehmens zu sichern - nicht zufällig des Unternehmens, das sich als 'nicht so erfolgreich' bezeichnete.

Der lokale Arbeitsmarkt hat aber aus Sicht der befragten Unternehmen durchaus auch Schwächen: Es fällt vielen Unternehmen schwer, Führungskräfte zu akquirieren. Während die befragten Großbetriebe diese Schwäche durch Delegation vom Stammsitz und durch Anwerbung von Hochqualifizierten direkt von Hochschulen wie TU Kaiserslautern oder Darmstadt beheben - mit der Folge eines größeren turnover-, werden in mittelständischen Unternehmen diese Positionen intrafamiliär besetzt.

5 Vorstellungen der Befragten über die Chancen der Region

Wenn 'Lernende Unternehmen' zur Etablierung einer 'Lernenden Region' in lokalen und regionalen Netzwerken beitragen sollen, dann bedarf es eines gemeinsamen 'Leitbildes' oder einer gemeinsamen Vorstellung über das, was 'die Region' ausmacht. Die Interviews wurden daher jeweils mit einigen Fragen zur Beurteilung der Stärken und Schwächen in der Region sowie zur regionalen Vernetzung abgeschlossen. Hier zeigt sich ein Selbstbild der befragten Unternehmer, das offensichtlich noch viel Raum lässt für eine regionale kooperative Zusammenarbeit.

Grundsätzlich gab es nur unwesentliche Unterschiede der Einschätzung zwischen den Gründern - vor allem denen aus der Region -, den Erneuerern und den Vertretern der etablierten Unternehmen. Die von den Befragten genannten Schwächen der Region entsprechen auch dem Stärken-Schwächen-Profil, das kürzlich von der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Südwestpfalz vorgelegt wurde (1999). Eine mangelnde Infrastruktur, vor allem im Bereich der Verkehrsanbindung, aber auch im Bildungswesen wurde beklagt. Auch die Komplexität und Dauer der Antragsverfahren auf Fördermittel wurde mehrfach bemängelt. Die Befragung nennt darüber hinaus ein Bündel verschiedener Schwächen der Region, wie etwa die Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte, Bürokratie und Trägheit öffentlicher Verwaltungen, hohe Ar-

beitslosigkeit, fehlende Zusammenarbeit und Mangel an Zulieferindustrien, und schließlich auch das Fehlen von Risikokapital. Um es deutlich zu sagen: Hier werden 'ungeschützte' und gelegentlich auch (von den Befragten) ungeprüfte Aussagen der Befragten (Unternehmer) wiedergegeben. Zwischen der Haltung 'Jammern gehört zum Geschäft' und realistischer Analyse des eigenen Umfeldes konnte durch die Arbeitsgruppen in diesen Interviews nicht deutlich unterschieden werden.

Aber es gibt etwas indirektere Fragen, deren Antworten verlässlicher erscheinen. Wie wenig die eigene Region als 'kooperativer Raum' wahrgenommen wird, zeigen die Antworten auf die Fragen "Profitieren Sie von der Nähe/Zugehörigkeit anderer Unternehmen in der Region?" und "Profitieren andere von der Nähe zu Ihnen?" (Tab. 1).

Tab. 2: Wechselseitiges 'Profitieren' zwischen Unternehmen in der Region (N=35)

		<i>„Andere profitieren von der Nähe zu mir“</i>	
		Nein	Ja
<i>„Ich profitiere von der Nähe anderer“</i>	Nein	15	11
	Ja	0	9

Immerhin 26 Befragte sahen keinen 'Profit' durch die Nähe anderer Unternehmen in der Region. Das sind 70% der Befragten! Von diesen glaubten immerhin 15 (oder 40% der Erhebung), dass sie auch anderen Unternehmen keinen Vorteil bringen würden. Soweit sie zwar von benachbarten Unternehmen keinen Vorteil hatten, aber selbst einen Vorteil an die Region zu geben glaubten, war dieser gelegentlich provokativ indirekt: durch die Leistung der Gewerbesteuer. Nur neun Befragte waren sich einer engeren Einbindung in die Region bewusst, indem sie beide Fragen mit 'ja' beantworteten und gelegentlich konkret die Unternehmen bezeichneten, mit denen sie zusammenarbeiten.

