

Die Ökonomie der Konventionen und der Aufbau Ost. Ein qualitativ-empirischer Vergleich des ost- und westdeutschen Maschinen- und Anlagenbaus.

Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Potsdam

vorgelegt von  
Martin Kirschbaum

in der Wissenschaftsdisziplin Wirtschaftssoziologie

Potsdam, 19.8.2020

Betreuer: Prof. Dr. Heinz Kleger  
Gutachter: Prof. Dr. Thomas Edeling

Online veröffentlicht auf dem  
Publikationsserver der Universität Potsdam:  
<https://doi.org/10.25932/publishup-47562>  
<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-475629>

## Danksagung:

An dieser Stelle möchte ich allen Menschen danken, die mich bei der Bearbeitung meiner Doktorarbeit unterstützt haben.

Danken möchte ich Herrn Prof. Kleger und Herrn Prof. Edeling für die Erstellung der Gutachten sowie Herrn Prof. Borck für die Übernahme des Prüfungsvorsitzes, Frau Prof. Apelt für den Beisitz und Frau Dr. Kletzin für die Protokollführung bei der Disputation.

Bedanken möchte ich mich auch bei Frau Dr. habil. Zierke und Herrn Prof. Stölting, die mir im „Hermeneutischen Kolloquium“ viele Anregungen und Ratschläge für die inhaltliche Weiterentwicklung meiner Dissertation gaben.

Außerdem möchte ich mich bei den verschiedenen Teilnehmern des „Promotionsteam“, insbesondere bei Dr. Christian Besendörfer, Daniela Stix, Dr. Stefan Huber und Dr. Anne Jurczok bedanken, die mir in der ersten Phase meiner Promotionszeit wichtigen Austausch ermöglichten.

Des Weiteren möchte ich meinen Dank gegenüber den Interviewpartnern äußern, die ihre knappe Zeit dafür verwendeten, mit mir ein Interview durchzuführen. Erst durch diese Interviews konnte ich die für meine Doktorarbeit notwendigen Primärdaten erheben.

Für das teilweise Korrekturlesen meiner Dissertation möchte ich meiner Schwester Dr. Anja Kirschbaum und meinem Vater Prof. Kirschbaum meinen Dank gegenüber ausdrücken.

Meinen Eltern danke ich für ihre finanzielle Unterstützung während der Arbeit an der Doktorarbeit.

Andreas Glantz will ich für die vielen lustigen Videoabende, Dr. Christian Mayer für intellektuellen Austausch und Dr. Christian Jennerich für die vielen anregenden Gespräche danken.



## **Dissertationsvorhaben:**

### **„Die Ökonomie der Konventionen und der Aufbau Ost. Ein qualitativ-empirischer Vergleich des ost- und westdeutschen Maschinen- und Anlagenbaus“**

#### Zusammenfassung:

Ein wesentlicher Grund für den fortdauernden wirtschaftlichen Rückstand Ostdeutschlands, im Vergleich zu Westdeutschland, liegt am geringeren Gewicht technologieintensiver Branchen und, damit zusammenhängend, an fehlenden regionalen Wachstumszentren („Clustern“). Die *Économie des conventions* (EC), ein wirtschaftswissenschaftliches und wirtschaftssoziologisches Paradigma, das in Frankreich in den 80er Jahren entstanden ist, ermöglicht die Analyse von Unternehmen und Märkten und wurde für die vorliegende Dissertation verwendet, um unterschiedliche „Qualitätskonventionen“ in einer vergleichenden Analyse in der west- und ostdeutschen Maschinenbaubranche zu identifizieren. Anhand von Studien des Instituts für Wirtschaftsforschung in Halle (IWH), der Baden-Württembergischen Landesregierung und des Verbandes des Deutschen Maschinen- und Anlagenbaus e. V. (VDMA) wurde das Feld auf fünf ostdeutsche und acht baden-württembergische Raumordnungsregionen eingegrenzt und ein qualitativer Stichprobenplan entwickelt. Empirisch wurden 21 leitfadengestützte Experteninterviews mit Geschäftsführern der Maschinen- und Anlagenbaubranche durchgeführt, die mit der Qualitativen Inhaltsanalyse methodisch ausgewertet und dann mit Bezug zur EC zu Idealtypen verdichtet wurden. Im Ost-West-Vergleich zeigte sich, dass für ostdeutsche Unternehmen eine Entwicklung hin zum Systemanbieter, die Projekte koordinieren (Netzwerkkonvention), um damit auf (internationalen) Märkten höhere Preise durchzusetzen (Marktkonvention), am vielversprechendsten ist. Damit einher geht der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Netzwerken (Netzwerkkonvention), die Herausforderung besteht aber darin, auch mit Wettbewerbern (Marktkonvention) vertrauensvoll zusammen zu arbeiten. Des Weiteren zeigte sich, dass bei öffentlich geförderten Verbundprojekten („Clusterpolitik“) die Marktkonvention ebenfalls nicht dominant sein darf bzw. sie zumindest Kompromisse mit anderen Konventionen eingehen muss, damit diese Netzwerke nicht nach Ende der Förderperiode auseinander fallen. Diese Befunde decken sich mit Arbeiten aus der Wirtschaftsgeographie und verwandter Fächer, bei denen gezeigt wurde, dass erst ein Gebilde aus spezifischen regionale Institutionen technologisches Lernen ermöglicht bzw. dass insbesondere die gleichzeitige Ausprägung von Konkurrenz- und Kooperationsprinzipien („Coopetition“) auf der gleichen Wertschöpfungsstufe, es Unternehmen ermöglicht, neue wettbewerbsfähige Produkte auf den Markt zu bringen. Eine theoretisch fundierte Clusterpolitik sollte daher nicht nur Vernetzungsaktivitäten (Netzwerkkonvention), sondern auch den Wettbewerb (Marktkonvention) im Cluster mit fördern. Im Fazit wurden dann die Instrumente, die in der Literatur genannt werden, um vorhandene Clusterstrukturen weiter zu entwickeln, mit der rekonstruierten Typologie der Qualitätskonventionen verknüpft.

## Inhaltsverzeichnis:

1. Allgemeine Problemstellung des wirtschaftlichen Aspekts der Wiedervereinigung	S. 5
2. Die Bedeutung von technologieintensiven Branchen und von „Clustern“ für die regionale Entwicklung	S. 5
3. Das Paradigma der <i>Économie des conventions</i>	S. 11
3.1 Entwicklung des Modells der Rechtfertigungsordnung (Konvention)	S. 12
3.2 Die verschiedenen Rechtfertigungsordnungen (Konventionen)	S. 17
3.2.1 Handwerkliche Konvention („Welt des Hauses“)	S. 17
3.2.2 Marktkonvention („Welt des Marktes“)	S. 23
3.2.3 Industrielle Konvention („industrielle Welt“)	S. 27
3.2.4 Konvention der Inspiration („Welt der Inspiration“)	S. 33
3.2.5 Konvention der Meinung („Welt der Bekanntheit“)	S. 37
3.2.6 Staatsbürgerliche Konvention („staatsbürgerliche Welt“)	S. 42
3.2.7 Ökologische Konvention („grüne Welt“)	S. 48
3.2.8 Netzwerkkonvention („projektbasierte Welt“)	S. 51
3.3 Konfliktsituationen und Kompromissfiguren	S. 61
3.4 Qualitätskonventionen	S. 66
4. Methodische Begründung der Feldeingrenzung	S. 72
5. Samplebestimmung	S. 73
6. Begründung und Durchführung des leitfadengestützten Experteninterviews als Erhebungsinstrument	S. 86
7. Durchführung der empirischen Erhebung	S. 89
8. Transkription	S. 92
9. Begründung und Durchführung der Qualitativen Inhaltsanalyse	S. 93
10. Kodierung	S. 96
10.1 Person des Geschäftsführers	S. 100
10.1.1 „Wie sind Sie in das Unternehmen gekommen?“	S. 100
10.1.2 „Wie würden Sie Ihre Tätigkeit als Unternehmer/ Geschäftsführer beschreiben?“	S. 107
10.1.3 „Welche Fähigkeiten braucht für Sie ein erfolgreicher Unternehmer/Geschäftsführer?“	S. 111
10.1.4 „Wie sieht Ihr Alltag aus?“	S. 117
10.1.5 „Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?“	S. 119
10.2 Unternehmensebene	S. 128
10.2.1 „Hat sich Ihr Unternehmen aufgrund der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen/Organisationen verändert? Welcher Art waren die Veränderungen?“	S. 128
10.2.2 „Was hat sich in Ihrer Zeit grundlegendes in der Firma verändert?“ War dieser Veränderungsprozess konfliktreich?“	S. 131
10.2.3 „Was macht für Sie ein erfolgreiches Unternehmen aus?“	S. 154
10.2.4 „Wie sieht die Zukunft Ihres Unternehmens aus?“	S. 162
10.3 Unternehmensübergreifende Beziehungen	S. 169
10.3.1 „Kooperieren Sie mit anderen Institutionen?“	S. 169
10.3.2 „Unterscheiden sich die beteiligten Unternehmen/Forschungs- einrichtungen/ Universitäten... von Projekt zu Projekt voneinander?“	S. 205
10.3.3 „Wie haben sich die Kontakte zu anderen Institutionen angebahnt?“	S. 211
10.3.4 „In welchen Bereichen Ihres Unternehmens wird mit anderen Unter- nehmen/ Forschungseinrichtungen/Universitäten...zusammen gearbeitet?“	S. 232
10.3.5 „Welche Ressourcen bringt Ihr Unternehmen in die Zusammenarbeit	S. 242

ein?“ „Welche die Partner?“	
10.3.6 „Wie ist die Zusammenarbeit (mit den Partnern) strukturiert?“	S. 245
10.3.7 „Wie werden Entscheidungen getroffen?“ „Wie stimmen Sie sich mit Partnern ab?“	S. 251
10.3.8 „Wenn Konflikte auftreten, welcher Art sind diese?“	S. 253
10.3.9 „Falls Partner ausgetauscht wurden, welche Gründe waren dafür verantwortlich?“	S. 257
10.3.10 „Wie wichtig ist der Unternehmensauftritt im Internet?“	S. 268
10.3.11 „An wen richtet er sich?“	S. 275
10.3.12 „Welche Idealvorstellungen haben Sie von der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen?“	S. 279
10.4 Sonstiges	S. 295
10.4.1 „Sie kennen ja viele Unternehmen, welches sind die Hauptprobleme der Branche, in der Region?“	S. 295
10.4.2 „Gibt es noch etwas von Ihrer Seite aus Erwähnenswertes?“	S. 356
11. Idealtypen	S. 366
11.1 Person des Geschäftsführers	S. 371
11.1.1 Handwerkliche Konvention	S. 372
11.1.2 Marktkonvention	S. 373
11.1.3 Industrielle Konvention	S. 375
11.1.4 Konvention der Inspiration	S. 379
11.1.5 Konvention der Bekanntheit	S. 379
11.1.6 Staatsbürgerliche Konvention	S. 380
11.1.7 Ökologische Konvention	S. 380
11.1.8 Netzwerkkonvention	S. 381
11.1.9 Ost-West-Vergleich	S. 382
11.2 Unternehmensebene	S. 383
11.2.1 Handwerkliche Konvention	S. 383
11.2.2 Marktkonvention	S. 385
11.2.3 Industrielle Konvention	S. 387
11.2.4 Konvention der Inspiration	S. 390
11.2.5 Konvention der Bekanntheit	S. 391
11.2.6 Staatsbürgerliche Konvention	S. 392
11.2.7 Ökologische Konvention	S. 393
11.2.8 Netzwerkkonvention	S. 394
11.2.9 Ost-West-Vergleich	S. 395
11.3 Unternehmensübergreifende Beziehungen	S. 396
11.3.1 Handwerkliche Konvention	S. 396
11.3.2 Marktkonvention	S. 400
11.3.3 Industrielle Konvention	S. 404
11.3.4 Konvention der Inspiration	S. 410
11.3.5 Konvention der Bekanntheit	S. 411
11.3.6 Staatsbürgerliche Konvention	S. 415
11.3.7 Ökologische Konvention	S. 419
11.3.8 Netzwerkkonvention	S. 419
11.3.9 Ost-West-Vergleich	S. 428
11.4 Sonstiges	S. 429
11.4.1 Handwerkliche Konvention	S. 429
11.4.2 Marktkonvention	S. 430
11.4.3 Industrielle Konvention	S. 431

11.4.4 Konvention der Inspiration	S. 431
11.4.5 Konvention der Bekanntheit	S. 432
11.4.6 Staatsbürgerliche Konvention	S. 433
11.4.7 Ökologische Konvention	S. 434
11.4.8 Netzwerkkonvention	S. 434
11.4.9 Ost-West-Vergleich	S. 435
12. Fazit	S. 438
12.1 Cluster und verwandte Konzepte	S. 441
12.2 Wirkungsweise von Cluster und Clusterpolitik	S. 451
12.3 Detaillierte Verbindung zwischen der rekonstruierten Typologie der Qualitätskonventionen und der Wirkungsweise von Clustern sowie Maßnahmen der Clusterpolitik	S. 459
13. Literatur	S. 468
14. Anhang	S. 474



## **1. Allgemeine Problemstellung des wirtschaftlichen Aspekts der Wiedervereinigung**

Mehr als 25 Jahre nach der Wiedervereinigung sind in Ostdeutschland beachtliche Transformationserfolge erzielt worden: Infrastruktur und Gebäude sind modernisiert, die Umweltschäden weitgehend beseitigt worden und die Wirtschafts- und Lebensverhältnisse zwischen Ost und West unterscheiden sich nicht mehr grundlegend voneinander (vgl. IWH 2009: 11; Paqué 2009: 190). Auch hat sich die Wirtschaftsstruktur Ostdeutschlands an die Westdeutschlands angenähert bzw. es verlagerte sich der Motor des Wirtschaftswachstums vom Baugewerbe zur Industrie; zusätzlich verbesserte sich die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Wirtschaft (vgl. Paqué 2009: 99-109, 142ff.; IWH 2009: 12f., 29, 33, 59). Trotzdem bestehen immer noch, z. T. zählbare Unterschiede zwischen beiden Regionen: die Arbeitslosenquote liegt über und die Löhne liegen konstant unter denen des Westens, die Finanzkraft der ostdeutschen Flächenstaaten und Kommunen ist insgesamt wesentlich schlechter als die im Westen, die demografische Situation ist ungünstiger; es fließen nach wie vor Transfers in Milliardenhöhe in den Osten und die Wertschöpfung pro Erwerbstätigen ist, obwohl sie sich langsam an das westdeutsche Niveau annähert, wesentlich geringer als im Westen (vgl. Paqué 2009: 114, 117, 146-149, 184-190; Dohananyi 2009: 6; IWH 2009: 14f., 18, 48f.; Busch 2010: 381-389; Lenk/Kuntze 2010: 401-408, 413f.).

Viele der oben genannten Probleme, wie die kritischere Finanzlage der öffentlichen Haushalte, die ungünstigere demografische Entwicklung, die höhere Arbeitslosenquote und die Transferzahlungen, haben ökonomische Ursachen: die schwache Lohnbasis begrenzt die Steuereinnahmen, die ungünstige demografische Situation hängt mit der Abwanderung junger und gut ausgebildeter Menschen in den Westen zusammen, weil sie in den Ballungszentren dort attraktivere Arbeitsplätze finden. Die geringeren Erwerbstätigkeitschancen und geringeren Löhne sind Folgeerscheinungen fehlender globaler mittelständischer Unternehmen und internationaler Unternehmenszentralen und das Leistungsbilanzdefizit in Ostdeutschland lässt sich nur schließen, wenn mehr überregional handelbare Waren produziert werden können (vgl. IWH 2009: 3, 14f., 75; Paqué 2009: 127f., 142, 191ff., 196, 251; Lenk/Kuntze 2010: 410ff.; Busch 2010: 389-395).

## **2. Die Bedeutung von technologieintensiven Branchen und von „Clustern“ für die regionale Entwicklung**

Allgemein wird die Wirtschaft in drei Sektoren unterteilt: Landwirtschaft, Dienstleistungen und Industrie. In der Landwirtschaft erfolgte bereits ein einfacher Aufbau Ost, die ostdeutsche Landwirtschaft erzielt bezüglich der Erfolgskennzahlen Bruttowertschöpfung je Erwerbstätigen,

Unternehmensgewinn und Rentabilität vergleichsweise sogar bessere Ergebnisse als die westdeutsche Landwirtschaft. Die Gründe liegen zum einen an der Besonderheit dieses Sektors, da hier relativ einheitliche Rohstoffe und Nahrungsmittel produziert werden und die Produktpalette sich somit grundsätzlich nicht stark unterscheidet. Zum anderen liegt es daran, dass viele ostdeutsche Landwirtschaftsbetriebe aus ehemaligen Landesproduktionsgenossenschaften (LPG) hervorgegangen sind, deren großbetriebliche Strukturen erhalten blieben und aufgrund der höheren Flächenausstattung besser Skaleneffekte ausnutzen können. Aufgrund der Dominanz ehemaliger LPG in Ostdeutschland, im Vergleich zu den kleinen und mittleren Familienbetrieben im früheren Bundesgebiet, ist dieser Sektor in Ostdeutschland also produktiver und rentabler. Hinzu kommt, dass dieser Sektor in modernen Volkswirtschaften recht unbedeutend ist (vgl. Paqué 2009: 78-82; Schaft/Balman 2010: 217-231; Geißler 2008: 24ff., 159f.) und somit kein Grund für eine tiefergehende Analyse dieses Wirtschaftssektors besteht.

Der Dienstleistungssektor expandierte in der ersten Hälfte der 90er Jahre besonders stark. Darunter fallen die Dienstleistungen für den privaten Verbrauch, wie diejenigen von Banken, Versicherungen, Einzelhandel, Reisebüros und Frisören und, im Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen, baunahe Dienstleistungen von Ingenieurs- und Architekturbüros und des Handwerks. Die Dynamik dieser Teile des Dienstleistungssektors wurde aber durch nur noch langsam wachsende Löhne und durch das Ende des Baubooms deutlich abgeschwächt. Zwar besteht im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen insgesamt in Ostdeutschland eine hohe Wachstumsdynamik, es handelt sich bei diesen Dienstleistungen aber um einfachere Dienste (z. B. Reinigungs- und Schutzdienste) und um industrialisierte Serviceleistungen mit relativ einfachen standardisierten Tätigkeiten (z. B. Versandhandel und Call Center). Von ihnen können aber keine Impulse für eine zusätzliche Wertschöpfung vor Ort ausgehen. Nötig sind hierfür wettbewerbsfähige Industrien, die lokale, produktionsbezogene Dienstleistungen nachfragen und somit eine hohe Wertschöpfung pro Arbeitsstunde ermöglichen. Dies zeigte sich auch in Bayern und Rheinland-Pfalz in den 60er und 70er Jahren und im europäischen Ausland: die lokalen Dienstleister kommen erst mit dem Aufschwung der Industrie; ohne eine industrielle Basis werden keine anspruchsvollen Dienstleistungen (z. B. Rechts-, Steuer-, Unternehmensberatung und Datenverarbeitung) nachgefragt (vgl. Paqué 2009: 100-103, 123, 132-139; IWH 2009: 48f.; DIW et al. 2003: 41-44).

Im Zuge der krisenhaften Zuspitzung des Transformationsprozesses kam es zu Beginn der 90er Jahre zu einem massiven Einbruch der industriellen Wertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes<sup>1</sup> um drei Viertel und 1992 betrug der Anteil des ostdeutschen verarbeitenden Gewerbes

---

1 „Für die Abgrenzung der Industrie von anderen Teilen der Wirtschaft [existiert] [...] keine [...]

an der gesamten Wertschöpfung des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland nur noch 3,5%; Ostdeutschland war fast vollkommen de-industrialisiert. Es folgte dann aber eine zunächst sehr starke, dann, ab Mitte der 90er Jahre, weniger kräftige Reindustrialisierung der ostdeutschen Wirtschaft und ab 2000 übernahm die Industrie wieder die Wachstumsführerschaft in Ostdeutschland; es kam zur Annäherung an den westdeutschen Standard und die ostdeutsche Industrie steigerte ihre Wettbewerbsfähigkeit: so nahm die Exportquote des verarbeitenden Gewerbes stark zu (von 14,6% 1991 auf 35,8% 2015), die reale Bruttowertschöpfung nahm nicht nur konstant zu, sondern erhöhte sich auch stärker als im Westen; die Zahl der Erwerbstätigen im verarbeitenden Gewerbe nahm zu und ab 2000 lagen die Lohnstückkosten unter denen Westdeutschlands. Allerdings besteht nach wie vor ein zählebiger Ostrückstand: die industrielle Arbeitsproduktivität bzw. die Bruttowertschöpfung pro Erwerbstätigen liegt bei ca. 80% (2017) und nähert sich nur noch sehr langsam an das westdeutsche Niveau an und das Lohnniveau stagniert seit Mitte der 90er Jahre bei ca. zwei Dritteln des westdeutschen Niveaus. Auch liegt die Exportquote des verarbeitenden Gewerbes in Ostdeutschland (2015: 35,8%), trotz des starken Anstiegs, noch stark unter der Westdeutschlands (2015: 49,3%); auch die Forschungsaktivitäten sind vergleichsweise schwach ausgeprägt. Insgesamt fallen die Befunde also unterschiedlich aus, es zeigt sich aber, dass die Industrie sich mittlerweile als Stütze des Konvergenzprozesses zwischen Ost- und Westdeutschland entwickelt hat (vgl. IWH 2009: 10-13, 29, 33, 38, 48f., 55ff., 59, 124ff.; Paqué 2009: 142-151, 158f., 162-164; DIW et al. 2003: 148, 152; Beer et al. 2002: 193; IAB 2017: 17f., 101; BMWi 2016: 10f.).

Aggregiert betrachtet gibt es, wie bereits oben angeführt, zwischen Ost- und Westdeutschland strukturelle Unterschiede, allerdings ist Ostdeutschland auch kein einheitlicher Transformationsraum (mehr). Vielmehr zeigen sich anhand von Standardmaßen der (regional-)ökonomischen Analyse, die die ökonomische Entwicklung einer Region anzeigen (Produktivität und Einkommen), deutliche Unterschiede: Auf der recht groben Betrachtungsebene der (modifizierten)<sup>2</sup> Bundesländer zeigt sich, gemessen an der Bruttowertschöpfung pro

---

verbindliche Konvention. In der amtlichen Statistik“ (Beer et al 2002: 272f.) wird seit langem die Kategorie des verarbeitenden Gewerbes verwendet, um industrielle Wirtschaftszweige zu erfassen, in die aber auch Unternehmen aus Wirtschaftszweigen aufgenommen werden, deren Geschäftstätigkeit nicht typisch „industriell“ ist und die keinen Beitrag zur Exportbasis einer Region leisten (wie z. B. „Raumausstatter, Orthopäden, Optiker, Steinmetze, Bäcker und Fleischer“ (ebenda: 273)). Zur „Industrie“ sollen hier diejenigen Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes gehören, die unmittelbar oder durch Teilhabe an Vorleistungsverflechtungen Industriegüter herstellen, „die im Allgemeinen überregional handelbar sind“ (ebenda).

<sup>2</sup> Mit modifizierten Bundesländern sind diejenigen Bundesländer, die die Stadtstaaten und die sie umgebenden Flächenländer sowie das Saarland mit Rheinland-Pfalz zusammenfassen, gemeint. Dies hat den Zweck, vergleichbare regionale Einheiten zu bilden (vgl. Eckey/ Schumacher 2002: 24).

Erwerbstätigen, analog zum Westen, ein Süd-Nord-Gefälle. Diese Analyseebene erfasst aber nur den Mittelwert über eine Vielzahl von z. T. sehr unterschiedlich entwickelten Wirtschaftsräumen und ist daher zu grobmaschig (vgl. IWH 2009: 4, 75; Beer et al. 2002: 204; Eckey/Schumacher 2002: 24-29).

Die Kreisebene dagegen ist ebenfalls kein geeigneter Analyserahmen, da es auf dieser Ebene, aufgrund von Pendlerbewegungen über die Kreisebene hinaus, zu Verzerrungen bei der statistischen Erfassung der Bruttowertschöpfung kommt. Aufgrund dieser diagnostischen Problematik werden die unterschiedlichen Kreise bzw. die Zentren und ihr Umland zu Funktionsregionen zusammengefasst, wie den Raumordnungsregionen (ROR), die die kreisübergreifenden Einkaufsfahrten zusammenfassen. Anhand dieser analytischen Ebene lassen sich attraktive Verdichtungsräume identifizieren, die durch einen hohen Entwicklungsstand und überdurchschnittliches Wachstum gekennzeichnet sind („Cluster“). Diese Wachstumspole zeichnen sich durch „eine vergleichsweise reichliche Ausstattung mit Sach- und Humankapital, [...] hohe[r] Produktivität, [...] große[r] Bedeutung des Dienstleistungssektors, hohe Agglomerationsvorteile und [...] günstige geographische Lage zu“ (Bode 2002: 65f.) Ballungszentren aus. In Ostdeutschland sind dies, je nach Studie, mit leicht variierenden Ergebnissen, insbesondere Erfurt, Magdeburg, Eisenach und Gera und im Westen die südländischen Regionen, wie Rhein-Main-Gebiet (Frankfurt), Starkenburg (Darmstadt), Unterer Neckar (Mannheim/Heidelberg), Mittlerer Oberrhein (Karlsruhe), Stuttgart, Mittelfranken (Nürnberg), München sowie Hamburg, Bremen, Düsseldorf und Köln. Schlecht schneiden dagegen in Ostdeutschland die ländlich geprägten Regionen ab, wie Schwerin, Nordhausen und Görlitz, während in Westdeutschland die alten Industrieorte im Ruhrgebiet und Saarland und dem Umland eine schlechte Entwicklung aufweisen. Allerdings zeigen sich zwischen den ost- und westdeutschen Ballungsgebieten noch Unterschiede, da in Ostdeutschland die interregionale Arbeitsteilung in Form von Unternehmensnetzwerken schwächer ausgeprägt ist; es sind noch nicht die Netzwerke aus Zulieferer- und Absatzverflechtungen wie in den westdeutschen Ballungszentren entstanden<sup>3</sup>. Ausnahmen bzw. positiv abzuheben sind aber Eisenach, Zwickau, Jena und Dresden; hier haben sich Netzwerke von Zulieferern um Großbetriebe des Straßenfahrzeugbaus, der Feinoptik und der Elektrotechnik gebildet. Daneben werden auch Leipzig (Automobilindustrie), Chemnitz und Magdeburg (Maschinenbau), Bitterfeld (Fotovoltaik) und das Berliner Umland (Verkehrstechnik) genannt (vgl. Paqué 2009: 170f., 178; Bode 2002: 31-72; Eckey/Schumacher 2002: 30-46).