Die von den Befragten genannten Stärken der Region liegen daher auch konsequenterweise mehr auf dem Gebiet der Lebensqualität und des Freizeitwertes. Niedrige Grundstücks- und Lebenshaltungskosten wurden hervorgehoben, aber auch die niedrigen Lohnkosten als ein entscheidender Standortvorteil herausgestellt. Heimatverbundenheit, Zuverlässigkeit und Fleiß der ansässigen Bevölkerung wurden als weitere Stärken genannt. Die bestehenden Programme der Wirtschaftsförderung

würden schließlich die Bereitschaft zu Investitionen und sogar Neuansiedlung fördern.

Nun bezeichnen diese Stärken gerade nicht soziale Dimensionen wie die Bereitschaft zu Kooperation oder gemeinsamen Handeln, die im Konzept der Lernenden Region so hervorgehoben werden. Das Befragungsgespräch wurde im allgemeinen mit einer sehr weiten Frage, welche Stärke der Region ausgebaut werden solle und ob der Befragte daran mitwirken wolle, abgeschlossen. Die überwiegende Zahl der Befragten wussten dazu nichts zu sagen oder nannten die bekannten zu behebenden Schwächen wie Verkehrsanbindung oder Bildung. Deutlich sarkastisch wurde ein Befragter mit der Antwort: "Die Region hat keine Stärken". Dies deutet darauf hin, dass es kein und ganz sicher kein einheitliches Selbstbild der Region unter den Befragten gibt - wenn man einmal 'niedrige Löhne' und 'schöne Landschaft' außer acht lässt. Eine offensichtlich zutreffende Folgerung zog daraus ein anderer Befragter: Der Region mangle es an einer positiven Darstellung in der Öffentlichkeit - und zwar der eigenen Öffentlichkeit innerhalb der Region.

6 'Machen' lernende Unternehmer eine Lernende Region?

Die in dieser Untersuchung geführten Unternehmer-Interviews haben deutlich gemacht, dass die meisten von den Experten der Wirtschaftsförderung in Primasens, Zweibrücken und dem Landkreis als erfolgreich bezeichneten Unternehmen informative, finanzielle und materielle Ressourcen zumeist außerhalb der Region nutzen. Dies gilt gleichermaßen für alle Typen, d.h. sowohl für den Gründungsakt, die 'radikale' Erneuerung als auch für die Pflege des etablierten Stammgeschäfts. Viele haben ebenso deutlich die Möglichkeiten für lokale oder regionale Kooperationen für sehr begrenzt gehalten, sei es, weil die entsprechenden Partner nicht in der Region bestehen, sei es, weil es hier und da doch ein Klima der geringen Erwartungen an solche lokalen Kooperationen gibt. Dennoch bestehen aber in gewissem Umfang Ansätze einer Nutzung regionaler unternehmensexterner Ressourcen durch Zusammenarbeit.

Erstens haben viele Unternehmen der IT-Branche die Zusammenarbeit mit der FH Zweibrücken hervorgehoben. Da Studiengänge im Bereich der Informationstechnologie teilweise erst geschaffen werden, können noch keine besonderen Resultate erwartet werden. Auch bestehen gemeinsame Schulungen zwischen dem MIP Zweibrücken und einem großen IT-Unternehmen in Pirmasens. Selbst in traditionellen Ausbildungsgängen besteht zumindest in Zweibrücken eine Kooperation zwi-

schen Großbetrieben. Es zeichnet sich also in bestimmten Technikfeldern die Bildung einer gemeinsamen Ausbildungs- und Qualifizierungsbasis für Arbeitskräfte vieler Unternehmen ab.

Zweitens wird in allen drei befragten Gruppen unter den kleinen und mittelständischen Unternehmen die große Bedeutung der familiären Bindungen an die Region hervorgehoben. Der Anlass für eine 'radikale Erneuerung' eines Unternehmens ist oft der Generationenwechsel. Auch stammen viele Gründer aus der Region, sei es aus Unternehmerfamilien, sei es aus vorheriger abhängiger Beschäftigung. Unter den befragten Unternehmern waren es die Altersgruppen zwischen 33 und 40, die besonders hervorstachen. In diesem Alter verbindet sich im allgemeinen eine bereits erworbene Berufserfahrung mit der Bereitschaft zum Risiko und zu Neuem. Zu dieser Bereitschaft gehört auch die Fähigkeit, regionsfremde Kompetenz zu gewinnen und an das Unternehmen (in der Region) zu binden. Eine 'junge' Unternehmergegeneration ist offensichtlich ein zentraler Faktor für den Strukturwandel einer Region.