Auch bezüglich innovativer Aktivitäten, die zentral sind, um neue innovative Produkte zu

---

<sup>3</sup> Hierauf wird im Fazit (12. Kapitel) ausführlicher eingegangen werden (vertikale Clusterdimension).

entwickeln, gibt es markante Ost-West-Unterschiede, aber auch hier zeigen sich deutliche regionale Unterschiede in Ostdeutschland: aggregiert liegen die Forschungs- und Entwicklungsausgaben in der westdeutschen Wirtschaft bei ca. zwei Prozent, während sie in Ostdeutschland bei ca. einem Prozent liegen. Auf der Betrachtungsebene der Bundesländer zeigt sich ebenso wie in Westdeutschland ein Süd-Nord-Gefälle der Innovationskraft: die regionalen Schwerpunkte liegen hier, gemessen an den Indikatoren Patent-, Forschungs- und Entwicklungsintensität in den großen Agglomerationen, in Berlin und seinem Umland, aber vor allen in den sächsischen und thüringischen ROR, während die Regionen in Mecklenburg-Vorpommern und die Altmarkt weniger innovativ sind (vgl. DIW et al. 2003: 148-170; IWH 2009: 126-129).

Ein wesentlicher Grund für diese unterschiedliche Innovationstätigkeit der einzelnen Regionen liegt an den dort vorhandenen kommunikativen und interaktiven Prozessen. Erst die Art und das Ausmaß der zwischenbetrieblichen Kooperation sowie die Interaktion von Unternehmen und regionalen politischen Akteuren ermöglichen Innovationsprozesse.<sup>4</sup> In diesen regionalen Wachstumszentren bzw. Clustern arbeiten kleinere und mittelgroße spezialisierte Unternehmen flexibel zusammen und ein Großteil der Verarbeitung zum Endprodukt erfolgt in der Region. Es ergeben sich aber, abhängig vom Wirtschaftszweig, unterschiedliche Potentiale, um solche industriellen Verflechtungen auszubilden. Bei Branchen, die Rohstoffe aus anderen Gebieten verarbeiten und diese auf überregionale Märkte exportieren, liegen die Chancen geringer, lokale Netzwerke auszubilden als bei Branchen, die Produkte herstellen, die eine Vielzahl industriell erzeugte und wissensintensive Dienstleistungen bedingen. Zur ersten Kategorie gehören die Mineralölverarbeitung, Papiererzeugung, Stahlindustrie und Teile der Chemieindustrie. Zur zweiten Kategorie die Automobilindustrie, der Maschinenbau, die Feinmechanik, die optische Industrie und Teile der Elektrotechnik. Hier liegt auch eine wesentliche Ursache in den – aggregiert betrachteten – Unterschieden zwischen Ost- und Westdeutschland. In Ostdeutschland sind weniger technologieintensive Branchen vorhanden und es dominieren die Branchen Nahrungs- und Genussmittel, Textil/Bekleidung, Papier/Druck, Glas/Steine/Erden, Gummi/Kunststoffe und das Holzgewerbe. Allerdings gibt es – wie oben bereits erwähnt – Regionen, die bezüglich Bruttowertschöpfung und Innovation auch in Ostdeutschland deutlich zulegen konnten. In diesen Regionen sind dann aber insbesondere Betriebe bestimmter Branchen angesiedelt, die technisch komplexere Güter und nicht Grundstoffprodukte herstellen. Diese Regionen weisen häufig Clustermerkmale auf und es kommt hier mit großer Wahrscheinlichkeit zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung, d. h. zu Beschäftigungswachstum, steigender Wertschöpfung,

---

<sup>4</sup> Hierauf wird ebenfalls im Fazit (Kapitel 12) ausführlicher eingegangen werden (Netzwerkkonvention).

anwachsender Betriebszahl und größeren Betriebseinheiten. Diese Regionen sind aber in Ostdeutschland recht selten; Cluster befinden sich vor allem in der Nähe der großen westdeutschen Agglomerationen (vgl. Beer et al. 2002: 142-158; Titze et al. 2010: 259-267).

Es gibt also zum einen deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Regionen in Ostdeutschland, zum anderen bestehen auch immer noch deutliche Unterschiede zwischen den ostdeutschen und westdeutschen Clustern. Aus diesem Grund ist ein differenzierter Vergleich zwischen ost- und westdeutschen Clustern bzw. Agglomerationen interessant, um den unterschiedlichen Entwicklungsstand in Ost- und Westdeutschland markant herauszuarbeiten. Die Untersuchung von Cluster-Strukturen ist wichtig, weil Cluster die regionale Interaktion von Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette verbessern.

Analytisch lassen sich also zwei wesentliche Dinge unterscheiden: Erstens eine räumliche Unterscheidung, d. h. es gibt regionale Wachstumszentren („Cluster“) und zum zweiten - wenn auch damit zusammenhängend - unterschiedliche Branchenstrukturen, die einen entscheidenden Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung bzw. Wertschöpfung in einer Region haben.

Betont wird aber auch, dass der systematische Rückstand des ostdeutschen verarbeitenden Gewerbes durch unterschiedliche Produkte (und nicht aufgrund der Verfügbarkeit von Technologie, Kapital oder Qualität der Arbeit) begründet ist:

„Es werden mit Arbeit, Kapital und modernen technischen Wissen im Osten Deutschlands andere Produkte hergestellt, und zwar Branche für Branche. Es sind offenbar Produkte mit anderen Charakteristika und zwar solche, die auf den überregionalen Märkten im Durchschnitt eine niedrigere Wertschöpfung pro Arbeitseinsatz erzielen als ihre westlichen Gegenstücke.“ (Paqué 2009: 158)

Die bereits oben angesprochenen systematischen Unterschiede zwischen Ost und West bezüglich der Forschungsintensität und der Exportorientierung des verarbeitenden Gewerbes sind Indizien dafür, dass die Industrie in Ostdeutschland andere Charakteristika aufweist als in Westdeutschland und somit eine geringere Wertschöpfung erzielt als diejenige in den westdeutschen Ballungszentren. Dies sind aber aggregierte Indikatoren, darüber hinaus müsste eine detailliertere Analyse Markt für Markt erfolgen, die die Produkte des Ostens und Westens kontrastierend gegenüber stellt (vgl. ebenda: 155-161; DIW et al. 2003: 159ff.).

Aus diesen Gründen ist, meiner Ansicht nach, eine qualitative Analyse von einigen Unternehmen, mit ihren Produkten, aus technologieintensiven Branchen des verarbeitenden Gewerbes aus verschiedenen regionalen west- und ostdeutschen Wachstumszentren interessant. Dieses Zwischenfazit werde ich in Kapitel 5 noch einmal aufgreifen und ausführlicher darauf eingehen.

### 3. Das Paradigma der *Économie des conventions*

Ein theoretisches Konzept bzw. Paradigma, das die Untersuchung von unternehmensübergreifenden Wertschöpfungsketten bzw. die Struktur von Märkten ermöglicht, ist das der „Konvention“ aus der französischen Soziologie (*Économie des conventions*)<sup>5</sup>. Entwickelt wurde es Mitte der 80er bis Anfang der 90er Jahre in einem Wissenschaftsnetzwerk im Großraum Paris, das aus Ökonomen und Soziologen aus verschiedenen universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen bestand. Mit Hilfe dieses Paradigmas wurden in Frankreich Studien zur Organisation der Produktion, zu Märkten und zu Branchen, bis hin zum Vergleich verschiedener Volkswirtschaften durchgeführt. Darüber hinaus wurden aber auch nicht-ökonomische Phänomene analysiert, wie z. B. soziale Bewegungen (vgl. Diaz-Bone 2015: 25-54).

Die *Économie des conventions* ist in der institutionalistischen Wirtschaftswissenschaft und in der Wirtschaftssoziologie in Frankreich eine etablierte Schule und wird mittlerweile auch international stärker rezipiert (vgl. ebenda: 18, 357-360); in Deutschland gibt es dagegen bisher kaum empirische Arbeiten, die mit Hilfe dieses Paradigmas durchgeführt wurden; Ausnahmen sind hier z. B. Diaz-Bone (2005) zum Weinmarkt (auf das in Kapitel 3.3 noch mal kurz eingegangen wird), Lisa Knoll (2012) über den CO<sub>2</sub>-Handel in der Elektrizitätsindustrie und Mützel (2009).

Die vor allem in Frankreich durchgeführten Arbeiten seit Mitte der 80er Jahre zeigten, dass sich Märkte und Unternehmen anhand verschiedener Konventionen typologisieren lassen, da Konventionen die Produktion systematisch koordinieren und eine jeweils spezielle „Qualitätslogik“ fundieren. Es handelt sich hierbei um jeweils alternative Formen der Produktion, Distribution und Bewertung von Wertigkeiten und der Qualität („Qualitätskonventionen“).

Als allgemeine Prinzipien der Handlungskoordination können mit Hilfe dieses Konzepts, wie bereits erwähnt, nicht nur Unternehmen und Branchen analysiert werden, sondern es ermöglicht die Analyse einer Vielzahl von sozialen Phänomenen, für das es auch entwickelt wurde. Ich werde daher zuerst das allgemeine theoretische Modell beschreiben, wie es durch Boltanski und Thévenot (2007) entwickelt wurde (Kapitel 3.1), dann auf weitere Studien eingehen (Boltanski/Chiapello 2006; Thévenot et al. 2000; 2011), die die ursprünglichen sechs Konventionen um zwei weitere ergänzten (Kapitel 3.2) sowie auf Konfliktsituationen und Kompromissbildung zwischen den verschiedenen Konventionen (Kapitel 3.3), bevor ich auf die spezielle Anwendung dieses Paradigmas auf Organisationen bzw. Unternehmen und Märkte eingehen werde (Kapitel 3.4).

---

<sup>5</sup> Abhängig vom Autor und Veröffentlichungsdatum der Studien gibt es verschiedene Varianten des Konzepts der Konvention: Rechtfertigungsordnung, Wertigkeitsordnung (*ordre de grandeur*), Polis (*cité*), Welt (vgl. Diaz-Bone 2011: 10; Diaz-Bone 2007: 505; Bogusz 2010: 47). Sie werden hier synonym verwendet.

### 3.1 Entwicklung des Modells der Rechtfertigungsordnung

In den 80er und 90er Jahren wurden insbesondere am nationalen Statistikinstitut in Frankreich (*Institut national de la statistique et des études économiques*) und am Zentrum für Beschäftigungsstudien (*Centre d'études de l'emploi*) Forschungsprogramme durchgeführt, die u. a. historische und soziologische Forschungen über statistische Instrumente und soziale Kategorisierung zum Inhalt hatten und die das Konzept der „Information“, „wie es in den Kognitionswissenschaften verwendet wird“ (Thévenot 2011: 260), infrage stellten. Diese Arbeiten betrachteten die ganze statistische Produktionsweise von der Befragung, über die Interpretation und Kodierung, bis hin zur veröffentlichten Ziffer. Betrachtet wurden „die Mittel, die Personen einsetzen, mit dem Zweck, kognitive Formate herzustellen, die“ (ebenda: 261) dann von der Situation losgelöst, „verallgemeinert und zirkuliert werden können“ (ebenda). Ergebnis dieser Arbeiten war, dass es verschiedene Arten gibt, wie Informationen formatiert werden können („in Form bringen“, um zu informieren) und dass materielle „Stützen in der Formierung der Informationen involviert sind“ (ebenda). Darauf aufbauend wurden experimentelle Studien zur Kategorisierungspraxis durchgeführt, die dann eine wesentliche Datenquelle für die Entwicklung des Konzepts der „Rechtfertigungsordnung“ in der Arbeit von Boltanski und Thévenot (2007) wurden (vgl. ebenda: 260-264; Diaz-Bone 2011: 16-22, 26; ebenda 2015: 33-41, 89ff.; Eymard-Duvernay et al. 2010: Abs. 1-40).

Diese experimentellen Studien und weitere empirische Forschungen<sup>6</sup> ergaben, dass in alltäglichen strittigen Situationen, in denen Uneinigkeit über die Bewertung eines bestimmten Sachverhaltes vorherrscht, die daran beteiligten Personen bestimmte Argumente bzw. Rechtfertigungskriterien einbrachten, um die Unsicherheit zu reduzieren und um zu einem Urteil zu gelangen (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 43-51; Diaz-Bone 2015: 80-89).

In diesen Test- oder Beweissituationen findet eine Gleichsetzungsarbeit statt, die es ermöglicht, eine Vielzahl von Fällen unter ein bestimmtes Äquivalenzprinzip zu subsumieren. Erst durch diesen Bezug auf situationsübergreifende Begründungskriterien lässt sich legitim denunzieren, es können allgemeine Kriterien für Erlaubtes und Verbotenes angegeben werden, weil sich die Situationen diesen Kriterien zuordnen lassen (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 45-51; Wagner 2004: 423).

Durch diese Investition in Form der Gleichsetzung bzw. der Forminvestition, die oft aufwendig etabliert werden muss, entsteht im sozialen Raum eine gewisse Kohärenz (soziale Ordnung), in der sich dann auch Normalität und Rationalität einstellt (vgl. Eymard-Duvernay 2010:

---

<sup>6</sup> Es wurden auch Lesebriefe an die Tageszeitung *Le Monde* ausgewertet (vgl. Diaz-Bone 2015: 85, ebenda 2011: 21).



Abs. 1; Thévenot 2011: 262).

Diese empirischen Forschungen wurden im weiteren Verlauf mithilfe von Texten der klassischen politischen Philosophie systematisiert, um besser die Kompetenz der Akteure, ihr Handeln und ihre Kritiken zu verstehen, da „Menschen im Verlauf empirisch zu beobachtender Auseinandersetzungen nicht notwendigerweise systematisch Argumente entwickeln“ (Boltanski/Thévenot 2011: 53); dies ist aber Kernstück der politischen Philosophie, da sie „zu zeigen hat, dass das Gemeinwohl, auf das sie selbst sich beruft, auch wohlbegründet ist“ (ebenda). Allerdings stützen sich beide Autoren auf diese Philosophien „nur in instrumenteller Absicht“ (ebenda: 54), d. h. Abkehr von jeglicher philosophischer Tradition und keine Berücksichtigung des sozialen und historischen Kontextes (vgl. ebenda). Es interessierte einzig ihre „Eigenschaft als allgemeine Grammatiken eines politischen Bandes“ (ebenda), d. h. inwieweit sie die Wertigkeitsordnungen erhellen und formalisieren können.<sup>7</sup>

Hierdurch gelang es, die Erfordernisse bei der Alltagskoordination mit der klassischen Moralphilosophie in Zusammenhang zu bringen und es zeigte sich, dass „eine begrenzte Anzahl an gerechtigkeitsbegründeten Vorstellungen von ‚Gemeinwohl‘ [existieren] [...], um Dispute zu bewältigen [...] [bzw. um] sein Handeln rechtfertigend vor Kritik zu wappnen“ (Knoll 2017a: 437; vgl. Diaz-Bone/Thévenot 2010: Abs. 7; Boltanski/Chiapello 2006: 62f.).

Durch den Bezug auf unterschiedliche Arten des Gemeinwohls ermöglichen Rechtfertigungsordnungen (Konventionen) auf unterschiedliche Weise, die Wertigkeit einer Person zu bestimmen („Qualifikation“). Daneben kann aber auch Objekten eine Wertigkeit zukommen („Qualität“), genauso wie Menschen und Handlungen; und erst mit Bezug auf die Objekte entstehen die sozialen Welten, die auf ihre jeweils spezifische Weise Informationen formatieren, d. h. Konventionen organisieren die kollektive Kognition mit Bezug auf unterschiedliche Formen. Kurzum: durch diesen unterschiedlichen Bezug auf Konventionen werden Akteure und Objekte erst klassifizierbar bzw. klassifiziert, d. h. es werden die relevanten Elemente der Situation überhaupt erst bestimmt (vgl. Diaz-Bone 2007: 496; Diaz-Bone/Thévenot 2010: Abs. 10f., 16; Diaz-Bone 2011: 25f.).

Des Weiteren wird durch die Vernetzung von Objekten und Akteuren durch die jeweilige Konvention die Wertigkeitsordnung stabilisiert bzw. sie liegt „objektiv“ vor und fundiert damit eine jeweils situative Handlungslogik für die Akteure. Hieran orientierend können sich dann Akteure und Objekte untereinander koordinieren bzw. kann die (prinzipielle) Unsicherheit durch den Bezug auf

---

<sup>7</sup> Die ausgewählten Werke der politischen Philosophie stehen in der Tradition der Topik (Methodik der Auffindung der Argumente), eines Bestandteils der antiken Rhetoriklehre. Zu den konkreten Auswahlkriterien der kanonischen Texte vgl. Boltanski/Thévenot (2007: 95-107).

einen gemeinsamen Evaluationsrahmen (Konvention) überwunden werden (vgl. Dodier 2011: Abs. 44ff.; Diaz-Bone 2007: 496).

Die Koordination der Akteure und Objekte, sowie die Bestimmung ihrer jeweiligen Wertigkeit erfolgt in der Prüfung oder im „Realitätstest“. In ihm werden die „Behauptungen, Wertigkeiten, Qualitäten [...] kontinuierlich und in intensiver Form in kritischen Situationen mit der materiellen Welt als prüfender Instanz konfrontiert“ (Diaz-Bone 2011: 25).

Entstehen kann eine solche kritische Situation, wenn über den Zustand der Wertigkeit von Personen, die ihr Handeln gemeinsam koordinieren müssen, ein Dissens besteht. Um diese Ungewissheit aufzuheben, müssen sich die beteiligten Akteure im Laufe ihres Disputes einer allgemeinen Definition annähern, um relevante von irrelevanten Dingen zu trennen (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 43-46). Diese Auswahl an Dingen, Worten, Taten wird in eine bestimmte Verbindung zueinander gebracht, damit eine Geschichte entsteht, die Sinn ergibt: „Sie brauchen, mit anderen Worten, eine gemeinsame Definition der Form von Allgemeinheit, die es ihnen erlaubt, diese eine Situation mit anderen zu verknüpfen, die als ähnlich zu identifizieren sind“ (ebenda: 46). Erst dieser Bezug auf ein Äquivalenzprinzip (oder Konvention) ermöglicht „eine Reihe recht weit auseinanderliegender, unterschiedlicher Handlungen zusammenzubringen“ (ebenda) und dies ermöglicht erst, dass Kritik kohärent geübt und diese entweder als ungerechtfertigt zurückgewiesen oder als gerechtfertigt angenommen werden kann. Darauf aufbauend werden erst Urteile ermöglicht, d. h. es kommt zu einer begründeten und legitimen Einigung, mit der Möglichkeit, eine Auseinandersetzung zu beenden (vgl. ebenda: 56; Wagner 2004: 430f.; Boltanski/Chiapello 2006: 61f.).

Neben den Personen spielen für die Bestimmung von Wertigkeit, wie oben erwähnt, auch die Objekte eine wichtige Rolle. Aus diesem Grund zogen Boltanski und Thévenot Ratgeber für korrektes Verhalten in modernen Unternehmen heran, um die Gegenstandswelten sichtbar werden zu lassen, auf die sich Realitätsprüfungen in ihrer Durchführung stützen. Diese Ratgeber „treten mit einem pädagogischen Anspruch auf“ (Boltanski/Thévenot 2011: 56) und wollen Menschen lehren, wie sie bestehende Situationen zu meistern und neue Situationen richtig anzugehen haben. In ihnen finden sich eine Vielzahl zwanglos aneinander gereihter Situationen im modernen Unternehmen mit den dazugehörigen Gegenständen, wie sie nicht in den politischen Philosophien vorkommen. Diese drei Datenquellen, d. h. die empirischen Studien über den Verlauf von Disputen, politischen Philosophien und Managementhandbüchern wurden von ihnen zum Modell der Rechtfertigungsordnung verarbeitet (vgl. ebenda: 56-63). Dadurch konnten sie sechs gemeinwohlbegründete Welten rekonstruieren (Haus, Markt, Industrie, Inspiration, Meinung, Staat), zu denen durch weitere Forschungsarbeiten der beiden Autoren mit anderen Wissenschaftlern noch

zwei weitere hinzu kamen (Ökologie und Netzwerk), „in denen die Größe (*grandeur*) von Wesen (Personen und Dingen) auf ganz unterschiedliche Weise bestimmt wird“ (Knoll 2017a: 438; Herv. i. Orig.)<sup>8</sup>.

Formal sind die einzelnen Konventionen nicht miteinander vereinbar, es sind aber mehr oder weniger fragile Kompromissfiguren zwischen den verschiedenen Konventionen möglich (vgl. Dodier 2010: Abs. 37-42; Knoll 2017a: 439; Wagner 2004: 432).

Wichtig für die vorliegende Arbeit ist, dass diese acht gemeinwohlstiftenden Prinzipien „niemals ein Feld, eine Organisation, oder einen Markt“ (Knoll 2017b: 154) vollständig konstituieren; sie bestehen vielmehr aus verschiedenen Konventionen. Die verschiedenen Konventionen bilden – wie gerade erwähnt – mehr oder weniger stabile Kompromissfiguren miteinander aus (siehe Kapitel 3.3).

Aufgrund dieser Pluralität von Bewertungsmaßstäben kann eine Situation auch immer anders interpretiert und kritisiert werden und Qualität ist daher auch immer jeweils anders verhandelbar. Die Situationen, in denen die Personen und Objekte handeln („Aktanten“) sind immer unvollständig determiniert und die Situation muss beständig nach „Belegstellen für die Richtigkeit (justesse) und die Gerechtigkeit (justice) des Handelns“ (ebenda) abgesucht werden.

Es findet somit ein permanentes Ringen um die Richtigkeit und Gerechtigkeit statt, „die Möglichkeit der Kritik löst einen ‚Zwang zur Rechtfertigung‘ [...] aus, der die institutionelle Erhärtung oder die Reformation der kritisierten Situation beständig erforderlich macht“ (ebenda: 154).

Diese ausgearbeiteten Rechtfertigungsordnungen lassen sich von den handelnden Akteuren als eine Art Grammatiken des Sozialen auffassen, die es ermöglicht, Regeln zu verdeutlichen und festzusetzen, die wiederum Einigung ermöglichen. Als präskriptive Regelwerke modellieren sie die jeweiligen Kompetenzen, die eine Person besitzen muss, um zur Bildung eines harmonischen Gemeinwesens beizutragen (vgl. Boltanski/Thévenot 2007: 95f.). Dieses Modell macht jeweils bestimmte „Vorgaben explizit, die ein *übergeordnetes gemeinsames Prinzip* erfüllen muss, damit *Rechtfertigungen* darauf Bezug nehmen können“ (ebenda: 96; Herv. i. Orig.) und klärt Fragen, wie: Welcher Art müssen die Prüfungen sein, denen „sich die Rechtfertigung unterziehen muss? Inwiefern dienen die beim Handeln eingesetzten Objekte als Beweis? Wie kommt es zur Festlegung auf ein Urteil und zu seiner Infragestellung?“ (ebenda)

---

<sup>8</sup> Im Französischen meint *grandeur* eine „sozial zugeschriebene Wertigkeit oder Qualität einer Handlung, einer Person oder eines Objektes – allgemein eines Sachverhaltes“ (Boltanski/Thévenot 2011: 49) und kann ins Deutsche nur unzureichend übersetzt werden (vgl. auch Diaz-Bone 2011: 25f.).

Insgesamt ist das umfassende Modell der Rechtfertigung durch sechs Axiome gekennzeichnet, auf die ich kurz eingehen werde, um das Spannungsverhältnis aufzuzeigen, das den Gerechtigkeitsphilosophien innewohnt und das in der (empirischen) Handlungspraxis von den Personen bearbeitet werden muss:

(1) Gemeinsame Menschheit: „*alle Mitglieder des Gemeinwesens* [...], die imstande sind, sich zu einigen [...], [gehören] alle gleichermaßen einer Menschheit“ (Boltanski/Thévenot 2007: 108; Herv. i. Orig.) an.

(2) Verschiedenheit: es gibt mindestens zwei Merkmalszustände, wodurch sich „Formen der *Rechtfertigung* von Handlungen und *Prüfungen* ableiten“ (ebenda: 109; Herv. i. Orig.) lassen.

(3) Gemeinsame Würde: Um zu einem bestimmten Merkmalszustand zu gelangen, müssen die Voraussetzungen, um zu diesem Zustand zu gelangen, genauer bestimmt werden (vgl. ebenda: 109f.).

(4) Rangordnung der Merkmalszustände: durch eine Werteskala werden Güter und Vorteile vergeben, die an die Einstufung in eine Rangordnung geknüpft sind. Sie koordiniert Handlungen und rechtfertigt Verteilungen (vgl. ebenda).

(5) Investitionsmodus: weil mit den höchsten Merkmalszuständen die größten Annehmlichkeiten verbunden sind, „ist es ohne *zusätzliche Annahmen* nicht einsichtig, weshalb nicht alle Mitglieder des Gemeinwesens diesen höchsten Zustand einnehmen sollten“ (ebenda: 111; Herv. i. Orig.) (es würde sich dann um den trivialen Fall einer paradiesähnlichen Gesellschaft handeln). Diese zusätzliche Annahme besteht darin, dass die Vorteile eines höheren Zustandes mit den zu erbringenden Kosten und Opferleistungen verknüpft werden, wozu eine (Investitions-)Formel benötigt wird, die diese Verzichtleistung bestimmt (vgl. ebenda). Sie hebt das „Spannungsverhältnis zwischen dem gemeinsamen Menschsein und der Rangordnung zwischen den Merkmalszuständen“ (ebenda) auf. Alle Personen, auch jene die sich in einem niedrigen Zustand befinden, können „selbstverständlich in den Genuss der Annehmlichkeiten kommen, [...] die an die *höheren Merkmalszustände* geknüpft sind“ (ebenda; Herv. i. Orig.), wenn sie die entsprechenden Investitionen tätigen.

(6): Förderung des Gemeinwohls: die verschiedenen Merkmalszustände werden „durch die Annahme der jeweils daran geknüpften *Güter* und *Vorteile* miteinander“ (ebenda: 111; Herv. i. Orig.) verbunden. Die „Vorteile, die umso größer sind, je weiter man auf der Stufenleiter emporsteigt“ (ebenda), kommen auch den Kleinen bzw. „der Gemeinschaft in ihrer Gesamtheit zugute“ (ebenda), womit das Gemeinwohl gefördert wird. „Das Gemeinwesen ist [dann] am Zustand der Großen erkennbar. Als groß angesehen zu werden, bedeutet, mit dem Gemeinwesen identifiziert zu werden“ (ebenda: 112). Erst dadurch entstehen Rangordnungen nach der Größe, da

„das persönliche Verhalten auf das Gemeinwohl hin“ (ebenda) ausgerichtet ist.

Zusammenfassend gesagt bedeutet das, dass diese Modellkonstruktion durch eine Spannung geprägt ist, die darin besteht, dass alle Personen derselben Menschheit angehören, obwohl sie gleichzeitig nach einer bestimmten Kategorie von Größe geordnet werden.

Die anderen möglichen Gemeinwohlformen werden nicht völlig ausgeblendet, sondern sind in verschiedenen Formen von Partikularwohl, die mit der Beschreibung des Glücks der Kleinen zusammenhängen, präsent. Damit gibt das Modell der Rechtfertigungsordnung eine Antwort auf das Problem der Pluralität existierender Einigungsprinzipien (vgl. ebenda: 95-114).

### **3.2 Die verschiedenen Rechtfertigungsordnungen (Konventionen)**

Ich werde zunächst auf die verschiedenen Rechtfertigungsordnungen bzw. Konventionen eingehen (Kapitel 3.2.1-3.2.8), dann einige ausgewählte Konfliktsituationen und Kompromissfiguren behandeln (Kapitel 3.3).

In jedem Kapitel über eine Rechtfertigungsordnung soll zuerst die Konvention knapp zusammengefasst werden („Kurzfassung“); im Hauptteil („Langfassung“) wird dann ausführlicher auf diese Konvention mit seinen Axiomen eingegangen. Außerdem wird zum Schluss der Langfassung an einigen kurzen Beispielen veranschaulicht, an welcher Stelle die jeweilige Konvention in der Wirtschaft auffindbar ist.

Diese Kapitel über die Konventionen sind der Ausgangspunkt für die Kodierung des Interviewmaterials (Kapitel 10) und sind auch für die sich daran anschließende Idealtypenrekonstruktion (Kapitel 11) von zentraler Bedeutung. Diese ausführliche Darstellung soll dem Leser diese Arbeitsschritte nachvollziehbar machen.

Danach gehe ich noch auf die Anwendung des Konventionenkonzeptes auf Organisationen bzw. auf Unternehmen und Märkte ein (Kapitel 3.4). Diese Arbeiten über die sog. „Qualitätskonventionen“ waren für die spätere Idealtypenrekonstruktion ebenfalls wichtig, wobei hier nicht die Kodierung im Vordergrund stand, sondern sie für die Rekonstruktion der unternehmensübergreifenden Kooperationsbeziehungen hilfreich waren. Eine tabellarische Übersicht, die die acht Qualitätskonventionen systematisch miteinander vergleicht, findet sich am Ende des Kapitels 3.4 auf S. 69f. Sie wurde Diaz-Bone (2015: 152f.) entnommen und im Kapitel 11 über meine eigenen Idealtypen nehme ich insbesondere auf diese Systematik Bezug.

#### **3.2.1 Handwerkliche Konvention („Welt des Hauses“)**

Kurzfassung:

Für diese Welt wurde die politische Philosophie von Jaques-Bénigne Bossuet *La Politique tirée des propres paroles de l'Écriture sainte*<sup>9</sup> (1709) herangezogen. In ihr wird die Wertigkeit des Menschen durch den „Rang in einer Vertrauenshierarchie“ (Boltanski/Thévenot 2011: 58) dargestellt, der „eine Kette persönlicher Abhängigkeiten zugrundeliegt“ (ebenda). Die politischen Verbindungen sind „eine Verallgemeinerung von Verwandtschaftsverhältnissen [und die] Person lässt sich [...] nicht von ihrem Körper und“ (ebenda: 58f.) nicht von ihrer Zugehörigkeit zur Familie, Abstammung, Stand lösen. Der König ist als höchstes „Wesen, dem Vater vergleichbar, der die Seinen, seine Untertanen aufopfernd“ (ebenda: 59), beschützt.

Herangezogen wurde ein Ratgeber für Human Relations, der sich an Personen richtet, die Karriere machen und jüngst auf eine verantwortliche Position befördert wurden und Ratschläge für gute Umgangsformen und für eine gute Lebensart benötigen. Wichtigkeit und Wertigkeit haben hier Vorgesetzte, Chefs und Verwandte. Es kommt darauf an, „aufrichtig und loyal zu sein sowie Charakter zu haben“ (ebenda). Relevante Beziehungen werden durch Empfehlungen oder Einladungen hergestellt (vgl. ebenda).

Das übergeordnete Prinzip (*grandeur*) ist die Tradition oder Abstammung, die menschliche Qualifikation ist die Autorität, die Objekte sind die Benimmregeln (z. B. gute „Manieren, Anstand, Rang, Titel, Wohnsitz, Vorstellung, Signatur, Familienanzeige, Geschenke, Blumen“ (Boltanski/Thévenot 2007: 234)), die Prüfung ist die Familienzeremonie (z. B. Geburt, Heirat, Tod, Konversation, Auszeichnung, Ernennung), das Format relevanter Information ist anekdotisch (z. B. mündlich und exemplarisch, ein Beispiel anführen) und die elementaren Beziehungen gründen hier auf Vertrauen (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 63; Bogusz 2010: 53; Boltanski/Thévenot 2007: 130-141, 228-245; Boltanski/Chiapello 2006: 63).

#### Langfassung:

Die sozialen Beziehungen bei der handwerklichen Konvention orientieren sich an einer familienähnlichen Gemeinschaft und die Wertigkeit der in dieser Polis handelnden Wesen wird dadurch bestimmt, welchen Rang sie innerhalb einer Kette von persönlichen Abhängigkeiten innehaben (hierarchische Position), von wem sie abstammen und aufgrund ihrer Traditionsverbundenheit. Durch diesen Bezug auf den gemeinsamen Ursprung wird eine Abstammungslinie in Form einer hierarchischen Kette konstruiert, die die kleinen Wesen (z. B. Kinder) mit den großen (z. B. dem Vater) verbindet (vgl. Boltanski/Thévenot 2007: 230).

Ungezwungenheit und Gewohnheit kennzeichnen die Würde der in dieser Welt handelnden

---

<sup>9</sup> Deutsch: „Die Politik, entnommen aus den Worten der Heiligen Schrift“ (Boltanski/Chiapello 2006: 611). Eine deutsche Übersetzung liegt nicht vor.

Personen. Die natürliche Art und Weise, die die großen Wesen charakterisiert, kommt dadurch zustande, dass sie eine frühzeitige gute Erziehung genossen haben, bei der sie Gewohnheiten annahmen, die sie zu wohlgezogenen Menschen formten (vgl. ebenda: 232). Diese frühzeitigen, durch die Erziehung angenommenen „*Gewohnheiten* werden nicht als Zwang empfunden“ (ebenda; Herv. i. Orig.) („natürliche Höflichkeit“) und durch eine gute Kinderstube prägt sich neben Höflichkeit auch Fein- und Taktgefühl aus, wodurch Zurückhaltung mit Ungezwungenheit gepaart wird. Des Weiteren befähigt die Erziehung die großen Wesen dazu, einen gesunden Menschenverstand auszuprägen, d. h. sie besitzen eine feste Meinung und sind, wenn es sein muss, auch entschlossen im Handeln. Weitere Charaktereigenschaften, die sie auszeichnen sind, dass sie wohlwollend, besonnen, distinguiert, vornehm, unaufdringlich, zurückhaltend, vertrauenswürdig und treu sind. Der Vorgesetzte ist z. B. gegenüber seinen Untergebenen wohlwollend und hilfsbereit, während der Niederstehende sich gegenüber dem Höherstehenden respektvoll und freimütig verhält, wobei beide Wesen ein Vertrauensverhältnis zueinander unterhalten. Um dieses Vertrauensverhältnis aufrecht zu erhalten, darf dem Ranghöherem nichts vorenthalten werden, d. h. dass der Chef über Probleme, entsprechend interner Regeln, auf dem Dienstweg zu unterrichten ist (vgl. ebenda 230ff.).

Alle Unterordnungsverhältnisse in der Welt des Hauses entsprechen dem Vater-Kind-Verhältnis, wobei sich das Abstammungsprinzip nicht zwangsläufig auf die eigene Blutsverwandtschaft beschränkt: durch die Heirat macht der Ehegatte eine Frau zu seiner Ehefrau und „dem *Hausherren* oder der *Hausherrin* unterstehen“ (ebenda: 233; Herv. i. Orig.) weitere Wesen, wie Unverheiratete, Junggesellen, Kinder und Bedienstete.

Das Ordnungsverhältnis ist hier stets so, dass „die größten Wesen in der Generationenfolge voraus“ (ebenda) gehen und für die ihnen folgenden kleinen Wesen die Verantwortung tragen (Ahnen, Vorfahren, Großvater und -mutter, Schwiegervater und -mutter, Onkel und Tante, Verwandte, Kinder, Junge und Mädchen). Sie stehen dadurch in der Hierarchie weiter oben und dieser Vorrang ist Quelle ihrer Autorität bzw. mit Rechten und Pflichten verbunden (vgl. ebenda); worauf ich unten ausführlicher eingehen werde.

Die Kleinen bestehen somit immer aus dem Material der Großen und besitzen, so klein sie in ihrer Unterordnung auch sein mögen, immer auch eine gewisse Würde. Sie sind erst dann elend dran, wenn sie von dem Haus, von dem sie abhängen, durch räumliche Entfernung getrennt sind (z. B. wenn sie im Ausland sind) oder aufgrund von Egoismus (vgl. ebenda: 233f.); auch darauf werde ich unten ausführlicher eingehen.

Beim gemeinsamen Essen, das eine der wenigen Gelegenheiten ist, bei der „die gesamte *Familie vereint* ist“ (ebenda: 234; Herv. i. Orig.), sollen sie von ichbezogenen Äußerungen absehen

und „stattdessen vom *Vater* geleitete *Gespräche*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) vorziehen.

Weitere Wesen, die diese Welt bevölkern, wie ein Freund, ein Vertrauter, Bekanntschaften, Gäste, Nachbarn bzw. jemand aus der engeren Umgebung, können zwar nicht direkt einer hierarchischen Einheit zugeordnet werden, ihre Größe wird dann aber anhand der Größe der Personen, mit der sie in Verbindung stehen, bestimmt. Sind dies große Wesen, so werden sie durch diese Beziehung „geadelt“, sind es kleine Wesen, so erniedrigen sie sich durch den schlechten Umgang mit ihnen (vgl. ebenda).

Die Größe, die durch persönliche Treue und Zugehörigkeit zum geschlossenen Kosmos eines Hauses erlangt wird, betrifft auch die Objekte, die umso vertrauter sind, je mehr sie von dieser Wertigkeit besitzen. Sie zeigen das hierarchische Verhältnis zwischen den Personen an und stützen es durch ihre Materialität (vgl. ebenda 234f.). Durch kleine Geschenke (Blumen, Süßigkeiten, Bücher) wird Freundschaft erhalten und können auch neue Verbindungen gestiftet werden, „da sie nach einem Gegengeschenk verlangen“ (ebenda). Durch Weihnachtsgrüße und Neujahreswünsche werden Familienbande geknüpft und aufrecht erhalten, ebenso durch hohe Anlässe mit Beglückwünschungen und Beileidsbekundungen mit entsprechenden Umgangsformen der Höflichkeit (Anstandsregeln, gute Manieren) und Regeln des *Savoir-vivre* (vgl. ebenda: 235f.).

Die von den Personen verwendeten Höflichkeitsfloskeln variieren dabei in Abhängigkeit ihres hierarchischen Ranges, des Geschlechts, des Alters und des Grades der Vertrautheit. Durch diese Verteilung der Abstufungen und Ränge wird sicher gestellt, dass man sich in die Hierarchie einfindet, sich gegenseitige Achtung und Respekt erweist und sich zu jedem Zeitpunkt korrekt verhält. Es steht z. B. nur dem Ranghöherem (dem Älteren, dem Chef, dem Vorgesetzten) zu, einem die Hand zu reichen, nicht dem Rangniedrigerem (vgl. ebenda).

Vertrauensbekundungen werden ausgetauscht, indem beispielsweise ein Empfehlungsschreiben im geöffneten Briefumschlag der zu übermittelnden Person überreicht wird und diese wiederum ihr Vertrauen dadurch bekundet, indem sie den Briefumschlag dann unter den Augen des Versenders verschließt (vgl. ebenda).

Die Richtung der zirkulierenden Objekte signalisiert dabei „die relative Größe der Personen, zwischen denen sie ausgetauscht werden“ (ebenda: 235), und die Person, der am meisten Respekt geschuldet wird, wird der jeweils anderen Person vorgestellt. Zu beachten ist des Weiteren, dass als Erstes die am wenigsten bedeutsame Person genannt wird.

Die Objekte der Welt des Hauses geben auch die Identität der Personen zu erkennen bzw. kündigen sie an, z. B. eine Visitenkarte, ein „*Briefkopf*, auf dem ‚der Titel angegeben ist“ (ebenda: 236; Herv. i. Orig.), eine Signatur, „der *von Hand geschriebene Brief*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) (und nicht in Maschinenschrift, wie in der Welt der Industrie), die Familienanzeige, die die Geburt des



Kindes anzeigt. Es handelt sich hierbei um „*Formen der Selbstdarstellung* [...], die dem Gesprächspartner die Frage ersparen, wer“ (ebenda: 237; Herv. i. Orig.) man ist, da diese Identifikationsdispositive die Verbindung einer Person „und einem *Haus*, einer *Familie*, einem *Milieu*, einer [guten] Gesellschaft“ (ebenda; Herv. i. Orig.), offenbaren.

Die Investition, die die großen Wesen tätigen, ist ihr Verzicht auf Egoismus, da sie Pflichten (noch mehr als Rechte) gegenüber ihrer Umgebung haben und insbesondere Verantwortung gegenüber den kleinen Wesen tragen. Zu diesen Pflichten gehören Hilfs- und Dienstbereitschaft und Missstimmung kommt dann „auf, wenn man sich ichbezogen verhält und nicht auf die anderen achtet“ (ebenda). Aufgrund der Verantwortung der Höherstehenden für die Niederstehenden wirkt sich das Handeln der kleinen Wesen auch auf die Stellung der übergeordneten aus und kann sie verringern, beispielsweise indem der Erbe aufgrund fehlenden Respekts vor der Familientradition die Erbschaft verschleudert (was in der Welt des Marktes eine Wertigkeit hätte) (vgl. ebenda: 237f.).

Der Respekt vor der Hierarchie beinhaltet auch, dass man nie seine Untergebenen übergeht, „indem man den eigentlich ihm unterstehenden Personen Anweisungen“ (ebenda: 238) erteilt.

Da die Wesen in dieser Welt „für den *Fortbestand* und die *Kontinuität* der *Tradition* Sorge tragen müssen“ (ebenda: 239; Herv. i. Orig.), spielt die Erziehung hier eine tragende Rolle. Eine gute Erziehung ermöglicht erst das Eingehen und Aufrechterhalten von Beziehungen, da man erst durch Erziehung in die Lage versetzt wird, „sich in allen Lebenslagen *korrekt*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) zu benehmen, „sich *ungezwungen* verhält ohne zu *shockieren*“ (ebenda; Herv. i. Orig.). In der wohlgeordneten Welt des Hauses „sind die Kinder *gut erzogen*, [da] man ihnen *gute Manieren* beigebracht“ (ebenda; Herv. i. Orig.) hat, d. h. diese sind durch permanente und dauerhafte Gewöhnung dem Charakter eingepägt worden.

Auch kommt die Zugehörigkeit der durch Erziehung wohlgeformten Wesen zum Kosmos des Hauses durch ihren Stolz und ihr Schamgefühl zum Ausdruck und wirkliche Höherwertigkeit erlangt derjenige, der die Fähigkeit erworben hat, sich Respekt zu verschaffen und ein Mann mit Wertgefühl ist (vgl. ebenda: 238).

Die Beziehungen sind hier rein persönliche Beziehungen und zu bedeutsamen Anlässen, wie Familienfeiern, kommen die Personen zusammen und unter Berücksichtigung der jeweiligen Größe weiß man, wer zu wem zusammen passt und wer nicht. Hierzu gehört auch die Kunstfertigkeit zu beherrschen, wen man zu Empfängen zulässt und wen man ausschließt. Grundsatz auf solchen Zeremonien ist auch, dass aufgrund der persönlichen Beziehungen, die die Wesen untereinander eingehen, man nicht einfach fremde Menschen ansprechen kann, sondern man einander vorgestellt wird (vgl. ebenda: 240).

Natürliche Harmonie besteht in der Welt des Hauses, wenn eine geordnete Abfolge von

Wesen verschiedener Größe auftritt, z. B. wenn Generationen aufeinander folgen, bei denen sich die Eltern in den Kindern wiederfinden. Entsprechend dieser Logik entspricht die Familienzeremonie einer Prüfungssituation, zu der beispielsweise anlässlich einer Geburt, „eines *Geburtstags*, einer *Taufe*, *Kommunion*, *Weihnacht*,“ (ebenda: 242; Herv. i. Orig.) Neujahr oder Verehelichung empfangen wird. Diese Feierlichkeiten überprüfen, inwieweit eine Neuverteilung der Rangordnung markiert werden soll, z. B. aufgrund von Ereignissen, die die familiären Verbindungen oder den Fortbestand der Familie verändern, wie etwa die Geburt, die Hochzeit und der Tod. Es sind jeweils Anlässe, bei denen die Kleinen und die Großen im Gespräch zusammen kommen, um dann ihre Rangfolge neu festzulegen oder zu bestätigen (vgl. ebenda).

Gestützt wird das Urteil in der Prüfungssituation durch die Anekdote; in dem Einzelfall wird das vorbildliche Verhalten einer schätzenswerten Person festgehalten. Das können Sammlungen von Erzählungen sein, die kuriose und lehrreiche Geschichten sowie Apologien beinhalten und persönliche Gegenstände und Reliquien, die bewahrenswert sind, weil sie von einem Großen gebraucht wurden, die dann beispielsweise Charakter besitzen (vgl. ebenda: 243).

Die Welt des Hauses ist dann im Niedergang begriffen, wenn es den in ihr handelnden Wesen an Selbstbeherrschung mangelt und sie sich schamlos, unhöflich, klatschsüchtig, indiskret und vulgär verhalten. Kennzeichen dieser beklagenswerten Wesen ist ihre Unbeständigkeit und Labilität; diese kleinen Wesen sind ständig in Bewegung, sie versuchen von ihrem Charakter her „*großtuerisch zu handeln*, *Aufmerksamkeit zu erregen*, *laut zu sprechen*, [...] *bemerkt werden zu wollen*, [verhalten] sich *schamlos*, [sind] *unhöflich*, *zudringlich*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und ihr Verhalten ist übertrieben. Sie widersprechen, geben freche Antworten, machen unaufhörlich Geschichten, tragen „*übertriebene Schminke*, *kitschigen Schmuck*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), schreiende Farben und tratschen ständig.

Diese bedauernswerten kleinen Wesen des Hauses wissen nicht, wer sie sind und sind dauernd abgelenkt, können „nicht bei dem bleiben, was sie gerade machen“ (ebenda: 244) und verhalten sich kindisch. Diese „*Wirrköpfe*‘ *lassen sich ständig gehen*, [...] sind *nachlässig*, *unordentlich*, *linkisch*, [...] *schwatzhaft*, [...] machen *Dummheiten*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), erlauben sich ständig „*Schnitzer* und *tuscheln* ständig“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Diese Verhaltensweisen sorgen für Verärgerung bei den Großen und machen sie für diese unausstehlich.

Auch richtet sich die Indiskretion der Kleinen direkt gegen die Großen, indem z. B. über deren schlechten Umgang getratscht wird und deren Verfehlungen, um Befriedigung daraus zu ziehen, dass diese sich auch mal bei Verfehlungen ertappen ließen und sich damit erniedrigen (vgl. ebenda: 244f.).

Die Verbreitung von solchen Gerüchten, Tratsch und Indiskretion wirkt zersetzend, da in der

häuslichen Welt „das Vertrauen unmittelbar an der *Hierarchie* ausgerichtet“ (ebenda: 244; Herv. i. Orig.) ist und sie verraten dadurch die Großen, da normalerweise keine Kritik nach außen dringen darf. Dieser „Verrat ist der Gipfel des Elends“ (ebenda: 245; Herv. i. Orig.), weil er auf die Einheit des Hauses zersetzend wirkt. Diese Taugenichtse, die mit diesem Verhalten ihre Unabhängigkeit und Bindelosigkeit demonstrieren, werden schlussendlich aus der Hausgemeinschaft ausgeschlossen (vgl. ebenda).

Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen finden sich nach Diaz-Bone (2015) „viele Elemente dieser Konvention“ (Diaz-Bone 2015: 143), wie den Chef, den Lehrling, Gesellen und Meister. Die Personen sind hier durch Verwandtschaftsbeziehungen, persönliche Abhängigkeiten, „Hierarchie, Loyalität, gemeinsame Herkunft, Abstammungen und Vertrauen miteinander verbunden“ (ebenda). Aufgrund von Status und Rang besitzen Personen mit hoher Wertigkeit Autorität und Titel, Visitenkarten, Anredeformen, „codes of conduct“; Benimmregeln und Umgangsformen beziehen sich auf diese Ränge und Statuspositionen (vgl. ebenda).

Die Wertigkeit der Produktion beruht hier auf Handarbeit, deren Qualität durch körpergebundene Erfahrung und Meisterschaft sicher gestellt wird. Das personengebundene Wissen wird praktisch durch Vormachen und Nachahmung an einem Beispiel vermittelt d. h. die überlieferte Erzählung dient als Informationsformat (vgl. ebenda).

Die Kommunikation erfolgt informell und privat, z. B. in Form von Briefen, „Routinen“, Gepflogenheiten (Takt) und „Gewohnheiten“ (vgl. ebenda: 143f.).

Große Bedeutung haben im Unternehmen der handwerklichen Konvention „Zeremonien, Anlässe und Feierlichkeiten, die das Kollektivgefühl“ (ebenda: 144) und den Gruppengeist „der übergeordneten Einheit stärken“ (ebenda), wie z. B. Betriebsgemeinschaften. Hierdurch wird der Zusammenhalt gestärkt und die Gemeinschaft sorgt sich um ihre Mitglieder und schützt diese (vgl. ebenda.).

### **3.2.2 Marktkonvention („Welt des Marktes“)**

#### Kurzfassung:

Hier ist die politische Philosophie von Adam Smith *Der Wohlstand der Nationen* (1776) maßgeblich; insbesondere „die ersten Kapitel, in denen er das Funktionieren des Marktes beschreibt“ (Boltanski/Thévenot 2011: 61). Hier koordiniert das soziale Band des Marktes die „Individuen mittels knapper Güter, deren Erwerb alle anstreben. Dieser Wettbewerb zwischen den individuellen Begierden ordnet den Preis, der für den Besitz einer solchen Ware zu bezahlen ist“ (ebenda). Dies ermöglicht die Errichtung einer harmonischen Ordnung, die die „individuellen

Interessen zu überwinden erlaubt“ (ebenda).

Kombiniert wurde diese politische Philosophie mit einem Ratgeber über „die Kunst des geschäftlichen Erfolgs“ (ebenda: 62). Wichtigste Personen sind hier Käufer und Verkäufer, deren Hauptqualität darin besteht, opportunistisch zu sein, d. h. „die Möglichkeiten zu erkennen und zu ergreifen, die der Markt“ (ebenda) bietet. Dabei darf man sich „nicht durch persönliche Beziehungen“ (ebenda) behindern lassen und man soll „sich emotional unter Kontrolle [...] haben. Beziehungen untereinander“ (ebenda) werden durch Wettbewerb konstituiert.

Das übergeordnete Prinzip (*grandeur*) ist hier die Rivalität oder der Wettbewerb, die menschliche Qualifikation ist das Begehren oder die Kaufkraft. Die Objekte sind diejenigen, die Reichtum darstellen (z. B. Luxusgegenstände); die Prüfung ist das (abgeschlossene) Geschäft und elementare Beziehungen gründen auf dem Tausch (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 61ff.; Bogusz 2010: 54; Boltanski/Thévenot 2007: 68-92, 264-276; Boltanski/Chiapello 2006: 63).

#### Langfassung:

Das übergeordnete Prinzip, das die Wesen der Welt des Marktes miteinander verbindet, ist die Konkurrenz, da ihre Wünsche im Wettbewerb zueinander stehen und dafür sorgen, „dass die Individuen in den *Besitz* der gleichen Objekte, [d. h.] [...] *knapper*, veräußerlicher *Güter*, kommen wollen“ (Boltanski/Thévenot 2007: 267; Herv. i. Orig.).

Reguliert wird diese Konkurrenz zwischen den rivalisierenden Wesen durch den Preis, d. h. durch die Ermittlung des Marktwertes eines Objektes wird die Stärke der darin konvergierenden Wünsche ausgedrückt (vgl. ebenda: 268).

Personen von Größe kennen ihren eigenen Wert, wissen sich zu verkaufen, ziehen den größten Nutzen aus allem, sind reich („Millionär“) und ihr „Reichtum ermöglicht ihnen, all das zu *besitzen*, was andere sich *wünschen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), wie beispielsweise „*Wertgegenstände der gehobenen Preisklasse*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) oder gar Luxusartikel. Der Besitz dieser Objekte bringt ihren Erfolg zum Ausdruck, weil es sich um verkäufliche Güter handelt, „die eine *starke Position* auf einem *Markt* einnehmen“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Beschrieben wird der Erfolg der Großen insbesondere unter Berücksichtigung „des Vokabulars des Wettkampfes“ (ebenda), indem Gewinnertypen es schaffen, sich vom Feld zu lösen, die Herausforderung aufsuchen und im Wettkampf punkten wollen (vgl. ebenda).

Die Welt „des Marktes entfaltet sich in einem entfernungs- und grenzenlosen Raum, in dem die Güter und Personen *frei* zirkulieren können“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Bevölkert wird sie von Individuen, die als Geschäftsleute ihre Wünsche befriedigen wollen und sich abwechselnd als Kunden, Konkurrenten, Käufer und Verkäufer begegnen (vgl. ebenda: 270). Sie „haben einen

*weiten Blickwinkel*, beobachten die *globalen* Märkte [und] machen *international* oder auf der ganzen Welt Geschäfte“ (ebenda: 268; Herv. i. Orig.) miteinander.