Drittens muss die Vielfalt von neuen Unternehmen in neuen Branchen hervorgehoben werden, die aus den alten Strukturen - besonders dem Cluster der Schuhindustrie - hervorgegangen sind. Auch wenn damit die Probleme auf dem regionalen Arbeitsmarkt nicht behoben werden können, leisten die Gründer und radikalen Erneuerer einen wesentlichen Beitrag zu einem langfristigen Strukturwandel der Region. Noch ist nicht zu erkennen, wie aus der alten 'Spezialisierung' der Region (Schuhe, Maschinenbau) eine neue erwachsen kann. Die Vielfalt der Branchen, in denen die befragten erfolgreichen Unternehmen tätig sind, weisen aber den Weg zu verstärktem Einsatz der Informationstechnologie in der Produktion (auch von Dienstleistungen) und in den Produkten.

Viertens ist weiterhin ein Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen benachbarten Unternehmen ein Vorteil im Qualitäts- und Innovationswettbewerb mit Konkurrenten. Auch wenn sich eine solche regionale Kooperation zumeist in eher traditionellen industriellen Feldern der Südwestpfalz findet, gibt es doch Anzeichen auf Kooperationen in neuen Branchen wie dem IT-Sektor (z.B. in der Ausbildung).

Diese Ansätze sind noch wenig gebündelt und entwickeln noch keine für die Entwicklung der gesamten Region bedeutsame Kraft. Im Konzept der 'Lernenden Region' ist an dieser Stelle der Einsatz intermediärer, evtl. auch öffentlicher Organisationen gefordert. Deren Tätigkeit war nicht Gegenstand unserer Erhebung. Die geringe Zahl von Gesprächen, die dennoch mit einigen Organisationen geführt wurden, gaben relativ wenig Hinweise auf deren Rolle als bedeutende neue 'Impulsgeber' in einer Lernenden Region. Die Bedeutung der beiden FH-Abteilungen in

Pirmasens und Zweibrücken wird man davon ausnehmen müssen; hier ist es noch zu früh, ihre Rolle zu beurteilen. Erfolgversprechende Ansätze, wie etwa die informationstechnologische Studienrichtung an der FH Zweibrücken, sind gegeben.

Anmerkungen

- (1) Ein befragtes Ein-Personen Unternehmen wurde nicht berücksichtigt; es ist in einem traditionellen Sektor tätig und kann nicht zu den 'erfolgreichen' Unternehmen in dem hier verwendeten Sinne gezählt werden.
- (2) Die Unternehmensbefragung wurde durch einige Interviews bei intermediären Organisationen wie der kommunalen Wirtschaftsförderung, dem PFI oder auch dem MIP ergänzt.

7 Bibliographie

- Bertram, H. und E. W. Schamp (1999): Deindustrialisation, restructuring and exit strategies of firms in ageing industrial districts: The cases of footwear and leather goods industries in Germany, compared. in: J. van Dijk and P.H. Pellenberg (eds): Demography of Firms. Spatial Dynamics of Firm Behaviour. Netherlands Geographical Studies 262, S. 67-86.
- Cooke, Ph. und K. Morgan (2000): The Associational Economy. Oxford.
- Hassink, R. (1997): Die Bedeutung der Lernenden Region für die regionale Innovationsförderung. Geographische Zeitschrift 85, S. 159-173.
- Jakobs, G. (1999): Die zivile Zukunft in Zweibrücken ruht auf vier Säulen. Handelsblatt Nr. 9 vom 14.01.1999, S. 16.
- Schamp, E.W. und H. Bertram (1998): Der 'Schuhbezirk' Pirmasens. Erfahrungsbericht über die Exkursion für Wirtschaftswissenschaftler vom 23. März bis 1. April 1998. Vervielfält. Manuskript. Frankfurt am Main, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie der JWG Universität.
- Scheff, J. (1999): Lernende Regionen. Regionale Netzwerke als Antwort auf globale Herausforderungen. Wien.
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft Südwestpfalz mbH (1999): Stärken-Schwächen-Profil für die Standortfaktoren der Wirtschaftsregion Südwestpfalz. Manuskript.

IWSG Working Papers

- 10-1999 **Harald Bathelt**: Technological change and regional restructuring in Boston's Route 128 area
- 12-1999 **Johannes Glückler**: Management consulting – structure and growth of a knowledge intensive business service market in Europe
- 02-2000 **Sam Ock Park**: Knowledge-based industry and regional growth
- 10-2000 **Michael H. Grote**: Frankfurt – An Emerging International Financial Centre
- 11-2000 **Eike W. Schamp, Heike Bertram, Johannes Glückler**: Die Südwestpfalz: Umstrukturierung durch erfolgreiche Unternehmen – Ergebnisse einer Lehrstudie.