Im Gegensatz zur häuslichen Welt gibt es in der Welt des Marktes keinerlei Erinnerung an die Vergangenheit (die Erbschaft, die verkauft wird) und es werden auch „keine Entwürfe für die Zukunft“ (ebenda) gemacht (wie in der Welt der Industrie): bei den Geschäften kann man unvermittelt „einen *Sprung* an die Spitze [machen], genauso kann man [dabei] unvermutet wieder in Konkurs gehen“ (ebenda: 268; Herv. i. Orig.). Diese fehlende „Stabilität ist kein Mangel wie in der Welt der Industrie. Der Zufall“ (ebenda: 269; Herv. i. Orig.) kann sich zwar auch als ein Unglücksfall entpuppen, man kann aber „von der *Unsicherheit* auch profitieren“ (ebenda; Herv. i. Orig.), da es einem normalerweise gelingt, sein Schicksal zu seinen Gunsten zu wenden. Die sich bietenden Gelegenheiten am Markt enden für die Personen glücklich, wenn sie es verstehen, sie „zu *nutzen* und aufgrund ihres *Opportunismus* einen *Vorteil* daraus zu ziehen“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Klein dagegen ist, was auf dem Markt nicht erwünscht ist: Personen scheitern, verlieren oder ruinieren sich und die Güter stoßen, „anstatt begehrt zu sein, auf *Ablehnung*, *Zurückweisung* oder gar *Abscheu* [...]. Die menschliche Natur [...] zeichnet sich [hier] durch ein Begehren aus“ (ebenda; Herv. i. Orig.), sie strebt nach Profit und ihre wahre Motivation ist ihr Interesse, das ihrem Ego entstammt. Dadurch werden die Menschen erst zu sich selbst, wenn sie versuchen, „ihre *Wünsche* zu *befriedigen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und je stärker dieses Begehren ist, desto erfolgreicher kann man handeln. Das wahre Leben ist das, was die Menschen dazu bringt, alles nur Erdenkliche haben zu wollen und nach Profit zu streben, oder sie stattdessen erst ihre egoistischen Wünsche mit Würde aus und ermöglichen somit die Teilhabe am Gemeinwohl (vgl. ebenda 270). „Der völlig mittellose Arme [dagegen] fällt praktisch aus [dieser] [...] Konzeption des Gemeinwohls heraus und verliert damit jegliche Würde“ (ebenda: 269).

Die Investition, die getätigt werden muss, um am Gemeinwohl teilhaben zu können, ist der Opportunismus, der „mit einer gewissen *Aufmerksamkeit für die anderen*“ (ebenda: 273; Herv. i. Orig.) einhergeht (die Sympathie bei Adam Smith), d. h. trotz seines Egoismus ist das Individuum in der Lage, wirklich zuzuhören und zu verstehen, „was die *anderen* sagen“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Dieser, mit Aufmerksamkeit gepaarte Egoismus geht aber auch mit einem inneren Abstand zu sich selbst einher. Erst „die *emotionale Distanz* zwischen der Situation und einem selbst“ (ebenda: 272; Herv. i. Orig.) (der unparteiische Beobachter bei Adam Smith), ermöglicht „die Kontrolle über seine eigenen Gefühle“ (ebenda) (denen im Gegensatz dazu in der Welt der Inspiration freier Lauf gelassen werden soll) und somit das Eingehen geschäftlicher Beziehungen sowie im weiteren Verlauf, einen guten Gang der Geschäfte. Diese gesellschaftlichen Wesen stehen somit einander ungebunden und befreit gegenüber, sind durch konvergierende Wünsche nach

äußeren Gütern sozialisiert worden und ergreifen somit bereitwillig „jede Gelegenheit zu einer *Transaktion*“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Eine Transaktion in der Welt des Marktes setzt also voraus, dass die in ihr handelnden Menschen genügend inneren Abstand haben und dass die Distanz gleichgültig macht gegenüber all denjenigen Eigenschaften der am Handel beteiligten Personen, die nichts mit dem Kauf oder Verkauf zu tun haben (und für die Größen anderer Welten stehen). Erst dann ist das Objekt ausreichend losgelöst, damit sich das Spiel der Konkurrenz mit den anderen entfalten kann (vgl. ebenda: 272ff.).

Wie oben geschrieben, bemisst sich die Wertigkeit der Objekte in der Welt des Marktes danach, inwieweit sich die konkurrierenden Besitzwünsche auf sie richten: ein marktförmiges Objekt ist erstrebenswert, verkäuflich und vermarktbar (und wird z. B. im Gegensatz zur industriellen Welt nicht durch seinen Nutzen und Funktionalität bestimmt). Die vorgenommene Identifizierung als marktförmiges Gut macht dieses zu einem veräußerbaren Eigentum, zum gemeinsamen Objekt verschiedener Begierden.

Da sich auch die Wünsche der anderen auf dieselben Objekte des Marktes beziehen, impliziert der Besitz ein Größenverhältnis, da der Preis eines Gutes in der Welt des Marktes der „Beleg für den Wunsch der anderen nach dem Gut [ist], das man besitzt [...]. [N]icht alle [können] ihre Begehrlichkeiten gleichermaßen durch den Besitz knapp bemessener Güter befriedigen“ (ebenda: 274; Herv. i. Orig.) und durch das Besitzverhältnis, das die Wünsche der kleinen mit einschließt, besitzen die Reichen die Wünsche der weniger Reichen. „Die Millionäre zeichnen sich durch den Besitz dessen aus, was alle Welt sich wünscht“ (ebenda).

In Beziehung zueinander stehen die Wesen des Marktes dann, wenn für ein Gut oder eine Dienstleistung ein Kauf oder Verkauf ausgehandelt wird. Ein solches Objekt knüpft dann ein soziales Band zwischen den Menschen in Form einer Geschäftsbeziehung, indem dieses Objekt Anziehung ausübt und Interessen weckt (vgl. ebenda).

In sich kohärent wird die Marktordnung dann, „wenn alle Wesen die gleiche Größe haben und wenn das *Produkt* in Bezug auf Käufer und Verkäufer [gleichermaßen] gut positioniert ist“ (ebenda: 274f.; Herv. i. Orig.). Um dann ein stimmiges Geschäft anzubahnen, verlangt es „Personen, die sich meist *persönlich* treffen, um von anderen ungestört *unter vier Augen miteinander zu verhandeln* [...] [,]sich richtig einzuschätzen wissen und ,niemals die *Konkurrenz unterschätzen*‘, mit der sie im Wettbewerb stehen“ (ebenda: 275; Herv. i. Orig.).

Dieses harmonische Zusammenspiel findet seinen Abschluss der in den Geschäftsbeziehungen zueinander stehenden Personen dadurch, dass die gehandelten Objekte entsprechend ihrer Größe auf einem Markt gehandelt werden, „der die Verteilung der Größenzustände bestimmt“ (ebenda) und sie dadurch schließlich „zu ihrem Preis kommen“

(ebenda).

Die Prüfung bzw. der Geschäftsabschluss, bei dem neue Dinge entdeckt wurden, die Interesse bei einem Kunden weckten und zu einer Transaktion führten, ist ein Moment mit zunächst ungewissen Ausgang, in der die Größen des Marktes zuerst neu bewertet werden müssen und erst dann „ein Geschäft *abgemacht* und *abgeschlossen*, *unter Dach und Fach*, gebracht wird“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Der Preis modifiziert dabei die Verteilung der Größen in der Prüfungssituation des Geschäftsabschlusses und „trägt der Aushandlung der beiden beteiligten Personen Rechnung“ (ebenda).

Durch diese

„gemeinsam vorgenommene Identifizierung der Güter und die Allgemeingültigkeit als Größe *Preis* bezeichneten Größe machen das direkte, persönliche Aushandeln eines Geschäftes mit anderen Transaktionen vergleichbar, die sich an anderen Orten mit anderen Individuen abspielen.“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

Sie lassen sich zueinander in Äquivalenz bringen und vor dem Hintergrund eines allgemeinen Preises bildet sich der vernünftige und wahre Wert der Welt des Marktes (vgl. ebenda).

„Die Allgemeingültigkeit des Preises wird durch den Geldmaßstab gewährleistet. Das *Geld* ist der Maßstab aller Dinge“ (ebenda; Herv. i. Orig.), sie ist die Evidenzform in dieser Welt: der „Profit, der Gewinn, die Vergütung, das Ergebnis der Transaktion kommen daher in der *Bezahlung*, in *Provisionen*, *Gagen* und *Honoraren* zum Ausdruck“ (ebenda: 275f.; Herv. i. Orig.).

Die Welt des Marktes ist im Auflösen begriffen, wenn der Reichtum soweit gehen sollte, „dass jemand eine andere Person direkt besitzt und nicht die Güter, die“ (ebenda: 276) diese andere Person begehrt. Eine andere Form des Niedergangs ist, wenn der Besitz von Reichtümern als Nichtigkeit angesehen oder Gleichgültigkeit ihnen gegenüber hoch geschätzt wird (vgl. ebenda).

Nach Diaz-Bone (2015) wird die Koordination kurzfristig „an den individuellen Bedürfnissen“ (Diaz-Bone 2015: 141) ausgerichtet, weil die Preise des Produktes „das Verhältnis zwischen aktueller Nachfrage und aktuellem Angebot“ (ebenda) nur kurzfristig anzeigen und volatil sind. Da durch den aktuellen Preis die Qualitäten der Produkte zum Ausdruck gebracht werden, ist deren Qualität aufgrund der Preisvolatilität ebenfalls volatil (ebenda).

### **3.2.3 Industrielle Konvention („industrielle Welt“)**

#### Kurzfassung:

Hier ist die politische Philosophie von Claude-Henri de Saint-Simon herangezogen worden, z. B. *Vom industriellen System* (1822). Die Wertigkeit gründet hier auf Effizienz, der Maßstab sind die

professionellen Fähigkeiten. Die „Produktion materieller Güter [...] wird [...] mit Hilfe organisatorischer Arrangements [...] aufrecht erhalten [...], die [die] Zukunftsplanung und Investitionen im Blick haben“ (Boltanski/Thévenot 2011: 62).

Kombiniert wurde dies mit „einem Leitfaden zur Steigerung der“ (ebenda) industriellen Produktivität. Hier sind Experten Personen von Wertigkeit und Personen und Gegenstände sollen „effizient, produktiv und einsatzbereit“ (ebenda) sein. Die Beziehungen sind dann harmonisch, „wenn sie organisiert, messbar, funktional und standardisiert sind“ (ebenda).

Das übergeordnete Prinzip (*grandeur*) ist die Effizienz bzw. Leistung oder Produktivität, die menschliche Qualifikation ist die professionelle Kompetenz oder der Sachverstand, die Objekte sind die Mittel (z. B. Werkzeuge, Ressourcen, Methode, Aufgabe, Definition, Schema, Terminkalender, Plan, Ziel, Variable, Wahrscheinlichkeit, Norm, Ursache), die Prüfung ist der Test (z. B. Kriterien, Statistik, Messung) und die elementare Beziehung gründet auf der funktionalen Verknüpfung (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 62f.; Bogusz 2010: 54f.; Boltanski/Thévenot 2007: 167-175, 276-286; Boltanski/Chiapello 2006: 63).

#### Langfassung:

Unternehmensfunktionen beziehen sich auf die industrielle Konvention, wenn das Ziel darin besteht, eine effiziente Produktion aufzuziehen, indem funktionale Investitionen geplant und die dafür benötigten technischen Objekte einem wissenschaftlichen Beweisverfahren unterzogen werden (vgl. Boltanski/Thévenot 2007: 276f.).

Übergeordnetes Prinzip dieser Welt ist die Effizienz der Wesen, d. h. sie sind leistungsstark und produktiv, besitzen die „*Fähigkeit*, ein *normales Funktionieren* zu gewährleisten und [können] *Bedürfnisse*“ (ebenda: 278; Herv. i. Orig.) auf nützliche Weise befriedigen. „Diese *Funktionalität* kommt in einer *Organisation* zum Ausdruck und impliziert [...] eine synchrone Gruppierung mit anderen Wesen wie auch deren zeitliche Verknüpfung“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Durch eine regelmäßige „Verbindung zwischen Ursache und Wirkung“ (ebenda) bzw. durch das „einwandfreie *Funktionieren* der Wesen, verlängert [sich] die Gegenwart in die *Zukunft* hinein und eröffnet so die Möglichkeit einer Vorhersage“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Durch diese industrielle Koordination wird „eine Äquivalenz zwischen gegenwärtigen und *zukünftigen* Situationen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) hergestellt und eine Zeitlichkeit konstituiert, in der das Morgen das ist, worauf es ankommt.

Die technische „*Beherrschung* kennzeichnet das Größenverhältnis“ (ebenda: 283; Herv. i. Orig.) zwischen den großen und kleinen Wesen. Den großen Wesen kommt aufgrund ihrer „*Kontrolle* über die *Zukunft* eine *Verantwortlichkeit* für die Produktion“ (ebenda; Herv. i. Orig.) zu und sie weisen den Kleinen weniger komplexe Aufgaben zu, die „sie in einen umfassenden



Gesamtplan“ (ebenda) einbinden, zum Beispiel indem es für die Geschäftsführung der Fabrik eine unerlässliche Aufgabe ist, die „Zukunft exakt zu *bestimmen*, um [die Produktion] [...] *beherrschen* zu können“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Groß ist das, was leistungsfähig ist und „sich in die *Räderwerke* und *Getriebe* einer Organisation“ (ebenda: 278; Herv. i. Orig.) einfügen lässt, weil es „*funktional, einsatzfähig* und *professionell*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) ist. Vorhersehbarkeit und Zuverlässigkeit der Wesen garantieren die realistischen Entwürfe für die Zukunft (vgl. ebenda).

Klein dagegen ist, wenn etwas subjektiv ist, wenn nichts Nützliches produziert wird, die Wesen unproduktiv sind und zu wenig Arbeit leisten: sie sind nicht erwerbstätig, arbeitslos, liefern „Arbeitsleistungen von schlechter Qualität ab, [...] [sind] *ineffizient*, unmotiviert, *unqualifiziert* und *nicht anpassungsfähig* (ebenda: 278f.; Herv. i. Orig.).

Die Wesen sind ebenfalls klein, wenn sie „anstatt in die *Zukunft* zu weisen, die Zeichen der Vergangenheit“ (ebenda: 279; Herv. i. Orig.) tragen (die in der Welt des Hauses für Größe stehen) und daher „wenig *entwickelt, statisch, rigide*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und unangepasst sind. Des Weiteren stehen Verschwendung, „Vergeudung, Ausschuss, Beeinträchtigungen [und] Beschädigungen [...] für die *mangelnde Beherrschung* und das schlechte *Funktionieren* eines *gestörten Systems*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), die ihre Ursachen „in *Zufälligkeiten*, Zwischenfällen und *Risiken*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) haben (eine störanfällige Produktion aufgrund der schwankenden Qualität des Rohmaterials).

Infrage gestellt wird die industrielle Ordnung durch eine suboptimale Situation: es wird festgestellt, „dass die *Produktionsplanung* die *Kosten* nicht *optimiert* (ebenda; Herv. i. Orig.), es tritt eine strittige Situation auf, weil es zu einer Funktionsstörung kam, „eine *Panne*, ein *Unfall*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) sich ereignete.

Durch Reduzierung von Ausschuss, Behebung der Störfälle, Beseitigung der Ausfallzeiten wird „zugleich auch die physische Belastung und Verschwendung menschlicher Energie“ (ebenda) verringert und die Leistungsfähigkeit wieder hergestellt.

Die menschliche Würde wird in dieser Welt als Aktivitätspotential in Form von Arbeit, eingesetzter Energie von Tatmenschen verstanden und wird schwerwiegend verletzt, wenn dieses verfügbare Humanpotential nicht genutzt wird (vgl. ebenda). Die „Investition in die menschlichen *Fähigkeiten* und“ (ebenda; Herv. i. Orig.) Energie wird dagegen ihren Wünschen gerecht und „ist das beste *Mittel* zur Steigerung wissenschaftlicher *Effizienz*“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Die Menschen, die diese Welt bevölkern, haben „eine *berufliche Qualifikation*, die mit ihren Fähigkeiten und ihrer Tätigkeit“ (ebenda; Herv. i. Orig.) zusammen hängen und auf einer Qualifikationsskala beruht, „die durch Kompetenzen und Verantwortlichkeiten“ (ebenda) markiert

wird. Es sind Experten, Spezialisten, „Führungskader, Leitungspersonal, Entscheidungsträger, Verantwortliche, Praktiker“ (ebenda: 279f.) und Betriebspersonal.

„Die Objekte der industriellen Welt sind Instrumente oder *Mittel*, die“ (ebenda: 280; Herv. i. Orig.) zur Durchführung einer Produktionsaufgabe eingesetzt werden und die „instrumentelle Auffassung des Handelns [...] [wird] über Objekte [vorgenommen], welche die Funktion von Relais übernehmen“ (ebenda). Werkzeug kann auch der menschliche Körper sein, der „mit physischem *Kraftaufwand* arbeitet [...], [während andere] Objekte der industriellen Natur Instrumente [sind], welche die Leistung der körperlichen Arbeit ausweiten“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Die Produktion wird mithilfe einer Vielzahl von technischen und wissenschaftlichen Objekten vollzogen, die „von Werkzeugen bis zu Verfahren“ (ebenda) reichen.

Bei der Fertigung der Produkte wird „von *Rohstoffen, Energie, Maschinen* und“ (ebenda; Herv. i. Orig.) Methoden Gebrauch gemacht. Es soll ein „ganzes Arsenal von *Werkzeugen, Organisationsformen, Methoden* und *Methodologien* verfügbar sein, so dass man jederzeit die optimale technische Ausrüstung einsetzen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und wieder abstoßen kann, „sobald sie nicht mehr *angemessen* ist“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Wenn dann die funktionalen Verbindungen zwischen den Objekten und Personen hergestellt worden sind, werden die Zonen, die so weit entfernt sind, dass sie der jeweiligen Aktion nicht mehr zugänglich sind, konzeptionell als Umwelt angesehen (vgl. ebenda: 281). Die Objekte werden in diesem Raum mithilfe „von nach *Posten* erstellten *Listen* und *Inventaren* miteinander verknüpft“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und die verschiedenen Handlungsschritte werden dann in einem strukturierten Plan entsprechend des „*homogenen, nach Achsen, Leitlinien, Dimensionen, Graden* und *Niveaus*, strukturierten“ (ebenda; Herv. i. Orig.) Raumes vorgegeben.

Dieser „messbare Raum lässt sich [dann] auf ein Blatt Papier projizieren, auf dem sich mittels *Rastern, Verzeichnissen, Grafiken, Schemata, Organigrammen, Flussdiagrammen, [...]* *Indikatoren* ein Teil der Prüfung abspielt“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Um die Objekte räumlich miteinander zu verknüpfen, sind Messinstrumente mit Definitionsvermögen notwendig; sie „*standardisieren*, indem sie unter Zuhilfenahme von *Definitionen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) (z. B. Normen) und Datenerhebungen die Funktionen von Objekten vorschriftsmäßig (und normgerecht) bestimmen.

Mithilfe der Ergonomie lässt sich auch der menschliche Körper vermessen bzw. normieren und in den Raum integrieren (vgl. ebenda). Sie hilft „dabei, die körperliche *Belastung* eines *Arbeitsplatzes* zu erfassen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und entsprechend der Durchschnittswerte wird der Arbeitsplatz entsprechend der Kategorien „*modifiziert* (Höhe, Verteilung, Sitze)“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Durch diese kohärente Anordnung der Wesen wird eine auf die Zukunft gerichtete Kausalität unterstützt. Ist z. B. eine Fabrikanlage erst einmal auf diese Weise eingerichtet worden, werden in diesem eingerichteten Raum die Wirkungen der miteinander verknüpften Objekte durch bestimmte Mechanismen ausgelöst, womit sich „eine Serie beeindruckender Effekte“ (ebenda) erzielen lässt.

Zu diesem räumlichen Zusammenhang gehört zum Verständnis des Begriffs der Funktion auch eine zeitliche Verknüpfung, „wie es an mechanischen Geräten ersichtlich wird“ (ebenda: 282). Die zeitliche Äquivalenz wird bei solchen Objekten besonders dann deutlich, wenn sie die Zukunft managen, wie Programme, Pläne und Budgets: Im hier und jetzt wird das Programm, die Arbeits- und Investitionsbudget entsprechend den Vorgaben der Zeitplanung angepasst und somit im Hinblick auf die geplante Zukunft integriert (vgl. ebenda).

Zeitmessgeräte können aufgrund des regelmäßigen Funktionierens der industriellen Objekte „eine Vorstellung von der Zeit [vermitteln], [...] bei der man sich reibungslos nach vorne oder retrospektiv nach hinten versetzen kann“ (ebenda).

Durch Programmplanung und Zeitpläne (z. B. Terminplaner) „wird es möglich, periodische *Zwischenberichte* zu erstellen sowie einzelne *Etappen*, *Phasen* und einen *Abschluss* vorzuzeichnen“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Die Durchgestaltung der Zeit stellt den Handelnden „Orientierungsmarken in Form von *Zielvorgaben* und *Aufgaben* zur Verfügung“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

„Definitions- und Messinstrumente fassen die Handlungssituation als ein Problem [auf], das zur Formulierung von *Hypothesen* führt und nach einer *Lösung* verlangt [...] [,] [womit] die Möglichkeit eines *Kalküls*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) eröffnet wird. Die Komplexität dieser Welt wird dadurch in bestimmte Elemente und Segmente zerlegt, womit sich dann mathematische Verknüpfungen erstellen lassen, „da die Berechnung auf *quantifizierbaren Variablen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) (z. B. Durchschnitt, Wahrscheinlichkeiten, Faktoren) beruht. Das Inventar der Probleme und alternative Problemlösungen werden „einer *methodisch* durchgeführten *Wirtschaftlichkeitsprüfung* unterzogen, anhand“ (ebenda; Herv. i. Orig.) ihrer Ergebnisse lassen „sich die verschiedenen *Annahmen* über Verbesserungsmöglichkeiten *bezeichnen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Der typische Investitionsmodus in der Welt der Industrie ist der Fortschritt, d. h. die Investition in Zeit und Geld soll neue Entwicklungen anstoßen, damit die gegenwärtige Organisation auch noch in Zukunft angemessen ist und nicht von der Dynamik überholt wird (vgl. ebenda 282f.).

In Abhängigkeit von Notwendigkeit und Erfordernis werden funktionale Verbindungen zwischen den Wesen hergestellt, die als Strukturen oder Systeme organisiert sind, aus „aufeinander *abgestimmten Räderwerken*, *Getrieben*“ (ebenda: 283; Herv. i. Orig.) und Interaktionen bestehen

und „in erster Linie *Produktionsfaktoren in Gang*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) setzen sollen. Diese, für die Wesen der industriellen Welt natürlichen Beziehungen „werden zu *Zwängen*, die“ (ebenda 284; Herv. i. Orig.) ihre Handlungen bedingen, denen sie Rechnung tragen müssen und dadurch werden sie erst berechenbar.

Personen werden mit ihren mehr oder weniger stark komplex ausgeprägten Kompetenzen entsprechend einer Hierarchieebene zugewiesen, mithilfe effizienter Kontrollinstrumente gesteuert, wobei jede Hierarchieebene diejenige Arbeiten und Aufgabenstellungen übernimmt, die „nicht an eine *niedrigere Ebene* (ebenda: 284; Herv. i. Orig.), mit entsprechenden Kompetenzen, delegiert werden kann.

Diese funktionalen Beziehungen einer Produktionseinheit „weisen eine zeitliche Stabilität auf, die [...] für das Erstellen von Prognosen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) günstig ist und „die Ergebnisse des Handelns“ (ebenda; Herv. i. Orig.), die ihre Spuren im homogenen, vermessbaren Raum hinterlassen, werden mithilfe der Messinstrumente festgehalten. Diese Standardisierungs- und Formalisierungsverfahren ermöglichen es, dass sich diese Welt anhand numerischer Daten betrachten lässt, „die sich *aufbereiten*, kumulieren und *addieren* lassen“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Diese Optimierung lässt sich „nur in der Umgebung von Wesen derselben Natur“ (ebenda) herstellen und ein entsprechender Raum muss z. B. bei der Errichtung einer Industrieanlage durch „*Gestaltung* der Umwelt, *Anpassungen* und *Neudefinitionen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) geschaffen werden: „die relevanten Elemente [werden] *ausfindig gemacht*, *entdeckt*, *identifiziert*, *gemessen*, *analysiert*,“ (ebenda; Herv. i. Orig.) zerlegt, formalisiert und standardisiert, bis „eine *korrekte* Sicht des Raumes“ (ebenda) und seiner Zeitlichkeit erfassbar ist, die es ermöglichen, Probleme durch industrielles Handeln zu lösen. Erst dann, wenn alle notwendigen Beziehungen in einer Organisation integriert wurden, sie stabil sind und kontrollierbar, lässt sich die neue Produktionsanlage in Betrieb nehmen (vgl. ebenda: 284f.).

Harmonie stellt sich „in der *Organisation* eines *Systems* beziehungsweise einer *Struktur*“ (ebenda: 285; Herv. i. Orig.) dann ein, wenn „jedes Wesen eine bestimmte Funktion hat, [...] [es] kommt zu keinerlei groben *Funktionsstörungen*, alle *Räder* der *Organisation greifen*“ (ebenda: 285; Herv. i. Orig.) naht- und reibungslos ineinander.

Dieses Gleichgewicht ist allerdings auf Wachstum und Expansion ausgerichtet und daher nicht statisch (was einen überholten Zustand herbeiführen würde) (vgl. ebenda).

In der Prüfungssituation, dem Test, wird kontrolliert, „ob die Dinge wie vorgesehen funktionieren“ (ebenda) und falls nicht, ob sich das Problem realistischerweise lösen lässt. Sie ist auch „Anlass für die Entdeckung neuer Objekte“ (ebenda), z. B. die Frage, was genau die Störung verursacht haben könnte, die anhand von Messinstrumenten aufgedeckt wird, die die zeitlichen und

räumlichen Äquivalenzen festlegen, auf deren Basis Serienproduktion überhaupt erst ermöglicht wird (vgl. ebenda). „Sie erlauben es, ausgehend von *Häufigkeiten* Gesetzmäßigkeiten aufzustellen sowie *Unwägbarkeiten*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) einzudämmen, sodass „*wahrscheinliche* Beziehungen auf der Basis von *Durchschnittswerten* bestimmt werden“ (ebenda; Herv. i. Orig.) können. Die Prüfung beruht hier also „auf einer zeitlichen Regelmäßigkeit, auf der Wiederholung von methodisch durchgeführten Messungen. Neue *Ursachen*, neue *Faktoren*, die *Auswirkungen* haben könnten, werden im Verlauf der Prüfung identifiziert“ (ebenda: 285f.; Herv. i. Orig.).

Nachdem das Problem diagnostiziert wurde, wird eine Leistungsbewertung vorgenommen, bei der es „zu einer Neudefinition der *Hierarchie* der *Funktionen*“ (ebenda: 285; Herv. i. Orig.) kommen kann. Nachdem diese Entscheidung getroffen wurde, kann der Mechanismus wieder in Gang gesetzt werden (vgl. ebenda).

Die industrielle Welt verfällt, wenn die Würde der Menschen in Gefahr gerät, indem sie „wie Dinge behandelt werden“ (ebenda: 286), wodurch die Grenze des Menschseins zu derjenigen der Objekte verschwimmt.

Auch „kann die industrielle Welt zu einer monumentalen Ordnung erstarren, wenn keine Prüfungen mehr angesetzt werden; die Wesen vor dem Risiko der Kontingenz“ (ebenda) geschützt sind, d. h. die Ordnung der Kompetenzen wird nicht mehr infrage gestellt und es können keine neuen Objekte mehr entstehen (vgl. ebenda).

In Ergänzung dazu schreibt Diaz-Bone (2015), dass diese „planerische Rationalität und die (wissenschaftliche) Optimierung der Planung“ (Diaz-Bone 2015: 142) ihre idealtypische Realisierung bei Frederick Taylor findet, bei dem die industrielle Massenproduktion um das Fließband herum organisiert ist (vgl. ebenda).

Bei den großen deutschen Industrieunternehmen, wie den großen Automobilherstellern, findet sich diese Konvention dadurch umgesetzt, dass durch eine Kombination aus Modulen eine große Variation der Produktpalette hergestellt wird (vgl. ebenda). Die Grundbausteine „werden hochgradig vereinheitlicht, aber die Zahl ihrer Kombinationen ermöglicht eine große Variation der fertigen Produkte“ (ebenda).

### **3.2.4 Konvention der Inspiration („Welt der Inspiration“)**

#### Kurzfassung:

Um die Funktionsweise der Welt der Inspiration zu beschreiben, zogen Boltanski und Thévenot die politische Philosophie von Augustinus über den *Gottesstaat* (426) heran, in der der Zustand der Erlangung der Gnade zentral ist. Erreicht wird er durch die Abkehr von der Welt und durch den von

„Askese geprägten Leib der Person“ (Boltanski/Thévenot 2011: 58). Hierdurch gelangt der Heilige „in den Stand der Erleuchtung“ (Boltanski/Chiapello 2006: 63). Heutzutage entspricht dieser Zustand der Erleuchtung der Eingebung des Künstlers, mit seiner künstlerischen Sensibilität und Vorstellungskraft (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 58).

Kombiniert wurde dies mit einem Kreativitätsratgeber für Manager und die in ihm enthaltenen Ausdrücke wurden extrahiert: Typische Arten des Handelns in dieser Welt sind „das Träumen, der Gebrauch der Phantasie, die Rebellion und die lebendige Erfahrung“ (ebenda). Insgesamt ist diese Welt die am wenigsten stabile, weil die Inspiration im Wesentlichen nur temporär ist. Unternehmen sind z. B. „auf diese Welt angewiesen“ (Bogusz 2010: 53), um Neuerungen zu entwickeln (bei Schumpeter die „schöpferische Zerstörung“).

In Bezug auf die oben genannten wesentlichen Prinzipien einer Konvention liegt hier das übergeordnete Prinzip (*grandeur*) in der Inspiration oder Nonkonformität. Die menschliche Qualifikation ist die Kreativität und der Einfallsreichtum, die Objekte, die vorkommen, sind Tagträume (z. B. Geister, Unbewusstes, Drogen), die Prüfung liegt im geistigen Vagabundieren (z. B. „Abenteuer, Suche, geistige Reise, Wanderung“ (Boltanski/Thévenot 2007: 226)), das Format relevanter Information ist emotional, d. h. intuitiv (z. B. „Phantasma, Symbol, Zeichen, Analogie, Bilder, Mythen“ (ebenda: 227)) und die elementaren Bindungen gründen auf Leidenschaft (vgl. ebenda 2011: 63; ebenda 2007: 120-129, 222-228).

#### Langfassung:

In der Welt der Inspiration müssen die Wesen stets damit rechnen, dass sich ihr Rang verändert und hinzu kommt, dass diese Welt nur über eine geringe Ausstattung an Objekten verfügt, auf die sich die Äquivalenzen stützen können. Das hat zur Folge, dass diese Welt sehr instabil und Größe schwer messbar ist. Wenn Formen von Äquivalenz vorkommen, dann räumen sie dem Einzigartigen Vorrang ein (vgl. Boltanski/Thévenot 2007: 222).

Die Inspiration bzw. die Erfahrung der Inspiration lässt den Personen Größe zukommen und ordnet als übergeordnetes Prinzip zumindest teilweise diese Welt (vgl. ebenda).

Durch Erleuchtung, d. h. durch eine „grundlos gewährte Gunst, die zwar von außen kommt, zugleich aber als innere Bewegtheit *erfahren* wird“ (ebenda; Herv. i. Orig.), entsteht Größe. Die Erleuchtung beherrscht und verwandelt einen (vgl. ebenda). Es entsteht „ein *spontaner* innerer Zustand der Gewissheit, der von außen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) kommt und sich nicht willentlich herbeiführen lässt und „sich in Form von *Gefühlen* und *Leidenschaften*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) zeigt: die Emotionen „sind *verzehrend, furchterregend, bereichernd, begeisternd, erhebend, faszinierend*“ (ebenda: 222f.; Herv. i. Orig.) und beunruhigend.

Häufig wird dabei negativer Bezug auf alles genommen, „was sich nicht beherrschen und“ (ebenda: 223; Herv. i. Orig.) messen lässt; und Personen fühlen sich daher in informellen Situationen am wohlsten. Etwas wird nicht begriffen, lässt sich nicht einschätzen, kann nicht festgehalten werden und es zeugt von Größe, sich als irrational zu bezeichnen (vgl. ebenda). Um in den Zustand der Erleuchtung zu gelangen, ist es wichtig, „auf Distanz zu den gewöhnlichen Dingen zu gehen [...] [,] auf den gesunden Menschenverstand“ (ebenda; Herv. i. Orig.) zu verzichten, sich nicht zu benehmen, sich extravagant zu verhalten und das Vertraute unvertraut zu machen. Hilfreich ist es, „das *Mysteriöse, Phantasievolle, Originelle, Unsagbare, Unnennbare, Ätherische,*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) Unsichtbare, Bizarre, Außergewöhnliche zu erkennen und in sich aufzunehmen.

Die kreative Unruhe verleiht den Personen ihre Würde: die Leidenschaft treibt sie an, der Wunsch, kreativ und schöpferisch tätig zu sein, die Liebe zum Gegenstand und dies führt zu dem teilweise damit verbundenen Leiden (vgl. ebenda).

Die Erleuchteten „werden häufig von der Welt verachtet, sind arm, bedürftig, unnütz“ (ebenda) und Wertschätzung erfahren sie lediglich aufgrund ihrer Einzigartigkeit.

Wesen von höchster Allgemeinheit, wie Künstler (z. B. Dichter, Narren, Schriftsteller, Musiker und Wissenschaftler, die mit herrschenden Paradigmen brechen) und magische Wesen (z. B. Schatten, Feen, Zauberer, Ungeheuer) sind zugleich auch die Originellsten und schließen die anderen in ihrer Einzigartigkeit mit ein (vgl. ebenda 223f.).

Die Objekte und Dispositive sind, wenn sie Größe besitzen, „für den Empfang der Inspiration aufnahmefähig [...] [und] nicht von den Personen ablösbar. Sie gehören unterschiedslos zum *Geist* wie zum Körper“ (ebenda: 224; Herv. i. Orig.). Sie ermöglichen den Personen, zu sich selbst herabzutauchen, eine geistige Reise zu unternehmen, ins Unbewusste einzutauchen, um eingeschlummerte Fähigkeiten durch Traum und Tagtraum zu wecken (vgl. ebenda); fernöstliche Religionen, wie der Zen und psychoanalytische Ansätze werden praktiziert, Drogen eingenommen, um nicht ständig daran denken zu müssen, ob man „nützlich, effizient, logisch und rational“ (ebenda) ist (wie in der Welt der Industrie).

„Die wahre Welt ist den Sinnen nicht“ (ebenda: 227) direkt zugänglich, sie gibt sich aber „über *Zeichen* zu erkennen, die ihre Existenz enthüllen und eine Idee von ihr vermitteln, ohne sie jedoch wirklich zu vergegenwärtigen“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Diese Zeichen können „aus einem *Wort* oder einem *Bild* [bestehen] [...] [,] können die Gestalt der *Koinzidenz*, der *Analogie* oder der *Metapher* annehmen“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Sie sind deshalb aussagekräftig, weil zwischen allen Elementen des „Universums feinste, reine gedankliche Beziehungen existieren“ (ebenda) und ungewöhnliche Ideen sich einstellen. Man muss diese Sprache der Bilder, Phantasmen, Symbole, Mythen und Legenden, die mit Assoziationen arbeiten, kennen, um einen affektiven Zustand bei

sich herzustellen, damit sich ein spontanes und willkürliches, flüchtiges inneres Gefühl einstellt (vgl. ebenda 227f.).

Der Investitionsmodus, der in dieser Welt zur Größe führt, ist der Ausbruch aus den Gewohnheiten und Routinen, wozu die stabilisierenden Formen und Apparaturen aufgeopfert werden müssen, „die in anderen Welten die persönliche Identität garantieren“ (ebenda: 225): man kann dann Risiken eingehen, Umwege in Kauf nehmen, Normen und sakrosankte Grundsätze aufgeben, in Bewegung bleiben und „*sich ganz seiner Berufung*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) widmen.

Die einzelnen Zufälle, die Rückschläge, die die Unwägbarkeiten des Schaffungsprozesses beinhalten - man kam lange nicht vom Fleck, musste Umwege gehen - führen dann zur Größe, die allerdings in Gegensatz zum Hochmut des Experten (industrielle Welt) mit Bescheidenheit einhergeht (vgl. ebenda).

Die Entfaltung wahrer Größe gelingt „nur in Welten fernab der Wirklichkeit“ (ebenda: 226), indem man durch verrückte Phantasien, der Erforschung des Imaginären, der demoralisierenden Realität entkommt und ins Unbewusste hinabsteigt, da jeder Schöpfungsakt auf das Unbewusste zurückgreift (vgl. ebenda).

Diese großen Wesen dienen, da sie die originellsten und einzigartigsten sind und sich mit ihrem Genie den anderen hingeben, dem Gemeinwohl. Ihre Aufgabe ist es, in nicht-egoistischer Absicht „nach *individueller Befreiung* [...] durch das Herstellen authentischer Beziehungen“ (ebenda: 225; Herv. i. Orig.) zu suchen, wodurch sie die kleinen Wesen in ihre Größe mit einbeziehen.

Die natürlichen Beziehungen zwischen den Wesen sind auch deshalb kreative Beziehungen, weil sich jedes Wesen selbst erschafft und „sich durch andere erschaffen“ (ebenda: 226) lässt: man versetzt sich und andere in den Zustand der Offenheit, man versucht „eine *aufnahmefähige Haltung* einzunehmen, um die“ (ebenda; Herv. i. Orig.) Alchemie der Dinge und „des *Wortes*‘ in sich wirken zu lassen“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Man lässt seine Einbildungskraft spielen, stellt sich das vor, was nicht existiert, ist schöpferisch und bewirkt Verwandlung durch geistreiche Wortspiele, die einen in andere Universen mitnehmen (vgl. ebenda).

„Der Inspirierte ist offen“ (ebenda: 226) für Neues, nimmt eine suchende Haltung in dieser vagen „und sich wandelnden Welt“ (ebenda) ein, unvorhergesehene Begegnungen helfen ihm dabei, Neues zu entdecken. Er knüpft affektive Beziehungen, „welche ein Verhältnis der *Wärme, Originalität* und *Kreativität* zwischen den Individuen vermitteln“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Die Prüfungssituation besteht aus einem geistigen Vagabundieren, es wird „eine Reise *im Geiste*“ (ebenda) unternommen in Form eines inneren Abenteuers. Durch diesen Weg zur Inspiration, der zu neuen Begegnungen führt, ist er ein „kaum vorherbestimmter Gang voller



*Umwege* und Richtungswechsel“ (ebenda 226f.; Herv. i. Orig.) (im Gegensatz zur Welt der Industrie mit ihrer Determinanz und der Laufbahn): ein „*Streunen*, ein *Weg der Erfindung*, auf dem man jenseits“ (ebenda: 227; Herv. i. Orig.) bestehender Grenzen einfach vagabundiert und die Erfahrungen, die dabei gemacht werden, mit besonderen Zuständen einhergehen, „in denen alle Hindernisse beseitigt sind“ (ebenda).

Die Inspiriertheit zeigt sich dann „spontan, urplötzlich, ohne Ordnung, [sie] packt den Schöpfer und lässt ihn ‚über sich selbst hinauswachsen‘“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Im Rausch werden der Fantasie Flügel verliehen, die z. B. die Schöpfung eines Meisterwerkes ermöglichen (vgl. ebenda).

„Es liegt [also] in der Natur der Inspiration, dass sie *plötzlich auftaucht, hervorsprudelt*, [sich] in einem *Geistesblitz*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) entlädt, durch einen „*Funken* ans Licht kommt, der eine kommende Idee, eine *Erleuchtung* [...] hervorruft[;] oder eine *verstörende außergewöhnliche Eingebung* (ebenda; Herv. i. Orig.) hat ein konfuse Brodeln zur Folge. Die Welt wird „von *Eindrücken* und *Gefühlen*, von der *Aura des Glücks*, von *Erschauern* und“ (ebenda; Herv. i. Orig.) von einem Zittern ergriffen.

Der Rückzug aus der Traumwelt lässt diese niedergehen, z. B. indem man z. B. durch die Suche nach äußerlichen Zeichen des Erfolges (Welt der Meinung), durch Wiederholung des schon Bekannten (Welt des Hauses), die Fähigkeit zu Begeisterung und Enthusiasmus verliert (vgl. ebenda: 228).

Sobald die Versuchung Oberhand gewonnen hat, „wieder ‚festen Boden unter die Füße zu“ (ebenda; Herv. i. Orig.) bekommen anstelle des Wunsches davonzufiegen, ist diese Welt dabei sich aufzulösen.

Nach Diaz-Bone (2015) ist diese Konvention in der Wissenschaft und Forschung, „Kunst (Film, Literatur, Malerei, Musik)“ (Diaz-Bone 2015: 145) und in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen wirkmächtig und geht mit Praktiken der Rebellion, der „Existenzweise des Bohemiens oder“ (ebenda) Ingenieurswesen einher. Im Vordergrund steht hier das Erfinden und Designen und weniger das Entwickeln oder gar Planen (vgl. ebenda).

Sie kann darüber hinaus auch ganze Branchen, wie die Internetökonomie und Dienstleistungssektoren, mit ihren ästhetischen Kultur- und Konsumgütern prägen, und die dort praktizierten Events verleihen diesen Formen einen Ereignischarakter (vgl. ebenda: 145f.).

### **3.2.5 Konvention der Meinung („Welt der Bekanntheit“)**

Kurzfassung:

Hier wurde die politische Philosophie von Thomas Hobbes *Der Leviathan* (1651) herangezogen, insbesondere „das der Ehre gewidmete Kapitel“ (Boltanski/Thévenot 2011: 59). Die Wertigkeit einer Person ist hier das „Resultat der Meinung anderer Menschen“ (ebenda) über diese Person und wird anhand der öffentlichen Wertschätzung bemessen. Sie „beruht auf nichts anderem als der Zahl von Individuen, die einer Person Anerkennung zollen [...]. [D]ie Bestätigung durch andere [ist die] Realität“ (ebenda).

Kombiniert wurde dies mit einem Ratgeber für Öffentlichkeitsarbeit: hier sind relevante Personen die „Personen des öffentlichen Lebens, [wie] Stars, Meinungsführer“ (ebenda: 60) und Journalisten. Wert und Wertigkeit besitzen sie, „wenn sie berühmt, anerkannt, erfolgreich sind und“ (ebenda) überzeugen können.

Übergeordnetes Prinzip (*grandeur*) ist die Bekanntheit, d. h. die Wirklichkeit der Meinung, das große Publikum zählt; die menschliche Qualifikation gründet auf der Prominenz, die Objekte sind die „*Namen in den Medien* [(z. B.) [...] Marke, Nachricht, Sender [...] [und] Empfänger, Kampagne, Public Relations, Presse, Interview, Meldung)“ (Boltanski/Thévenot 2007: 247; Herv. i. Orig.), die Prüfung ist die Darstellung des Ereignisses (z. B. „Pressekonferenz, Eröffnung, Einweihung, Tag der offenen Tür“ (ebenda: 251)), das Format der relevanten Information ist semiotisch, d. h. die Offenkundigkeit des Erfolgs wird dargestellt und bekannt gemacht und die elementaren Beziehungen gründen auf Anerkennung (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 63; Bogusz 2010: 53f.; Boltanski/Thévenot 2007: 141-153, 245-253; Boltanski/Chiapello 2006: 63).

#### Langfassung:

In der Welt der Meinung wird dem Gedächtnis wenig Bedeutung beigemessen und bekannte „*Menschen können von heute auf morgen*“ (Boltanski/Thévenot 2007: 245; Herv. i. Orig.) in Vergessenheit geraten. Es gibt „keine Dinge, mit denen sich das Verhältnis zwischen der nur von der Meinung der anderen abhängenden Größe und dem Träger dieser Größe [...] konsolidieren und stabilisieren ließe“ (ebenda: 246). Der Träger von Größe muss in dieser Welt „keine festen Wesensmerkmale aufweisen“ (ebenda) und der Ruhm, auf dem seine Größe beruht, hat einen relationalen Charakter, wodurch er zu einer fragilen und leicht angreifbaren Größe wird (vgl. ebenda).

Äquivalenzen werden in dieser Welt durch die „Berufung auf die *Meinung* der anderen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) erstellt und ermöglichen das Aufstellen einer Rangordnung: die Personen bilden ein Publikum, „dessen ‚Meinung ausschlaggebend ist“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und über den Erfolg entscheidet, sowie die Wirklichkeit darstellt.

Berühmtheit bedeutet Größe: indem man sich abhebt, sichtbar, anerkannt, außeralltäglich ist,

geschätzt wird, weil man zugkräftig und überzeugend wirkt (vgl. ebenda).

Der Wunsch, anerkannt und geschätzt zu sein, verleiht den Menschen Würde: die Mitarbeiter werden von jemanden befragt, der nicht zum Unternehmen gehört und erklären ihre Rolle. Unternehmensvorstände lassen sich interviewen, wenn sie bekannt sind; die Mitarbeiter wollen überall geschätzt werden, weil „ein Teil der *Bekanntheit* der Firma, für die“ (ebenda: 247; Herv. i. Orig.) sie arbeiten, auf sie zurückfällt.

Personen, die diese Welt bevölkern, sind Meinungsführer, Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, Stars, Journalisten, Pressereferenten, Hostessen, Wortführer und Propagandisten, die sich „auf die Größe des Ruhmes“ (ebenda) fokussieren.

Es können auch die Anhänger einer Person in solche Arrangements der Welt der Meinung einbezogen werden, die eine große Anhängerschaft besitzen; diese entscheiden weniger im Vergleich zu obigen Personen darüber, wem die Größe des Ruhmes zukommt, wie z. B. Stars und bekannte Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens, die durch ihren Besuch das Unternehmen groß rausbringen (vgl. ebenda).

Ein bestimmtes Arrangement von Objekten befördert die Möglichkeit, „von heute auf morgen berühmt zu werden“ (ebenda), sich einen Namen zuzulegen oder aus Produkten eine Marke zu machen,

„die auf einem *Werbeträger* [...] zu lesen ist. Das *Kommunizieren* einer *Meinung* an eine größtmögliche Anzahl von Menschen [...] [erfolgt] im Rahmen eines Arrangements, das einen *Sender*, einen *Empfänger* und ein *Medium* umfasst, welches die Botschaft dem *Zielpublikum* vermittelt.“ (ebenda: 247f.; Herv. i. Orig.)

Durch Ansteckungseffekte wird eine Steigerung des Bekanntheitsgrades bewirkt (vgl. ebenda: 248).

Das Unternehmen lässt sich „als ein *Sender* begreifen, der sich an einen *Empfänger*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) (das Publikum) richtet: „eine gut organisierte *Kampagne*, mit der sich ein *Image aufbauen* lässt, erfordert [...] einen geeigneten Träger, mit dem sich eine bestimmte [...] [Botschaft („Message“)] möglichst gut vermitteln lässt“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Die dabei verwendeten Instrumente können eine Broschüre, ein Faltblatt, eine Drucksache, ein PR-Magazin, eine Unternehmenszeitung, Bücher, audiovisuelle Medien, Einladungen und Briefe, Mailing, Pressemitteilungen, Interviews, eine Kampagne, Dekor, audio-visuelle Medien, ein Etikett und eine Anstecknadel sein (vgl. ebenda: 247f.).

Durch Meinungsumfragen (Kompromiss mit der industriellen Welt) kann der Verbreitungsgrad einer Message gemessen werden, indem der Prozentsatz „der von einem *Medium* erfassten Population“ (ebenda: 248; Herv. i. Orig.) erfasst wird. Sie verbürgt in gewisser Weise „und *beeinflusst* die *Meinung* der anderen“ (ebenda; Herv. i. Orig.), indem die Umfragen regelmäßig publiziert werden; der aktuelle Kurswert der angesehenen Wesen wird dadurch

transparent, sie können die Konjunkturen ihres Beliebtheitsgrades nicht verheimlichen (vgl. ebenda: 248f.).

Die Investition, die getätigt werden muss, um „in dieser Welt [...] zu Größe zu kommen, [...] ist [...] der Verzicht auf das *Geheimnis* [...]. Um *bekannt* zu werden“ (ebenda: 249; Herv. i. Orig.), darf man nichts verbergen und nicht geheimnistuerisch in der breiten Öffentlichkeit auftreten, sondern man muss bereit sein, seinem Publikum alles offenzulegen, wie die Stars, die auf ihr Privatleben verzichten und eine extrovertierte Haltung einnehmen. Um möglichst viele Menschen - die breite Masse - zu erreichen, richtet sich die Message an den am wenigsten gebildeten Teil der Bevölkerung (womit die Information auch den gebildeteren Teilen mitgeliefert wird) (vgl. ebenda).

Das Größenverhältnis in der Welt der Meinung ist zugleich eine Identifikationsbeziehung, da die Großen die anderen mit umfassen, „weil Letztere sich mit ihnen *identifizieren*, wie der *Fan* mit [...] [seinem] *Star*. Die Personen können sich aber auch mit *erfolgreichen* Objekten *identifizieren* und über sie wiederum mit den *Prominenten*, die sie [ebenfalls] tragen“ (ebenda: 249; Herv. i. Orig.).

Dadurch, dass die berühmten Wesen Aufmerksamkeit erregen, von anderen anerkannt werden, überzeugen sie, werden von ihnen geschätzt und gewinnen sie als Anhänger (vgl. ebenda).

Die Beziehungen „zwischen den Großen und ihrem Publikum“ (ebenda: 250) beruhen daher auf dem Ansehen, das sie bei ihrem Publikum besitzen und dieser Einfluss wird aufgebaut, „indem man *fesselt*, *anzieht*, *Zustimmung erzielt* [...], einen *Meinungsumschwung* bewirkt, *mitreißt*, *überzeugt*, *sensibilisiert*, das Interesse *weckt*, *informiert* und *verführt*“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

In einer „Welt, in der alles, was Wert hat, unmittelbar *bekannt* und *sichtbar* ist“ (ebenda; Herv. i. Orig.), verhalten sich die Personen auf natürliche Art und Weise, wenn sie von „etwas *reden*, etwas *erwähnen*, einen [bekannten] *Namen zitieren*, ‚ein Buch oder eine *Broschüre veröffentlichen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), eine Variante einer zuvor gesendeten Message einbringen, eine Information aussenden, damit sich diese verbreitet, etwas propagieren, eine Nachricht lancieren und über etwas sprechen (vgl. ebenda: 250).

Die Personen stellen permanent Vergleiche an; die Presse macht Vergleiche mit „anderen Unternehmen des gleichen Sektors“ (ebenda) und anderer Sektoren möglich, sie spinnt ein dichtes Netz aus empfänglichen Personen und die

„*Empfänger* der Nachricht [...] werden ihrerseits zu *Sendern*. Die Public Relations stimulieren diesen Vorgang, indem sie ‚ein *Netzwerk ehrenamtlicher Propagandisten*‘ aufbauen [...]. [D]iejenigen, die von etwas *gehört haben*, *tragen es weiter*, sorgen für *Resonanz*, *transportieren die Information*‘, pflegen das Image“ (ebenda: 250f.; Herv. i. Orig.)

und verstärken es, vervielfältigen die Message wie ein Resonanzkörper.

Das Publikum hat „eine Doppelrolle als *Zuschauer* und *Akteur* zugleich“ (ebenda: 251;

Herv. i. Orig.) inne: als „*Zuschauer*, wenn es eine *Information* erhält, die eine *zustimmende*, *ablehnende* oder *indifferente* Reaktion auslöst“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und als Akteur, weil es „gegenüber anderen Gruppen ebenfalls über diese *Information* *sprechen* wird und seine *Meinung* mitteilt“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Auf dieses Kommunikationssystem kann man Einfluss ausüben, weil die „gute *Öffentlichkeitsarbeit* dank guter Kontakte zur Presse“ (ebenda; Herv. i. Orig.) in der Lage ist, „die ‚richtigen *Informationen*‘ zu *verstärken*“ (ebenda; Herv. i. Orig.): Es lässt sich ein Image verbreiten, ein Produkt lancieren oder bewerben, indem Persönlichkeiten oder Meinungsführer in den Massenmedien ein Image steuern und beeinflussen (vgl. ebenda).

Die Prüfungssituation besteht in der Darstellung des Ereignisses, es sind große Momente, in deren Verlauf z. B. eine „Präsentation in einem transparenten Raum *sichtbar* gemacht wird“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Sie kann dann „*betrachtet* und *verglichen* werden“ (ebenda; Herv. i. Orig.), setzt sich „den *Blicken* der *anderen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) aus und erlangt Größe, wenn sie beim Publikum Anerkennung findet.

Die „Veranstaltung dient als *Medium* oder *Vehikel* für eine offensichtliche oder implizite *Botschaft*, [...] der *Übermittlung* einer *Information*“ (ebenda: 252; Herv. i. Orig.) in einer künstlich geschaffenen Stimmung oder Atmosphäre, die „auf das *anwesende Publikum* wirkt[:] [...] [d]ie *Präsentation* ‚*vor den Augen* der *Öffentlichkeit*, [...] [z. B.] in Form eines ‚*Tags der offenen Tür*“ (ebenda: 251f.; Herv. i. Orig.), in der dem Unternehmen „*Sichtbarkeit* verliehen werden soll, ist Gegenstand einer Inszenierung, die auf die *Stimmung*, das *Klima*, die *Atmosphäre* [...] *Einfluss nehmen* soll“ (ebenda: 251; Herv. i. Orig.) und die Botschaft des Unternehmens (unbewusst) verbreiten soll. Eine Pressekonferenz, in deren Verlauf „Journalisten eine *wichtige Information* vermittelt wird“ (ebenda: 252; Herv. i. Orig.). Eine Eröffnung, eine Einweihung, „zu der ‚*Persönlichkeiten* des öffentlichen Lebens, ein *erlesenes* und [...] [bedeutsames] *Publikum* sowie *Journalisten* eingeladen sind“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Sichtbar wird das Urteil, wenn sich die „*Meinungen* verdichten und *Gerüchte* ins Rollen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) gebracht werden. Ein Menschaufmarsch kann sich aus sich selbst heraus verstärken und (wie in den Medien) erzeugt der „*Andrang noch mehr Andrang*“ (ebenda), die Jahrmarktsatmosphäre als ein Erfolgsgarant.

Erfolgreich bewältigt ist die Prüfungssituation, wenn es gelingt, den „*Publikumstrend* in ein *Markenimage* zu gießen“ (ebenda; Herv. i. Orig.), die Presse insoweit instrumentalisiert wird, dass die Veranstaltung durch ihre Wirkung und Wiederhall in der Presse objektiviert wird und die Gerüchte schnell weiter getragen werden (vgl. ebenda).

Der Wertverfall setzt ein, wenn etwas alltäglich oder banal wird und dann kein Image mehr

besitzt. Wenn Journalisten ein Thema nicht mehr aufgreifen, gehen sie „davon aus, dass die *öffentliche Meinung* dafür nicht mehr empfänglich ist, nichts mehr davon wissen will, und dass andere *Nachrichten* wichtiger sind“ (ebenda: 253; Herv. i. Orig.). Das Produkt wird beispielsweise völlig unbekannt oder, weil man „ein *unklares, heruntergekommenes, verblasstes Image* [hat], auf Gleichgültigkeit oder Ablehnung stößt“ (ebenda; Herv. i. Orig.), droht man zu verschwinden, vergessen zu werden (vgl. Boltanski/Thévenot 2007: 245-253).

Nach Diaz-Bone (2015) ist die Konvention der Bekanntheit insbesondere in den Massenmedien dominant, in der die Anerkennung in Form von Prominenz erfolgt, sie lässt sich aber auch in der Wissenschaft in Form von Wissenschaftspreisen teilweise nachweisen (vgl. Diaz-Bone 2015: 144).

In Unternehmen ist sie insbesondere in „Marketingabteilungen, Werbeabteilungen und Abteilungen für Öffentlichkeitsarbeit (public relations)“ (ebenda) wirkmächtig.

Die Produkte und „der Name des Unternehmens“ (ebenda) sollen zur Marke werden, die von den „Konsumenten geschätzt und nachgefragt“ (ebenda) wird. Hierzu werden Werbespots geschaltet, Presseerklärungen herausgegeben, Broschüren angefertigt, Ehrungen und Ehrentitel ausgesprochen, Markenlogos kreiert, Denkmäler errichtet, Einrichtungen, wie Ruhmeshallen („hall of fame“) geschaffen, an Medienereignissen, wie Talkshows, zu denen auch Prominente eingeladen sind, teilgenommen, im Internet „Gefällt mir“-Buttons per Mausclick angeklickt, Sternchen vergeben oder Kommentare in Felder eingegeben (vgl. ebenda).

### **3.2.6 Staatsbürgerliche Konvention („staatsbürgerliche Welt“)**

#### Kurzfassung:

Für diese Konvention wurde die politische Philosophie von Jean-Jacques Rousseau, z. B. *Der Gesellschaftsvertrag oder Prinzipien des Staatsrechts* (1762), nutzbar gemacht. Hier nimmt ein körperloser „Souverän im Konvergieren der menschlichen Einzelwillen Gestalt an, sobald die Bürger ihre Partikularinteressen aufgeben und sich ausschließlich“ (Boltanski/Thévenot 2011: 60) auf das Gemeinwohl hin orientieren.

Kombiniert wurde die politische Philosophie Rousseaus mit einem von Gewerkschaften herausgegebenen Ratgeber zur Delegiertenwahl und für Gewerkschaftsgliederungen der *CFDT*<sup>10</sup>. In ihm werden kollektive Wesenseinheiten betont, d. h. es wird als wichtig angesehen, einer Gruppe anzugehören oder als Repräsentant einer Kollektivperson aufzutreten. Personen mit Größe bzw.

---

<sup>10</sup> *Confédération Française Démocratique du Travail*. Die CFDT ist eine gemäßigte Gewerkschaft in Frankreich, „die eher die neuen Arbeitnehmerschichten repräsentiert“ (Uterwedde 2006: 249).

Wertigkeit sind hier „Föderationen, öffentliche Körperschaften, Repräsentanten oder Delegierte“ (ebenda: 61). Erwähnenswerte Beziehungen sind diejenigen, die „die Menschen mobilisieren und [ihnen ermöglichen] [...], kollektiv zu handeln“ (ebenda).

Das übergeordnete Prinzip (*grandeur*) ist hier das Kollektivinteresse bzw. der Gemeinwille, die menschliche Qualifikation beruht auf Gleichheit, die Objekte sind gesetzliche Formen, z. B. „Rechte, Gesetzgebung, Erlass, Verordnung, Maßnahme, Gerichte, [...] Gesetzbuch, [...] Wahlkreis, [...] Programm, [...] Erklärung, Plakat, [...] Mitgliedsausweis“ (Boltanski/Thévenot 2007: 257). Die Prüfung ist der „*Einsatz für eine gerechte Sache* [...] [(z. B.] Versammlung, Kongress, [...] Sitzung, Bewegung“ (ebenda: 263; Herv. i. Orig.)), das Format relevanter Information ist formal und offiziell (z. B. Gesetze, rechtliche Regeln, Statuten) und die elementaren Beziehungen gründen auf Solidarität (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 63; Bogusz 2010: 54; Boltanski/Thévenot 2007: 153-167, 254-264; Boltanski/Chiapello 2006: 63)

#### Langfassung:

„Die staatsbürgerliche Welt unterscheidet sich“ (Boltanski/Thévenot 2007: 254) von anderen Welten, indem sie nicht Personen höchste Bedeutung zukommen lässt, „sondern Kollektivpersonen, die durch“ (ebenda) die Vereinigung von Menschen gebildet werden und somit zu wahrer Größe gelangen.

Durch Dinge und Dispositive wird die Kollektivperson stabilisiert und zusammen gehalten, sie bekommt einen Körper, eine Dauerhaftigkeit, eine Präsenz und wird dadurch objektiviert (vgl. ebenda).

Die Personen, die mit Bewusstsein und einem Gewissen ausgestattet sind, „sind alle demselben Gerechtigkeitsprinzip unterworfen“ (ebenda) und bilden in einem Akt der Bewusstseinsbildung ein Kollektivbewusstsein: der Wille, sich zu organisieren, die eigene „Singularität zu überwinden, die“ (ebenda) spaltet, führt dazu, den „eigenen Willen dem Gemeinwillen unterzuordnen[,] [...] [um] eine *alle* umfassende *Einheit* zu bilden“ (ebenda; Herv. i. Orig.), die die einzelnen Wesen transzendiert.

Die Handlungen der Menschen in der staatsbürgerlichen Welt ergeben für sie Sinn und verleihen ihnen Rechtfertigung, wenn sie an einer sozialen Bewegung teilhaben und dadurch nicht mehr individuelle Positionen oder Initiativen aneinander reihen, sondern als Kollektivwesen handeln (vgl. ebenda).

Diese Kollektivwesen „gehören anderen Kollektiven höherer Ordnung“ (ebenda) (wie Bundes-, nationale- oder internationale Ebene) an, mit der Menschheit als oberster Ordnung.

Ihre Größe bestimmt sich durch den Umfang der Masse an Personen, die sich versammeln

und organisieren und ihre damit entsprechende „Zugehörigkeit zum ‚öffentlichen‘ Raum“ (vgl. ebenda: 255), zu einer öffentlichen Einrichtung.

Sie „gewinnen an Größe hinzu, wenn sie die Unterdrückung der Menschen durch“ (ebenda) ihre egoistischen Interessen beenden, indem sie an einer Einigung arbeiten, „sich dafür einsetzen, die ‚Vereinzelnung‘ der Menschen zu überwinden, die ‚kollektive Kraft‘“ (ebenda; Herv. i. Orig.) auf die Verfolgung gemeinsamer Ziele konzentrieren und „in einem *einheitlichen* Konzept“ (ebenda; Herv. i. Orig.) die allgemeinen Probleme zum Ausdruck bringen.

Die großen Wesen, wenn sie

„als *repräsentativ anerkannt* sind, schließen die anderen in sich ein und bringen das Größenverhältnis zwischen den Wesen zum Ausdruck. Repräsentativ zu sein verleiht *Autorität* in der *Organisation* sowie die *Fähigkeit, Macht* auszuüben. Der Repräsentant ist *befugt*, ‚einen *Auftrag* auszuführen‘, der ihm *übertragen* wurde“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

(z. B. sind nur die Gewerkschaften „*befugt*, mit der Unternehmensleitung zu verhandeln, weil ihnen dazu *ordnungsgemäß* ein Mandat übertragen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) wurde).

„Die *Legalität* ist eine [...] besonders geschätzte Form von Größe. Sie ist Texten eigen, wenn sie *satzungsgemäß* oder *legislativ* sind“ (ebenda). Legalität charakterisiert „*Repräsentanten*, wenn sie offiziell sind, [...] [Mitglieder], wenn sie ein Amt innehaben, [...] [und Delegierte], wenn sie *rechtmäßig ernannt*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) worden sind.

Um „von der Ordnungsmäßigkeit der *Kandidaten*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) überzeugt zu sein, müssen diese, „um *gewählt* werden zu können, *frei* sein“ (ebenda: 255f.; Herv. i. Orig.), sie dürfen nicht, wie in der Welt des Hauses, „in persönlichen Abhängigkeiten befangen sein [...]. Diese Ungebundenheit ist der Garant ihrer Unabhängigkeit und ‚*Redefreiheit*‘ [...]. Die *Freiheit* ist die Voraussetzung der *Würde*, da sie das Streben der Bürger nach *Vereinigung* respektiert“ (ebenda: 256; Herv. i. Orig.).

Wichtigste Beziehungsform „ist die Vereinigung, durch die [sich] aus einer Menge von *Individuen*“ (ebenda: 262; Herv. i. Orig.) ein Kollektiv bildet. Die Wesen sind „von Natur aus *politisch*“ (ebenda: 256; Herv. i. Orig.) und streben danach, sich zu vereinen, um ihre Isoliertheit aufzugeben.

Dieses gemeinsame Streben nach Vereinigung macht die Würde der Person aus, sie haben dann als Staatsbürger Rechte und Pflichten, die „durch einen Akt *geschaffen* oder *autorisiert* worden sind, in dem der *Wille aller* zum Ausdruck kommt“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Wenn z. B. „die *Beiträge* [...] auf der *Versammlung* [...] zahlreich und *kontrovers* sind, kann die endgültige Entscheidung nur bei den *Delegierten liegen*“ (ebenda: 257; Herv. i. Orig.).

Abhängig von „der Ebene, auf der sie sich befinden“ (ebenda), besitzen die Personen Größe:



„als Privatpersonen stehen sie nur für *sich selbst*, [sie] sind ‚einzelne *Individuen*‘, [und damit] Sklaven ihrer Eigeninteressen und zur Ohnmacht verdammt; auf der Ebene der *Allgemeinheit*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) drücken sie einen Gemeinwillen aus und verkörpern ein allgemeines Interesse (z. B. eine Betriebsgruppe, die „sich um die Gesamtheit der *Interessen* (ebenda: 257; Herv. i. Orig.) aller Beschäftigten kümmert) und können ihre Mitglieder auf diese gemeinsamen Interessen hin mobilisieren. Personen, die diese Welt bevölkern, können Mitglieder, „aktive *Gewerkschaftler, Repräsentanten, gewählte Vertreter*, [Kassenwarte,] [...] *Sekretäre, Betriebsräte*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), Vorstände, Ausschuss- und Parteimitglieder, Kommissare, Delegierte, Anhänger und Mitglied einer Gebietskörperschaft sein (vgl. ebenda: 256f.).

„Um der Neigung zum Privaten widerstehen zu können, benötigen die immateriellen Wesen“ (ebenda: 257) ein formales Instrumentarium, das sie stabilisiert bzw. es muss der „kollektive Wille, dem sie entspringen“ (ebenda), mit Objekten versetzt werden, „um sich ausdrücken zu können [...]. [Durch] zu ‚*besetzende Sitze*‘, *Wahlbüros, Wahlkabinen, Stimmzettel, Anordnungen* bezüglich des ordnungsgemäßen Verlaufs der *Wahlprozedur*“ (ebenda: 257f; Herv. i. Orig.), Wahllisten, stellen Kollektivpersonen „ihre *Existenz* unter Beweis“ (ebenda: 258; Herv. i. Orig.) und gewinnen an Dauerhaftigkeit.

Der kollektive Wille muss „sich materialisieren und [wird] dadurch *konkreter* und in Objekten greifbarer“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Materielle Mittel wie eine Geschäftsstelle, eine Betriebsgruppe, Flugblätter, Schreibmaschinen, ein Kopierer, gut sichtbare Plakate, Informationsblätter, Berichte, Broschüren, machen die Existenz der Kollektivperson fassbar (vgl. ebenda: 258f.).

„Die Kollektivpersonen sind mit“ (ebenda: 260) speziellen Problemen konfrontiert, da sie sich „zum Beweis ihrer Existenz in Form von *Erklärungen* ausdrücken können“ (ebenda; Herv. i. Orig.) müssen. Um

„*Wort ergreifen* zu können, müssen sie sich [...] auf die Stimme eines Repräsentanten oder [...] Verantwortungsträgers stützen, der als *Privatperson* versucht sein könnte, die eigentlich allen zustehenden *Wortbeiträge* zu *monopolisieren*. Die ‚*gewählten Vertreter* müssen daher stets“ (ebenda: 260f.; Herv. i. Orig.)

beaufsichtigt werden.

Der Prozess der Auflösung von Kollektivpersonen lässt sich aufhalten, indem man sie kodifiziert, sie einer rechtlichen Verpflichtung unterzieht, indem man sie durch Bezugnahme auf einen gesetzlichen Rahmen sanktioniert: präzise Funktionen und Bedürfnisse, die in Texten (z. B. Tarifverträgen) niedergelegt sind, definieren seinen Status und die in seinen Kompetenzbereich fallenden Amtshandlungen (vgl. ebenda).

„Wenn diese *Verpflichtung* nicht eingehalten wird, berechtigt der *gesetzliche Rahmen* dazu,

„sämtliche sachdienlichen Schritte zu untersuchen“, eine *Berufungsinstanz anzurufen* („den *Amtsrichter* damit zu *befassen*“) oder einen *Ausschuss*“ (ebenda: 261; Herv. i. Orig.) einzusetzen.

Die Kollektivpersonen sind an Symbolen, Emblemen und Siegeln erkennbar und müssen „räumlich durch *Grenzen* gekennzeichnet [...] und in *Sektoren*“ (ebenda: 258; Herv. i. Orig.) und *Kreise* bzw. *Wahlkreise* eingeteilt sein. Ihre Aufgaben sollten „in einer *Definition* festgehalten sein, welche die Ziele der Vereinigung präzisiert und dadurch gesetzlich absichert“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Anhand dieser Definition lassen sich Kriterien und *Kodes* ableiten, die es erlauben, die unterschiedlichen Kollektivpersonen zu identifizieren. Und auch die Individuen „können durch diese *Kodes* den Kollektivpersonen zugeordnet werden“ (ebenda: 259) und erhalten dadurch eine identifizierbare Identität. Die *Kodes* verleihen „ihnen allgemeine Anerkennung, *Wählbarkeit*, [...] bestimmte *Rechte*, für die ein *Mitgliedsausweis*, eine *Beitragszahlung*, eine *Beitragsliste* als Beleg gelten“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Da der Wille „weder Körper noch Sinnesorgane“ (ebenda) hat, muss er „mit festen Formeln in Verbindung gebracht werden, mit denen eine vielstimmige Wiederholung ohne Veränderungen oder *Abweichungen* möglich wird“ (ebenda; Herv. i. Orig.), z. B. mit Slogans, Resolutionen über demokratische Arbeitsweise, gemeinsame Ziele, Positionen, Programme, inhaltliche Ziele, Leitlinien (vgl. ebenda).

„Der Wille der Kollektivperson hat mit weniger Vorbehalten zu kämpfen, wenn er in offizieller Form als *Erlass*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), *Bestimmung*, *Verordnung*, *Vorschrift*, *Urteilsspruch*, *Proklamation*, *Vorlage*, *Protokoll*, erklärt wurde (vgl. ebenda).

Im Gesetz, in dem der Gemeinwille niedergelegt ist, ist die Wirklichkeit „klarer, wenn sie *Texten* anvertraut ist, auf die man sich berufen“ (ebenda: 263; Herv. i. Orig.) oder auf die man rechtliche Regeln und Statuten anwenden kann (vgl. ebenda).

„Wenn Aktionen in *gesetzlichen* Formen durchgeführt werden, sind sie Anlass für *Verfahren* wie das *Protokoll*“ (ebenda: 260; Herv. i. Orig.) (*Wahlprotokoll*), für Maßnahmen oder Formalitäten. Z. B. wird die Wahl eines Betriebsrats dem Unternehmen per Einschreiben und Empfangsbestätigung bekannt gegeben (vgl. ebenda).

Der Investitionsmodus, der in der staatsbürgerlichen Welt zu Größe führt, besteht darin, dass man seine „partikularen und unmittelbaren Interessen aufgibt, *über sich* selbst hinauswächst und die“ (ebenda; Herv. i. Orig.) eigene Interessenlage der der kollektiven hinten anstellt. „Durch den Verzicht auf die Befriedigung von Partikularinteressen lassen sich *Spaltungen* überwinden“ (ebenda; Herv. i. Orig.), wird solidarisches Handeln ermöglicht.

Indem ein Individuum seine Vereinzelung beendet, gewinnt es an Größe, z. B. weil es Mitglied einer Partei ist. „Den *Repräsentanten* und *Delegierten* kommt [noch] mehr Größe zu, weil

sie den *Auftrag* haben, die Wünsche der *Massen zum Ausdruck zu bringen*. Sie sind zur *Interessenvertretung bevollmächtigt*“ (ebenda: 261; Herv. i. Orig.). Sie haben die Vollmacht,

„die Interessen jedes Einzelnen in ein *kollektives Interesse* zu verwandeln[;] [...] man muss herausbekommen, was nicht geht, was man ändern muss, und das muss dann die Form einer Forderung annehmen. [...] Die einem [hohen] *Mandatsträger* verliehene *Vertretungsgewalt* autorisiert ihn, für die anderen zu stehen, in ihrem Namen zu sprechen, ihr *Wortführer* zu sein.“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

Es ist legitim, wenn das Größenverhältnis auf Gesetzesgrundlagen beruhenden Formen ausgeübt wird,

„welche die *Repräsentativität* je nach Bereich (Politik, Gewerkschaft [...]), Raum (*Sektor, Bezirk* [...]) und Zeit (Dauer des *Mandats*) festlegen und beschränken. Der *legitime Vertreter* muss der *Basis* gegenüber *Rechenschaft ablegen*, [...] gegenüber [denjenigen], deren *Vereinigung* das Kollektiv konstituiert.“ (ebenda: 261f.; Herv. i. Orig.)

Eine Welt, die dazu neigt, sich ins Partikulare „aufzulösen, benötigt zu ihrer Erhaltung eine *bewusst durchgeführte, aktive Mobilisierung*. Die Personen“ (ebenda: 262; Herv. i. Orig.) müssen in ihren Beziehungen aufeinander Acht geben, müssen auf Tuchfühlung sein. Die Mitglieder müssen im permanenten

„*Kontakt* mit der *Organisation* [...] und ihren *inhaltlichen* Zielen stehen[,] [...] müssen sich *absprechen* und *organisieren*, *Aufrufe* verfassen, demokratisch debattieren, eine *Diskussionskultur* entwickeln, *Richtlinien* verbreiten, informieren [...] und die *Erklärungen* so häufig wie möglich *vervielfältigen*, [...] um sich Gehör zu verschaffen.“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

Perfekte Verwirklichung findet diese Welt „in der *Republik* und der *Demokratie*, die die *Vertretung* der im *Wahlvolk* vereinigten Staatsbürger [gewährleistet]. [...] Diese Institutionen machen es möglich, dass der *Gemeinwille* tatsächlich von der *Basis* ausgeht“ (ebenda: 262; Herv. i. Orig.), dass Anliegen und Wünsche diskutiert, Debatten angestoßen werden. Sie sind Modelle „für die Prüfungen in“ (ebenda: 263) dieser Welt. Die großen Momente sind die „Augenblicke der *Einheit*, der *Vereinigung* und der *Mitgliedschaft* (ebenda; Herv. i. Orig.) (Zusammenführung der Anhänger). Die Wirklichkeit der Kollektivpersonen wird „durch die physische Anwesenheit“ (ebenda; Herv. i. Orig.) ihrer Mitglieder untermauert („Demonstrationen, Bewegungen, Versammlungen, Sitzungen“ (ebenda; Herv. i. Orig.), Kongresse).

Die kollektive Größe entfaltet sich in solchen Versammlungen, insbesondere,

„wenn sie zur Regelung eines *Konfliktes* unter Berufung auf das *Gesetz* *Gerechtigkeit fordern*, oder besser noch, wenn alle dazu aufgerufen werden, ihr Urteil über *Behörden* und *Amtspersonen* zu fällen, die man bezichtigt, das Gesetz zugunsten der Privatinteressen einiger weniger zu *monopolisieren* und zu beugen [...]. [Durch Bewusstwerdung] bei den Einzelnen; durch *kollektive Reflexion* oder in Form einer Mobilisierung für eine gerechte *Sache*“ (ebenda: 263; Herv. i. Orig.)

drückt sich der *Gemeinwille* aus (z. B. wenn der Belegschaft im Unternehmen bewusst wird, „dass sie *gemeinsame Interessen* haben“ (ebenda; Herv. i. Orig.), durch das Instrumentarium der Demokratie mit Stimmabgaben, „*Wahlen, Bestellung von Vertretern*“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Diese Welt löst sich auf, wenn sie „sich dem *Partikularinteresse* ergibt. Klein ist alles, was sich *auföst, spaltet*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), begrenzt ist, z. B. die Betriebsgruppe, die „sich nur noch auf eine *begrenzte* Anzahl von *Mitgliedern* stützen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) kann. Wenn „Wesen nicht über feste Bande der *Solidarität* miteinander verbunden sind, [dann] können sie leicht vom rechten Weg abkommen oder *Abweichungen* nachgeben. Sie lösen sich in *Subgruppen* auf oder verfallen“ (ebenda: 264; Herv. i. Orig.) in den noch schlimmeren selbstsüchtigen Individualismus, wenn z. B. ein erfahrener „*Versammlungsleiter* die Entscheidungen in eine Richtung“ lenkt, die nicht mit den Interessen aller anderen konform geht. Es kann eine Minderheit sein, die einen exklusiven Zirkel bildet, der „völlig *isoliert* und von der Basis *abgeschnitten*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) ist. Der „Mangel an Verankerung in der *Allgemeinheit* verleiht ihnen einen *willkürlichen* und regelwidrigen Charakter“ (ebenda), es kommt aufgrund von Unregelmäßigkeiten zur Annullierung der Wahl oder zu Absetzungen (vgl. ebenda).

Das „Engagement für kollektive Anliegen, [...] die Beteiligung an sozialen Bewegungen [...], die Mitarbeit in ehrenamtlichen Projekten und gemeinnützigen Organisationen“ (Diaz-Bone 2015: 146) findet sich bei NGOs wie „*Amnesty International, Greenpeace, Transparency International, die Fair-Trade-Bewegung, Finance Watch*[,] [...] *Verbraucherschutzorganisationen, Mietervereinen, der TÜV*“ (ebenda: 147; Herv. i. Orig.). Diese Konvention wird aktiviert, wenn vom „öffentlichen Interesse“, „Öffentlichkeit“, von „Legalität“ und „Legitimität“ gesprochen wird (vgl. ebenda).

Bei Unternehmen und Arbeitsmärkten ist sie bei der „Einforderung gleicher Rechte (und Gehälter) für Männer und Frauen sowie“ (ebenda: 147) bei der Einforderung von Arbeitnehmerrechten wirkmächtig. Gleichstellungsbeauftragte sollen gegen Diskriminierung „hinsichtlich Geschlecht und ethnischer Zugehörigkeit [...] vorgehen und auf die Gleichbehandlung achten“ (ebenda).

Bei der Produktion im Unternehmen wird darauf geachtet, ob die Rechte Dritter beeinträchtigt werden, es wird z. B. sichergestellt, dass die Ausbeutung mit Hilfe von Kinderarbeit vermieden wird. Auch weisen Unternehmen Programme und Proklamationen ihrer Corporate social responsibility aus, die ebenfalls auf diese Konvention verweisen (vgl. ebenda).

### **3.2.7 Ökologische Konvention („grüne Welt“)**

#### Kurzfassung:

„In den vergangenen Jahrzehnten“ (Thévenot et al. 2011: 157) kam es zum Aufstieg von Umweltbewegungen, die Ausdruck der Zunahme für die Sensibilität für Umweltthemen sind; damit

ging die Ausarbeitung von neuen Rechtfertigungen einher. Thévenot et al. (2000; 2011) zeigen anhand der Analyse der Diskurspraktiken der sozialen Umweltbewegungen in Frankreich und den USA, dass hier Handlungen dann eine Größe zukommt, wenn sie „im Einklang mit der Natur stehen“ (ebenda) und unter umweltfreundlichen Aspekten zustande kommen; wenn die verwendeten Energien erneuerbar, Produkte wiederverwertbar sind und die Handlungen somit unter dem Nachhaltigkeitsaspekt durchgeführt werden. Es geht darum, die unberührte Wildnis in ihrer Ursprünglichkeit für die Erfahrungen anderer zu bewahren. Beispielsweise bezieht sich der Outdoor- und Abenteuerismus darauf, indem er „das Ringen des Menschen mit den Naturgewalten und die Flucht aus dem Alltagsleben“ (ebenda: 161) als Geschäftsmodell für sich nutzbar macht (vgl. ebenda: 157-164).

#### Langfassung:

Wie in der staatsbürgerlichen Welt wird in der grünen Welt „eine überindividuelle und höherwertige Ordnung“ (Diaz-Bone 2015: 148) betont. Bei diesem Holismus der grünen Welt handelt es sich aber um den natürlichen Lebensraum, das gesamte Ökosystem der Erde. Seine Rechte sollen nicht beschädigt werden und Umweltschützer bewahren die Integrität der geologischen, landschaftlichen, biologischen und klimatischen Eigenschaften der natürlichen Umwelt (vgl. ebenda).

Die grüne Welt ist sensibel gegenüber Umweltproblemen und ihren Konsequenzen, sie will die Wildnis als allgemeines Gut der Menschheit schützen bzw. sie auch für zukünftige Generationen erhalten (vgl. Thévenot et al. 2000: 257; 2011: 161).

In der grünen Welt wird angenommen, dass neben der räumlichen Interaktion der Menschheit mit der natürlichen Umwelt (Ökosystem) auch eine zeitliche besteht, indem implizit oder explizit Bezug auf zukünftige Generationen genommen wird (vgl. ebenda 2000; 2011: 158).<sup>11</sup>

Umweltfreundlichkeit hat eine Wertigkeit in dieser Welt, Umweltprinzipien können sich darin ausdrücken, ob etwas sauber ist, nicht verschmutzend, erneuerbar, wiederverwertbar, nachhaltig oder ob jemand in Harmonie mit der Natur lebt (vgl. ebenda 2000; 2011).

Personen von Wertigkeit, wie Umweltschützer, Eingeborene und Indianer, setzen sich dafür ein, die Integrität der Natur zu bewahren, praktizieren eine reflexive Lebensweise, die die Umwelt

---

<sup>11</sup> Darüber hinaus gibt es im Umweltdiskurs eine weitere Ebene, bei der die gemeinsame Menschheit mit ihren politischen und moralischen Anforderungen hinter sich gelassen und die Gemeinschaft auf nicht-menschliche Wesen erweitert wird. Es kommt zum Perspektivenwechsel, weg vom Anthropozentrismus hin zum Ökozentrismus, bei der die gesamte Umwelt oder der Schutz der Arten nicht nur stattfinden soll, weil sie der Menschheit nutzen, „sondern um ihrer selbst willen“ (Thévenot et al. 2011: 163), zum Nutzen des integrierten Ökosystems (welches den Menschen mit einbezieht). Diese tiefenökologische Perspektive spielt für meine Fragestellung keine direkte Rolle und wird daher nicht weiter verfolgt (vgl. ebenda: 158, 163; 2000: 257, 262).

nicht beeinträchtigt oder leben gar in Harmonie mit ihr (vgl. ebenda 2000: 257ff., 261; 2011: 160, 162; Diaz-Bone 2015: 147).

Aufgrund der Betonung der Integration der Menschen in die Natur und ihre Abhängigkeit von der Natur, wird eine Lebensweise als ideal angesehen, wie sie Indianer praktizieren. Diese haben eine intime Verbindung zur Natur, wie sich das z. B. durch Vogelfedern in ihrem Haar ausdrückt und ihre kultisch bedeutenden Orte und ihre kultischen Rituale gelten als Beispiel für eine nachhaltige und harmonische Beziehung zu dem Land. Die indianische Kultur geht eine intime und heilige Bindung zu natürlichen Orten ein, die vergleichbar ist mit der Verbindung von Tieren zu bestimmten Orten und Habitaten (z. B. die Migrationsroute einer bestimmten Rotwild-Herde) (vgl. ebenda 2000: 260f.; 2011: 162).

Die Objekte, die es zu bewahren gilt, sind die ursprüngliche Wildnis, die gesunde Umwelt, das natürliche Habitat. Personen von Größe wissen die Einzigartigkeit oder Singularität von natürlichen Plätzen zu bewahren, deren Gefährdung zu vermeiden und schützen gefährdete Tier- und Pflanzenarten. Diese wilden Plätze, die die Tiere als Habitat nutzen, sollen als Erbe für zukünftige Generationen bewahrt bleiben, wobei den Tieren ein eigener Bezug zur Wildnis in Form ihres Habitats zugestanden wird (vgl. ebenda 2000: 257-260; 2011: 158ff.).

Die Prüfung liegt darin, die unberührte Wildnis (nachhaltig) zu bewahren. Die Menschen können zwar auch an der Wildnis teilhaben, sie erfahren oder auch gegen sie kämpfen; es kommt dabei aber darauf an, die Art und Weise zu bewahren, wie sie lange zuvor war, bevor die Menschen Teil der Natur wurden. Gemeint ist damit, die unberührte und ursprüngliche Wildnis zu bewahren, i. S. von unberührt durch menschliche Entwicklung. Die Wildnis wird daher anhand nicht-menschlicher Qualitäten bewertet, zugleich wird die ursprüngliche Qualität der Wildnis als Rechtfertigung genommen, um sie als werthaltiges Objekt für die gesamte Menschheit zu erhalten (vgl. ebenda 2000: 258f.; 2011: 159f.).

Harmonisch funktioniert die grüne Welt, wenn gefährdete Spezies geschützt werden, die natürliche Schönheit des Landes und speziell die harmonische Bindung der Eingeborenen zu ihrem Land bewahrt wird (vgl. ebenda 2000: 258-261; 2011: 158f., 162).

Im Untergang begriffen ist die grüne Welt insbesondere durch Wettbewerb (Welt des Marktes) und technische Effizienz (Welt der Industrie). Diese Rechtfertigungsordnungen werden üblicherweise am stärksten aus Sicht der grünen Welt kritisiert, wobei es auch zu Kompromissbildungen kommen kann (z. B. Natur als Touristenattraktion, Erschließung sauberer und erneuerbarer Energiequellen) (vgl. ebenda 2000: 240-246; 2011: 136-143).

Die grüne Konvention findet sich im Tourismus, in Verkehrsprojekten und „in verschiedenen

Formen der Energiegewinnung“ (Diaz-Bone 2015: 149), sie ist aber am sichtbarsten in der Nahrungsmittelbranche, bei der die Produkte dann eine Wertigkeit besitzen, wenn sie „so produziert worden sind, dass“ (ebenda: 148) die Umwelt nicht beeinträchtigt wurde.

Es wird auf künstliche und chemische „Zusatzstoffe verzichtet, um eine möglichst ‚natürliche‘ Qualität zu erzielen“ (ebenda) und bei der Produktionsweise wird darauf geachtet, dass keine giftigen Umweltstoffe in die Umwelt gelangen und die Gesundheit nicht gefährdet wird (vgl. ebenda).

Im Konsumbereich macht sich der Einzelhandel soziokulturelle Bewegungen, wie den Veganismus, zunutze, indem er „sich auf ökologisch produzierte Artikel spezialisiert“ (ebenda).

Weitere Akteure, neben o. g. Unternehmen, sind auch Greenpeace, „Naturschutzverbände und die Anti-Atomkraftbewegung“ (ebenda: 149), die die natürliche Integrität des Ökosystems Erde erhalten wollen.

### **3.2.8 Die Netzwerkkonvention („projektbasierte Welt“)**

#### Kurzfassung:

Eine weitere Konvention, die zu den ursprünglich sechs Konventionen, in einer weiteren Arbeit (Boltanski/Chiapello 2006) hinzukam, ist die des „Projektes“. In diesem Werk entwickelten Boltanski und Chiapello eine Theorie des normativen Wandels der Ideologie des Kapitalismus der letzten eineinhalb Jahrhunderte. Sie führen dazu u. a. einen temporalen Vergleich des Kanons der Managementliteratur in Frankreich der 60er und 90er Jahre durch, um den historischen Wandel, bzw. die Entwicklung von Begründungsordnungen (Konventionen) nachzuweisen. Ergebnis ihrer Forschungsarbeit ist, dass zu Beginn der 90er Jahre die sog. „projektbasierte Polis“ enorm an Bedeutung gewonnen hat, in der teamförmige „Arbeitsprozesse neue Verhaltens- und Fairnessstandards“ (Hessinger/Wagner 2008: 21) definieren, deren Bewertungsprinzipien und Rangordnungen sich aber asymmetrisch zu den anderen Äquivalenzprinzipien (oder Konventionen) präsentieren (vgl. Boltanski/Chiapello 2006: 147-204).

Äquivalenzmaßstab ist hier die „Aktivität“: sie rechtfertigt sämtliche Praktiken der Akteure im Netzwerk. Zentrale Prüfung ist hier das „Projekt“, das für befristete Zeit unterschiedliche Personen zusammenführt und für relativ kurze Zeit ein Teilbereich des Netzwerks mit hohem Aktivitätsstatus ist. Das Sozialleben besteht aus unzähligen Begegnungen temporärer, aber reaktivierbarer Kontakten mit unterschiedlichen Gruppen. Anlass für die Aktivierung solcher Verbindungen ist das Projekt. Hohe Wertigkeitsträger in dieser Welt sind die „Netzwerkmacher“ oder die „Vernetzer“ (*faiseur de reseau*), die sich durch Mobilität, Flexibilität und Polyvalenz auszeichnen. Sie sind findig darin, unbesetzte Knotenpunkte (sog. „Strukturlöcher“ bei Ronald

Burt) auszumachen und zu besetzen. Und die informatikgestützten Kommunikationstechnologien (z. B. das Internet) erleichtern die Kontaktherstellung (vgl. Bogusz 2010: 102-109; Kocyba/Voswinkel 2008: 46f.; Boltanski/Chiapello 2006: 147-176).

### Langfassung:

In der projektbasierten Welt knüpfen die darin handelnden Akteure zahlreiche zeitlich befristete Verbindungen mit unterschiedlichen Gruppen, die sich aber wieder reaktivieren lassen. Diese Verbindungen können „eine sehr beträchtliche soziale, berufliche, geographische und kulturelle Distanz überbrücken“ (Boltanski/Chiapello 2003: 149), wobei der Anlass für eine solche Verbindung oder Kontaktreaktivierung das Projekt bietet. Es ist „durch einen Anfang und einen Abschluss definiert“ (ebenda: 150); ein Projekt löst das andere ab, führt für eine befristete Zeit unterschiedliche „Personen zusammen und präsentiert sich über eine relativ kurze Periode hinweg als ein *Teilbereich des Netzwerkes in hohem Aktivitätsstatus*“ (ebenda: 149; Herv. i. Orig.).

Das Projekt ermöglicht Produktion und Akkumulation d. h. es ist „ein zeitlich befristetes, Wert schaffendes *Akkumulationsbecken*“ (ebenda: 149; Herv. i. Orig.), ein kleiner Berechnungsraum, in dem Ordnung erzeugt und legitimiert werden kann. Das Projekt „setzt dem Netz Schranken, um es einer [Gerechtigkeitsform] [...] zuzuführen, die jedoch zumindest das Grundprinzip des Netzes bewahrt und die Qualitäten des Vernetzens ins rechte Licht rückt“ (ebenda).

Unternehmen, die nach dem Modell der projektbasierten Polis aufgebaut sind („projektbasierte Organisation“) bestehen strukturell „aus einer Vielzahl von Projekten [...], in die zahlreiche Personen, von denen sich manche wiederum an mehreren Projekten gleichzeitig beteiligen“ (ebenda: 150) (hoher Wertigkeitsträger), eingebunden sind, wobei diese „Arbeitsgruppen bzw. -teams je nach Priorität und Bedarf neu zusammengesetzt“ (ebenda) werden.

Grundlage dieser Welt ist „die netzbildende Tätigkeit des *Vermittlers*[,] [...] die einen eigenständigen Wert hat“ (ebenda: 152; Herv. i. Orig.). Es ist eine „*Wertigkeit*, auf die jeder Akteur verweisen kann, wenn er ‚Verbindungen knüpft‘, ‚Kontakte herstellt‘, ‚netzbildend‘ wirkt“ (ebenda: 153; Herv. i. Orig.).

Die Vernetzung selbst stellt zwar keine radikale Neuerung dar, aber die Mittlertätigkeit ist es, d. h. sie ermöglicht es, „verschiedene und entfernte Kontakte zu knüpfen und fruchtbar zu machen“ (ebenda).

Generelles Äquivalenzmaß (übergeordnetes Prinzip), an dem sich „die Wertigkeit von Personen und Objekten“ (ebenda: 155) messen lässt, ist die Aktivität; sie überwindet die Opposition „zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit, zwischen [...] stabilen und [...] instabilen



Arbeitsverhältnis[sen], zwischen Lohnarbeiterschaft und Nicht-Lohnarbeiterschaft, zwischen finanzieller [Entlohnung] [...] und ehrenamtlicher Tätigkeit“ (ebenda: 155); die Aktivität vermittelt „zwischen dem, was sich in Begriffe der Produktivität übersetzen lässt und dem was sich jeder bezifferbaren Bewertung entzieht“ (ebenda).

Der traditionelle Arbeitsbegriff wird

„durch das Konzept eines Portfolios an Tätigkeitsbereichen [ersetzt], in denen jeder auf eigene Rechnung aktiv ist[:] [...] die Lohnarbeit, die nach dem Arbeitsaufwand bemessen wird; die freiberufliche Arbeit, die leistungsabhängig entlohnt wird; die Hausarbeit zur Haushaltsführung und -instandhaltung; die ehrenamtliche Arbeit für wohltätige Vereine, die Gemeinschaft, Freunde, Familie und Nachbarn.“ (ebenda)

Dazu zählt auch „die Bildungsarbeit, durch die man hinzulernen, lesen und sich (weiter)bilden kann“ (ebenda).

Aktiv sein heißt, „Projekte ins Leben zu rufen oder sich den von anderen initiierten Projekten anzuschließen“ (ebenda: 156; Herv. i. Orig.). Aktivität bedeutet „charakteristischerweise, dass man sich in *Netze* eingliedert und sie erkundet, um so seine Isolation zu durchbrechen und Chancen zu haben, persönliche Kontakte zu knüpfen“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und Projekte anzuregen.

„Der Unternehmensgeist zeigt sich in“ (ebenda; Herv. i. Orig.) einer Vielzahl unterschiedlicher „Projekte, die parallel zueinander in Angriff genommen werden können und die [...] nacheinander entwickelt werden müssen“ (ebenda). Projekte sind etwas Vorübergehendes und das Leben ist „eine *Abfolge* von Projekten [...], die umso wertvoller sind, je deutlicher sie sich voneinander unterscheiden“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Wichtig ist es,

„Tätigkeiten zu entwickeln, d. h. niemals um ein Projekt oder eine Idee verlegen zu sein, unablässig Pläne zu schmieden, gemeinsam mit anderen an einem Projekt zu sitzen. [Die] Kontakte ergeben sich [...] zwangsläufig, weil man unbedingt etwas auf die Beine stellen will[:]“ (ebenda)

und alles „kann in den Stand eines *Projekt*es erhoben werden“ (ebenda: 157; Herv. i. Orig.), egal ob es einen Freizeit- oder Arbeitsbezug hat.

„Die *einander ablösenden Projekte* wirken *netzerweiternd*, weil [sich] dadurch *die Zahl der Kontakte erhöht* und immer mehr Verbindungen geknüpft werden“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Andererseits bedeutet das, wer sein „Netz nicht nach neuen Projekten absucht, [...] Gefahr [läuft] ausgeschlossen zu werden“ (ebenda) und er verliert seine Existenzgrundlage, die in der eigenen Weiterentwicklung und Verbesserung der „employability“ besteht (vgl. ebenda).

Die Würde der Menschen ist dann gewahrt, wenn alle in der Lage sind, „zu einem höheren Wertigkeitsstatus zu gelangen“ (ebenda: 174). Damit ergibt sich ein Bezug zu menschlichen Natureigenschaften, die darin bestehen, dass „alle aktiv Beteiligten [...] die Fähigkeit besitzen,

Verbindungen mit anderen einzugehen. Der Wunsch, mit anderen in Kontakt zu treten, ist eine grundlegende Eigenschaft der menschlichen Natur“ (ebenda), er ist ein universelles Bedürfnis, Beziehungen herzustellen. Jeder kann „Teil eines Netzes werden und Einstellungskapital erwerben[,] [...] [n]iemand ist grundsätzlich davon ausgeschlossen“ (ebenda).

Die vernetzte Arbeitsweise ist befriedigend für die „menschliche Eigenschaft, sowohl frei sein zu wollen als auch gebunden“ (ebenda) zu sein.

Das Netz bildet „die ‚harmonische Figur der natürlichen Ordnung“ (ebenda). Sie ist eine universelle Organisationsform für „Familie, Freunde, ehemalige Schulkameraden [...], Mitglieder der Vereine“ (ebenda: 175) und sie ermöglicht „informelle Formen der Informationsvermittlung und der Einflussnahme“ (ebenda).

Die Beteiligung an einem Projekt basiert auf freiwilliger Basis.

„Die Entscheidung, an einem bestimmten Projekt nicht teilzunehmen, [...] sich seine Projekte aussuchen zu können, ist eine Voraussetzung für das harmonische Funktionieren der Polis, [...] [sie wird] von der Multiaktivität jedes Einzelnen garantiert“ (ebenda: 156).

Hohe Wertigkeitsträger haben den „Wunsch, mit anderen in *Kontakt zu treten, Beziehungen aufzubauen, Verbindungen* zur Überwindung der *Isolation* zu knüpfen“ (ebenda: 157; Herv. i. Orig.). Sie flößen Vertrauen ein und bringen es anderen entgegen, sie sind im Stande frei zu kommunizieren, zu diskutieren und besitzen die Fähigkeit,

„sich gemäß den jeweiligen Erfordernissen [...] [und] Situationen *anzupassen*, ohne dass [...] Schüchternheit, mangelnde Flexibilität oder Misstrauen [dies behindern] [...]. Da das Projekt [...] einen komplexen und ungewissen Prozess darstellt, der“ (ebenda: 158; Herv. i. Orig.)

sich nicht vertraglich regeln lässt, „muss man demjenigen *vertrauen* können, mit [...] [dem] man Verbindungen eingeht, die sich im Projektverlauf prinzipiell weiterentwickeln werden“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Hohe Wertigkeitsträger besitzen auch „die Fähigkeit, sich von einem Projekt zu lösen und so für neue Kontaktverbindungen verfügbar zu sein“ (ebenda; Herv. i. Orig.); eine Fähigkeit, die genauso wertvoll ist wie die Teilnahmebereitschaft (vgl. ebenda).

Aufgrund der temporären Natur der Projekte soll man Veränderungen offen gegenüber stehen und die Fähigkeit besitzen, neue Investitionen zu tätigen. Man „klammert sich nicht an einen Beruf oder an eine Qualifikation, sondern“ (ebenda) ist anpassungsfähig, zeigt sich flexibel und kann in eine völlig andere Situation wechseln und sich dort zurecht finden (vgl. ebenda).

Aufgrund seiner Polyvalenz ist es dem hohen Wertigkeitsträger problemlos möglich, von einem Tätigkeitsfeld zum nächsten zu wechseln. Das macht seinen hohen Beschäftigungswert aus, da er sich dadurch

„leicht in ein neues Projekt integrieren [lässt]. Flexibilität und Anpassungsfähigkeit gelten [...] als positive Eigenschaften, die nichts mit Unterordnung zu tun haben. Der [hohe] Wertigkeitsträger [...] ist aktiv und *autonom*[,] [...]

wird aus eigenem Antrieb aktiv und *scheut keine Risiken*, wenn es“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

darum geht, neue Kontakte herzustellen. Er lässt sich daher keine interessante Kontaktopportunität entgehen, weil man nie wirklich weiß, „was am Ende dabei herauskommt“ (ebenda). Planung und Strategie beeinträchtigen nur seine Handlungsfähigkeit, sein Verhalten wirkt daher spontan (vgl. ebenda: 159).

Sich fremde Ideen anzueignen, ist Wertigkeitszeichen dieser Polis; die Umwelt scannt der hohe Wertigkeitsträger „nach innovativen Signalen ab“ (ebenda) und kann so „die aussichtsreichsten Verbindungen frühzeitig“ (ebenda) ausfindig machen.

„[D]ie Kontakte, die zu [den] bereits bestehenden Verbindungslinien parallel verlaufen, [versteht er], von den Kontakten [...] zu unterscheiden [...], die ein reiches Potentialitätsspektrum bieten [...]. Er nutzt optimal seine kostbarste Ressource Zeit, indem er seine Kontaktpersonen bewusst auswählt und indem er es vermeidet, mit Personen Verbindungen zu knüpfen, die ähnliche Positionen bekleiden wie er [...] [Dadurch werden] redundante Informationen und Beziehungen [vermieden].“ (ebenda)

Um seine Kontakte zu mehren, muss man „die Aufmerksamkeit, die Sympathie und das *Interesse* der anderen [...] wecken. [Man] darf [...] weder schüchtern auftreten, noch [...] von sich [selbst] eingenommen sein“ (ebenda: 160; Herv. i. Orig.), kann mit jeden in Kontakt treten, jeder Kontakt ist möglich und natürlich. Gewöhnlich werden die

„Unterschiede zwischen getrennten Sphären, wie [...] Privat-, Berufs- und Mediensphäre, ignoriert[,] [...] die Welt [ist] ein Netz potenzieller Kontakte. Er fühlt sich [...] überall zu Hause, kann aber auch lokal-verbündlich auftreten[;] [...] bedient sich seiner *kommunikativen* Kompetenz, seines *umgänglichen Charakters*, seines *offenen* und *neugierigen* Geistes.“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

Der hohe Wertigkeitsträger „weiß auch, wann sein persönlicher Einsatz gefragt ist“ (ebenda), er versteht sich im persönlichen

„Umgang ins rechte Licht zu rücken[,] [...] ist stets ansprechbar, ausgeglichen, selbstbewusst, ohne arrogant zu wirken. Er pflegt einen angenehmen familiären Umgangston, ist hilfsbereit und hat mehr zu bieten, als er seinerseits erwartet[,] [...] [und andere] liefern ihm freiwillig [...] die von ihm benötigten Informationen [...]. Er hört zu, gibt intelligente Antworten, geht auf Gesprächspartner ein und stellt die richtigen Fragen.“ (ebenda)

Auch ist er Meister der Selbstkontrolle und kann seine Selbstdarstellung kontrollieren und modifizieren (vgl. ebenda). Dadurch verfügt er über charmante Umgangsformen, ist im persönlichen Umgang freundlich, offen, wenig angespannt, wird nicht als „ängstlich oder nervös wahrgenommen“ (ebenda), kann die Gefühlslage der anderen zuverlässig beurteilen.

Diese Eigenschaften allein reichen aber nicht aus, um einen hohen Wertigkeitsstatus zu rechtfertigen. Man soll nicht nur diese spezifischen Ressourcen gekonnt in Szene setzen, sondern auch „die Kompetenzen, die in der Bewährungsprobe freigesetzt werden, in den Dienst des Allgemeinwohls“ (ebenda: 161) stellen: der hohe Wertigkeitsträger versucht „nicht nur, sich selbst einzubringen“ (ebenda), sondern ist auch im Stande, „*das Engagement seiner Mitarbeiter*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) für das Projekt zu wecken. Er fördert die Einsatzbereitschaft seiner Mitarbeiter,

ihrem „Wunsch, ihm zu folgen, weil er *vertrauensvoll* und *charismatisch* wirkt, weil seine *Vision* Begeisterung auslöst [...]. [D]as sind Eigenschaften, die ihn zum Dreh- und Angelpunkt eines Teams werden lassen. Er führt“ (ebenda; Herv. i. Orig.) sein Team aber nicht im autoritären Stil, „sondern leitet es tolerant, indem er“ (ebenda) zuhört, die Unterschiede der Teammitglieder erkennt und respektiert.

„Er ist kein Vorgesetzter, sondern eine Integrationsfigur, ein Impulsgeber, ein Lebens-, Sinn- und Autonomiestifter [...], der anderen die Arbeit erleichtert und Energien bündelt. Das Team vertraut ihm, [...] [weil] er sich als ein *Vernetzer*, als ein *Teamspieler* erweist, der die Netzinformation bzw. -kontakte nicht für sich behält, sondern unter den Mitgliedern eines Teams weiter gibt.“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

Jede Person kann „seine *employability* stets sowohl durch seine fachliche Kompetenz als auch durch seine Fähigkeit zur Teamarbeit“ (ebenda; Herv. i. Orig.) ausbauen: der Projektleiter vergrößert das Einstellungspotential der Projektteilnehmer, indem er für andere ein persönliches Beziehungsgeflecht spinnt, damit jeder Einzelne nach Abschluss des Projektes innerhalb oder außerhalb des Unternehmens eine neue Anstellung findet (vgl. ebenda: 161f.). Er spielt „eine aktive Rolle bei der Ausdehnung und Belebung der Netzwerke“ (ebenda: 162; Herv. i. Orig.) und tritt als Mittler auf. Er ist in der Lage, strategische, hierarchische und grenzüberschreitende Austauschbeziehungen herzustellen. Als Partner dritter Art fungiert er als Schnittstelle, er hat „die Gabe, Gegensätze auszugleichen und versteht es, grundverschiedene Menschen zusammen und miteinander in Verbindung zu bringen“ (ebenda).

Neben dem Projektleiter bevölkern noch Manager (in Abgrenzung zur alten Führungskraft) und Coaches diese Welt (vgl. ebenda). Letztgenannte sind „bei der Weiterentwicklung der Manager *impulsgebend*“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Sie begleiten diese und verfügen über die Gabe, „als Geburtshelfer von Kreativität‘ aufzutreten“ (ebenda).

Ein weiterer Wertigkeitsträger dieser Polis ist der Experte, seine „*leadership* basiert auf Kompetenz und Intelligenz [...], auf einem hochgradig spezialisierten, kreativen Individualwissen“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Seine unentbehrliche Kompetenz umfasst allerdings kein Standardwissen (industrielle Welt), „sondern individuell verkörperte Erkenntnisse[,] [...] aufgrund vergangener Erfahrungen“ (ebenda). Auch verfügt er über vielfältige Kontakte, „vor allem mit anderen Trägern von Spezialwissen [...], die im Laufe zurückliegender Projekte geknüpft worden sind“ (ebenda: 162f.). Allerdings hat der Experte eine weniger hochwertige Position als der Projektleiter inne, er hat eine Konsultativfunktion und gilt auch als weniger anpassungsfähig (vgl. ebenda: 163).

Die Gemeinsamkeit all dieser Leitbilder ist, dass die

„Menschen in der Lage sind, Verbindungen aufzubauen, die größtmögliche Opportunitäten in sich bergen, das Netz am effizientesten ausdehnen und sich im Wesentlichen durch die überbrückbare *Distanz* definieren lassen.“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

Der Urheber der Verbindung wird vorübergehend die exklusive Kontaktperson, insbesondere in Bereichen, „in denen die Vermittlungsinstanzen rar bzw. inexistent sind“ (ebenda).

Die Kontaktqualität wird durch die durch den Kontakt zurückgelegte Distanz bewertet, und „inwieweit sich der hergestellte Kontakt als fruchtbar erweist“ (ebenda: 164), d. h. zur Herausbildung neuer Verbindungslinien beiträgt. Hierdurch lässt sich die Qualität der Kontakte in aufsteigender Reihenfolge bestimmen: auf der untersten Stufe sind das „sehr naheliegende, aber wenig fruchtbare Verbindungen“ (ebenda). Auf der zweit-untersten Stufe sind das „sehr naheliegende, aber fruchtbare Kontakte zur Außenwelt“ (ebenda). Auf der dritten Stufe sind das „unwahrscheinliche, aber auch äußerst unfruchtbare Verbindungen“ (ebenda) und auf der höchsten Stufe sind das Verbindungen, „die sowohl überraschend als auch ausgesprochen fruchtbar sind“ (ebenda).

Zeitlich können „ältere Kontakte, die eingeschlafen waren, reaktiviert“ (ebenda: 163) werden, und räumlich kann man sich über moderne Kommunikationsmittel „mit geographisch weit entfernten Menschen“ (ebenda) ohne Zeitverlust miteinander abstimmen. Kontakte können auch eine institutionelle und soziale Distanz überbrücken, indem vorher voneinander isolierte Bereiche des Netzwerkes durch den Vernetzer miteinander verknotet werden (vgl. ebenda).

„Die Modalitäten, in denen [...] Distanz überbrückt wird, bezeichnen verschiedene Arten“ (ebenda) von Wertigkeit: der Experte weist vor allem Verbindungen zeitlicher und räumlicher Art auf;

„der *Projektleiter* und *Impulsgeber* [...] [versteht sich] auf die Einrichtung bereichs- bzw. feldübergreifender Konnexionen [...], [indem er] Mitarbeiter aus unterschiedlichen Fachbereichen und Berufsfeldern[,] [...] verschiedenen Abteilungen, Institutionen oder Unternehmen [zusammenführt].“ (ebenda; Herv. i. Orig.)

Kompetent ist nicht nur derjenige, der zwischen weit entfernten Menschen Brücken schlägt, sondern auch Kontakte aufweist, die sich „von seinem Herkunftsmilieu und engsten Bekanntenkreis unterscheiden“ (ebenda: 164).

Klein ist, „wer sich nicht *engagieren* kann, wer in einem Projekt nicht *einsetzbar* oder zu einem“ (ebenda: 166; Herv. i. Orig.) Projektwechsel nicht fähig ist. Basisregel in der Projektarbeit ist die Wechselseitigkeit, d. h. wer für einen Einsatz keine Gegenleistung erwidert oder wer eine, „für andere nützliche Information für sich behält, ist ein Netz-Killer“ (vgl. ebenda). Derjenige ist „nicht *einsetzbar*, der *kein Vertrauen*“ (ebenda: 164; Herv. i. Orig.) zu anderen hat und „zu dem man kein Vertrauen hat, weil er nicht gibt, was man von ihm erwartet, weil er seine Informationen nicht weiterleitet[,] [...] weil er egoistische Interessen verfolgt und“ (ebenda) sein Engagement lediglich aus Opportunismus vortäuscht.

Ebenfalls kennzeichnend für kleine Wertigkeitsträger ist, dass sie keine

Kommunikationsgabe besitzen, auf ihren Überzeugungen beharren, verschlossen sind, autoritär oder intolerant auftreten. Dadurch werden sie kompromissunfähig; es sind misstrauische Einzelgänger, die sich zurückziehen (vgl. ebenda).

Neue Objekte, wie informatikgestützte Kommunikationstechnologien (Internet, Interface) erleichtern die Kontaktaufnahme und –aufrechterhaltung, und vertraute „Mittel zur Knüpfung von Unternehmenskontakten“ (ebenda), wie Visitenkarten oder Adresskarteien, werden in diesem veränderten Kontext uminterpretiert.

Strukturen, die „für das *postmoderne, postfordistische, neustrukturierte, vernetzte* [...] Unternehmen kennzeichnend sind[,] [sind] [...] *flexible Spezialisierung, Outsourcing, autonome Einheiten, Lizenzvergabesysteme*“ (ebenda: 165; Herv. i. Orig.) und Partnerschaften mit Kunden, Zulieferern und Subunternehmern, die Geburtshelfer von Kreativität sein können. Beziehungen und Spielregeln werden „im Prozess selbst erfunden[,] [...] die geeignetsten Organisationsstrukturen“ (ebenda) sind interpersonell und das gegebene Wort hat dieselbe Verbindlichkeit wie ein Vertrag. Die Eigenschaften der Netzstrukturen werden dabei „in den Begriffen der *Selbstorganisation, der Selbstregulierung* und der *spontanen* Morphogenese beschrieben“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Die Investitionsformel, nach der durch spezifische Verzichtleistungen Größe verdient wird, die von gesellschaftlichem Nutzen ist, ist der „Verzicht auf alles, was die Verfügbarkeit, d. h. das Engagementvermögen bei einem neuen Projekt behindern könnte“ (ebenda: 169). Man muss, um Zugang zum hohen Wertigkeitsstatus zu erlangen, mobil sein, nichts darf die eigene Bewegung beeinträchtigen, man ist ein Nomade. Diese große Ungebundenheit zeigt sich auch in der schlanken Organisation, die auf Außendienstleistungen zurückgreift und mit Zulieferbetrieben zusammenarbeiten (vgl. ebenda).

Der Ungebundenheitsimperativ setzt „Verzicht auf Stabilität und Verwurzelung, auf [...] Bindung an einen Ort und Gewissheit [...] langjähriger Kontakte voraus“ (ebenda). Man soll sich nicht von „bereits bestehenden Beziehungen vereinnahmen“ (ebenda) lassen, offen „sein für neue Kontakte, auch wenn diese“ (ebenda) scheitern können.

Da „Zeit knapp bemessen ist“ (ebenda), gilt es, Zeitressourcen freizusetzen,

„um mit unterschiedlichen Menschen und Welten in Kontakt zu treten, anstatt sich immerfort in demselben Bekanntenkreis zu bewegen [...]. [Diese] Professionalität erfordert [...] im Grunde [eine] strategische Revision der eigenen Verfügbarkeit[,] [...] [denn] [u]m sein Kontaktnetz auszuweiten, muss man“ (ebenda)

bereit sein, auf alte Freundschaften zu verzichten. Diese sind Entwicklungshemmnisse, sind eine Belastung, ebenso wie die Kernfamilie, die Gruppe alter Freunde, die Clique der Büronachbarn (vgl. ebenda: 170).

Der ungebundene Mensch legt ebenfalls „keinen Wert auf Besitz, [...] der nur Belastung und Ballast bedeutet“ (ebenda: 171), und er hat daher eine „distanzierte Haltung gegenüber dem

Besitzverhältnis“ (ebenda).

Er lässt sich nicht von „Institutionen und diversen Verpflichtungen [...] vereinnahmen und [...] [ist] nicht in einem Netz aus Verantwortlichkeiten gegenüber anderen oder gegenüber ihm unterstellten Organisationen“ (ebenda) gefangen. Er verzichtet auf den

„offiziellen Machtstatus zugunsten [...] vernetzter Machtformen [...], die nicht den Zwängen der Kontrolle, der strengen Organisation, der Repräsentation, der Einhaltung eines staatlichen Regelwerks bei der Nutzung von Gütern und Arbeitnehmern unterliegen. [...] [Die] Autonomie ist ihm wichtiger als Sicherheit.“ (ebenda)

Er verzichtet auf irgendeine Form der Herrschaft und anstatt Herrschaft über andere auszuüben und damit „seine Regeln und Zielsetzungen“ (ebenda) anderen aufzuzwingen, diskutiert er bereitwillig über seine Position.

Um zu einer besseren Kontaktperson zu werden und sich stets verändernden Situationen, in denen man handeln muss, anzupassen, opfert „der ungebundene Mensch [...] einen gewissen Aspekt“ (ebenda) seiner selbst, „seiner Beständigkeit sich selbst gegenüber“ (ebenda) (Bild des Chamäleons). Die Selbstbezüglichkeit ergibt sich „aus der Konstellation der hergestellten Verbindungen“ (ebenda: 172) (und sie sind nicht Folge eines Lebensweges mit seiner Lebenserfahrung); jeder „ist nur deswegen er selbst, weil er das Beziehungsgeflecht bündelt, das ihn darstellt“ (ebenda).

Der hohe Wertigkeitsträger muss „polyvalent, engagiert und mobil auftreten [sowie] [...] dafür sorgen, dass auch die anderen von diesen Eigenschaften profitieren“ (ebenda: 168). Er bemüht sich nicht nur darum, sein eigenes Einstellungskapital zu vergrößern, er „monopolisiert seine Kontaktgewinne nicht“ (ebenda), womit das Netz zum Wohle aller wächst und gedeiht.

Der hohe Wertigkeitsträger steckt die anderen durch seine Begeisterung an und sorgt dafür, dass sich ihre Leistungen herumsprechen und deren Ansehen zunimmt (vgl. ebenda).

„Das Verhältnis zwischen großen und kleinen Wertigkeitsträgern ist dann gerecht, wenn die Großen im Gegenzug [zum] entgegengebrachten Vertrauen und Eifer, mit denen sich die Kleinen in [...] Projekte stürzen, die Mitarbeiter mit geringerer Netzkompetenz aufwerten“ (ebenda). Dadurch erhöht sich auch „deren Einstellungskapital, d. h. [...] [die] Fähigkeit, sich nach [...] [Projektabschluss] an einem neuen Projekt zu beteiligen“ (ebenda).

Die Bewährungsprobe bzw. Prüfung der Wertigkeit findet beim Projektwechsel statt. Ein Projekt geht zu Ende und die Verbindungsengpässe treten zutage und die Bewertung wird vorgenommen (vgl. ebenda: 172). Sie ist positiv, wenn im Laufe des Projektes der Ruf gefestigt wurde und „es gelingt, sich in ein neues Projekt einzufügen“ (ebenda). Sie ist negativ, wenn man unfähig war, „Beziehungen aufrechtzuerhalten oder auszubauen“ (ebenda: 173), unfähig war, sich mit Mitarbeitern abzustimmen.

## Die Bewährungsproben sind umso reicher und

„gerechter, je kürzer, zahlreicher und vielfältiger die Projekte sind. Jemand wird geschätzt, wenn andere seine Bekanntschaft machen, ihn treffen, ihm einen Auftrag zukommen lassen oder mit ihm zusammenarbeiten wollen. Denjenigen, von denen nichts zu erwarten ist, geht man aus dem Weg. Sie werden ausgegrenzt oder [ignoriert].“ (ebenda)

Sie verlieren ihre Sichtbarkeit und Existenz; jeder

„existiert mehr oder weniger je nach Zahl und Wert der Verbindungslinien, die über ihn verlaufen [...]. Ausgeschlossen ist man, wenn man von anderen abhängt, die anderen aber nicht mehr auf einen selbst angewiesen sind, wenn man von niemandem gewollt wird und niemand mehr [...] [die eigene] Nähe sucht, wenn man aus den Adresskarteien der anderen gestrichen und nicht mehr eingeladen wird.“ (ebenda)

Die Gerechtigkeitsstruktur ist „vor allem präventiver Natur“ (ebenda), man sollte „die Eventualität mit einbeziehen, dass man auch in Ungnade fallen kann“ (ebenda).

Diese Polis ist im Niedergang begriffen, wenn die Menschen unflexibel bzw. verhaftet sind und damit immobil werden: die „*Bindung* an ein einziges Projekt [...] [die] Ortsgebundenheit, durch die man *immobil* wird, *an einem Ort Wurzeln schlägt*“ (ebenda: 166; Herv. i. Orig.). Das Geflecht der bestehenden Beziehungen wird zu einem Gefängnis und unterbindet neue Kontakte (vgl. ebenda). Dem Sicherheitsinteresse wird „auf Kosten der *Autonomie* [...] der Vorzug gegeben“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Ebenso beeinträchtigen Statuspositionen mit ihren Rechten und Pflichten die Mobilität. Wer sie innehat, weiß genau, was er vom Leben erwarten kann und was im Leben von ihm erwartet wird (vgl. ebenda). Der Nachteil ist, „dass sie den Tätigkeitsbereich der Menschen einschränken“ (ebenda); Statusvorteile hemmen die Projektdynamik. Sie „binden Menschen *dauerhaft* an eine Position und bieten ihnen [...] die Möglichkeit, sich vor“ (ebenda; Herv. i. Orig.) Bewährungsproben, den Projektwechseln, zu drücken.

„Die Polis zerfällt, wenn sich das Netz nicht mehr ausdehnt, [...] sich nach außen abschottet“ (ebenda: 167). Nur noch Wenige profitieren dann von den Kontakten und es dient nicht mehr länger dem Gemeinwohl, wenn z. B. „der Begründer eines Netzes seine Information für sich behält“ (ebenda), Verbindungen heimlich geknüpft werden, hergestellte Kontakte nicht weiter gegeben werden und die (Kontakt-)Gewinne monopolisiert werden (vgl. ebenda).

„Geschlossene Netzwerke neigen zu Nepotismus“ (ebenda), da die Bewährungsproben verzerrt werden. Sie kommen den Mitgliedern der nach außen geschlossenen Kooperation zugute „und andere, die über“ (ebenda) größere Netzkompetenz verfügen, werden benachteiligt (wie bei Netzwerken „der Vetternwirtschaft, der Bürokratie und der Korruption[])“ (ebenda).

Die Metaphorik des Netzwerkes findet sich insbesondere in der neuen Managementliteratur



und wird in der Unternehmensberatung propagiert. Personen von Wertigkeit lassen sich, wie oben beschrieben, in Projekte integrieren („employability“), weil sie flexibel und mobil sind und die Fähigkeit besitzen Netzwerke zu bilden (vgl. Diaz-Bone 2015: 149f.). „Wichtige Akteure sind die cadres (Ingenieure und Manager), die [im] Unternehmen den projektbezogenen Charakter der Koordination initiieren und anleiten“ (ebenda: 149). Qualität und Wertigkeit haben auch Intermediäre „wie Berater, Coaches, Personalvermittler, Vertreter und Unternehmensrepräsentanten“ (ebenda).

Die Unternehmensstrukturen in der projektbasierten Welt sind vernetzt, schlank und flexibel und ermöglichen Projektarbeit, Workshops, Events, Teamarbeit und Interorganisationsnetzwerke und Social Media (Facebook, LinkedIn, Xing) wird auch für berufliche Dinge genutzt (vgl. ebenda: 150). Große Bedeutung hat das Internet, das „als technisches Medium [...] die Reichweite der Wirkung“ (ebenda) der Netzwerkkonvention erhöht.

Die Produkte, die mithilfe dieser Konvention hervorgebracht werden, sind kaum standardisiert, ihre Eigenschaften sind überwiegend nicht-materiell und daher „kaum ablösbar von den Personen und [den] Beziehungen, also dem Netzwerk, in dem sie hervorgebracht wurden“ (ebenda).

Die Projektfähigkeit und -bereitschaft wird durch Erzählungen und Dokumentation der gelungenen Projekte dokumentiert, wie auch durch Selbstdarstellung im Internet und, in den sozialen Medien, „die angeben, über wie viele und welche Kontakte man verfügt“ (ebenda).

### **3.3 Konfliktsituationen und Kompromissfiguren**

Die oben erwähnten pluralen Wertigkeitsordnungen stehen Menschen potentiell in jeder Situation zur Verfügung bzw. es besteht für jede Person die Möglichkeit, in jeder dieser Welten zu handeln. Aufgrund des Bezugs auf die unterschiedlichen Wertigkeitsordnungen, die in derselben Situation unterschiedlichen Gerechtigkeitsprinzipien angehören, ergeben sich für Menschen mehrere Möglichkeiten des Protestes: neben der Kritik, die innerhalb einer Welt verbleibt und bei der die Entitäten lediglich „neu kategorisiert werden oder ihre Relevanz behaupten“ (Boltanski/Thévenot 2011: 64); z. B. wenn in der Welt der Industrie eine Maschine kaputt geht und repariert werden muss oder ein Arbeiter nachgeschult wird, damit er eine neue Maschine wieder bedienen kann, gibt es noch eine weitere Form von Kritik, die wesentlich radikaler ist, weil sie Bezug auf eine andere Wertigkeitsordnung nimmt (vgl. ebenda 2007: 289-303; 2011: 64f.). Je nach Welt, auf die sich die Kritik bezieht und an die sie sich richtet, ergeben sich unterschiedliche Formen von Kritik, z. B.:

- Ausgehend von der Welt der Inspiration an der Welt des Hauses - der „*Hemmschuh der Gewohnheit*“ (ebenda: 318; Herv. i. Orig.) - und an der Welt der Industrie die „*Rigidität*“

- von Routinen“ (ebenda: 322; Herv. i. Orig.).
- Ausgehend von der Welt des Hauses an der Welt der Inspiration - „*sich gehenlassen*“ (ebenda: 324; Herv. i. Orig.), an der Welt des Marktes, dass „*sich nicht alles kaufen lässt*“ (ebenda: 327; Herv. i. Orig.) und an der Welt der Industrie „*[d]ie handwerklichen Defizite der diplomierten Fachleute*“ (ebenda: 330; Herv. i. Orig.).
  - Ausgehend von der Welt der Meinung an der Welt des Hauses: der „*Verzicht auf Diskretion*“ (ebenda: 334; Herv. i. Orig.).
  - Ausgehend von der Welt des Staates an der Welt des Hauses „*[d]en Paternalismus bezwingen*“ (ebenda: 336; Herv. i. Orig.), „*[d]er Korruption vorbeugen*“ (ebenda: 339; Herv. i. Orig.), „*[g]egen Kumpanei vorgehen*“ (ebenda: 339; Herv. i. Orig.), „*[d]as Anprangern von Skandalen*“ (ebenda: 341; Herv. i. Orig.), an der Welt der Meinung das „*Verbot von Meinungsumfragen in Zeiten des Wahlkampfes*“ (ebenda: 346; Herv. i. Orig.), an der Welt des Marktes „*[d]er „Egoismus der Besitzenden*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) und „*[d]er Markindividualismus*“ (ebenda: 347; Herv. i. Orig.).
  - Ausgehend von der Welt des Marktes an der Welt der Inspiration die „*Selbstbeherrschung bei den Geschäften*“ (ebenda: 349; Herv. i. Orig.), an der Welt des Hauses die „*[örtlichen] Bindungen abbrechen*“ (ebenda: 352; Herv. i. Orig.), „*[s]ich aus persönlichen Beziehungen befreien*“ (ebenda: 350; Herv. i. Orig.), an der Welt der Meinung „*[d]ie schlimmen Auswirkungen der Spekulation*“ (ebenda: 354; Herv. i. Orig.), an der Welt des Staatsbürgers „*[d]ie Blockade durch kollektives Handeln*“ (ebenda: 355; Herv. i. Orig.) und an der Welt der Industrie „*[d]ie Geschäftsuntüchtigkeit des Technokraten*“ (ebenda: 358; Herv. i. Orig.).
  - Ausgehend von der Welt der Industrie an der Welt der Inspiration „*[d]ie Unwirtschaftlichkeit des Improvisierens*“ (ebenda: 359; Herv. i. Orig.), an der Welt des Hauses „*[d]as Althergebrachte ist überholt*“ (ebenda; Herv. i. Orig.), an der Welt des Staates „*[d]ie mangelnde Effizienz von Verwaltungsverfahren*“ (ebenda: 361; Herv. i. Orig.) und an der Welt des Marktes „*[u]nnütze Luxusprodukte*“ (ebenda; Herv. i. Orig.).
  - Ausgehend von der ökologischen Welt<sup>12</sup> an der Welt der Industrie: Um eine Industrieanlage anzusiedeln, muss die natürliche Umwelt mit ihren Ressourcen angepasst und neu definiert werden, d.h. anhand von Standardisierungs- und Formalisierungsverfahren werden die relevanten Elemente für die Organisation eines

---

12 Die Kritiken der ökologischen Welt und der projektbasierten Welt sind nicht aus der Matrix von *Über die Rechtfertigung* (2007) entnommen worden, sondern aus späteren Arbeiten von Thévenot et al. (2000, 2011), Boltanski/Chiapello (2006) und Diaz-Bone (2015).

(Fabrik-)Systems ausfindig gemacht, in der jedes Wesen eine bestimmte Funktion erfüllt (vgl. Kapitel 3.2.3). Aus Sicht der ökologischen Welt gilt es dagegen den natürlichen Lebensraum in seiner Integrität zu bewahren bzw. die natürlichen Ressourcen, wie z. B. Tiere und Naturkräfte, in ihrem natürlichen („unberührten“) Zustand zu belassen und z. B. keinen Staudamm zu bauen (vgl. Thévenot et al. 2011: 139ff., 157-160; 2000: 243f., 256-259).

Eine weitere Kritik kann an der Marktkonvention erfolgen, z. B. wenn ein geplanter Tunnel die freie Zirkulation von Waren und Personen verbessern sowie die Transportkosten senken soll. Auch hier kann i. S. der ökologischen Welt kritisiert werden, dass dadurch die Wahrung und Integrität der natürlichen Umwelt („natürlicher Lebensraum“) gefährdet ist (vgl. ebenda 2000: 240-243; 2011: 136-139, 160f.)

- Ausgehend von der projektbasierten Welt an der Welt der Inspiration: Kreativität wird in der projektbasierten Welt „an der Zahl und der Qualität der Kontakte“ (Boltanski/Chiapello 2006: 176) gemessen, man ist nicht kreativ, wenn man sich von anderen abgrenzt und sich in sein Innerstes zurückzieht (vgl. ebenda).

Kritisiert werden kann auch die Welt der Bekanntheit, weil Prestige und Ansehen nicht durch Massenkommunikation hergestellt wird, sondern indem persönliche Gespräche „unter vier Augen oder in überschaubaren Gruppen“ (ebenda: 181) stattfinden.

Diese radikalen Kritiken können dabei zwei verschiedene Formen annehmen: Zum einen in Form der „Verschiebung von Wertigkeit“ (1) und zum anderen in Form der „Entmystifizierung der Prüfung“ (2):

(1) In einer gegebenen Situation wird eine relevante Prüfung in Frage gestellt, weil sich im Prüfungsarrangement Personen und Objekte („Wesen“) befinden, die eine Wertigkeit beanspruchen, die aus einer anderen Welt kommt. In einem Vorgang der Enthüllung werden die Wesen herausgegriffen, die nicht zur Natur der vorhandenen Prüfung gehören und die Prüfung kann in einem bereinigten Prüfungssetting unverfälscht(er) wiederholt werden. Diese Art der Kritik stellt das der Prüfungssituation zugrunde liegende Äquivalenzprinzip nicht in Frage, es wird hier lediglich der Ausschluss der Objekte und Personen aus anderen Welten gefordert, um Äquivalenz einzufordern, damit die Prüfungssituation gerecht ist. Beispielweise wäre dies bei einer schulischen oder universitären Bewertung (Welt der Industrie) der Fall, wenn Zeichen des Wohlstandes (Welt des Marktes) in die Urteilsfindung einfließen. Diese Form der Kritik zielt darauf ab, wie die „Prüfung ausgestaltet sein muss“

(Boltanski/Thévenot 2011: 65; vgl. ebenda: 64f.; ebenda 2007: 289-299; Bogusz 2010: 52).

(2) Die Kritik kann aber noch weiter gehen, indem sie „direkt auf das Äquivalenzprinzip [ab]zielt, auf dem die“ (Boltanski/Thévenot 2011: 63) Prüfung beruht. Die augenblickliche Prüfung soll durch ein Äquivalenzprinzip aus einer anderen Welt ersetzt werden. Infrage gestellt wird bei dieser Art der Kritik das Gemeinwesen, das im Gegensatz zu anderen Rechtfertigungsprinzipien steht. Es besteht nicht mehr nur Uneinigkeit über die „Größe der vorhandenen Wesen, sondern [...] [bezüglich] der wahren Natur der Situation“ (ebenda: 300). Zur Geltung gebracht werden soll das Gemeinwohl eines anderen Gemeinwesens. Beispielsweise kann am Tag einer schulischen oder universitären Prüfung (Welt der Industrie) eine Demonstration für Bürgerrechte stattfinden (Welt des Staates) und von den Anwesenden die Aussetzung der Prüfung zugunsten der Demonstration gefordert werden. Diese Form der Kritik zielt darauf ab, welche Art der Prüfung relevant ist (vgl. ebenda: 65f.; ebenda 2007: 299-303; Bogusz 2010: 52).

Eine andere Möglichkeit, „eine Auseinandersetzung zu beenden“ (Boltanski/Thévenot 2011: 66), liegt in der Bildung eines Kompromisses. Die Personen orientieren sich hier am Gemeinwohl, ohne aber das dem Gemeinwohl zugrunde liegende Äquivalenzprinzip zu klären. Im Kompromiss sind disparate Objekte präsent, die in verschiedenen Welten Relevanz besitzen und die Personen können in der Prüfung keiner relevanten Größe entsprechend eindeutig zugeordnet werden. Aus diesen Gründen sind Kompromissfiguren wenig konsistent und die Kritik lässt sich nie ganz beschwichtigen, da keine Berufung auf ein übergeordnetes Prinzip möglich ist. Mit dem Bezug auf Objekte und Institutionen kann der Kompromiss jedoch gestärkt werden (vgl. ebenda 2011: 66f.; ebenda 2007: 303-311). Mögliche Kompromissfiguren sind:

- Zwischen der Welt der Inspiration und der Welt des Hauses „*[d]as Initiationsverhältnis zwischen Meister und Schüler*“ (Boltanski/Thévenot 2007: 394; Herv. i. Orig.), der Welt der Meinung „*[d]ie Hysterie der Fans*“ (ebenda: 396; Herv. i. Orig.), des Staates „*[d]er Mensch in der Revolte*“ (ebenda: 398; Herv. i. Orig.), „*[d]as „kollektive Genie*“ (ebenda: 404; Herv. i. Orig.) und der Welt der Industrie die „*Kreativitätstechniken*“ (ebenda: 407; Herv. i. Orig.) und „*[d]er Erfinder*“ (ebenda: 408; Herv. i. Orig.).
- Zwischen der Welt des Hauses und der Welt der Meinung „*[g]ute Kontakte unterhalten*“ (ebenda: 408; Herv. i. Orig.), der Welt des Staates das *korrekte „Benehmen gegenüber Beamten*“ (ebenda: 410; Herv. i. Orig.), „*[d]er gesunde Menschenverstand bei der Anwendung des Regelwerks*“ (ebenda: 411; Herv. i. Orig.), der Welt des Marktes „*[d]ie*

*Rolle des Vertrauens bei Geschäften*“ (ebenda: 417; Herv. i. Orig.) und bei der Welt der Industrie „*[d]er Nutzen guter Angewohnheiten*“ (ebenda: 421; Herv. i. Orig.), „*[d]ie Fertigkeit des Fachmanns*“ (ebenda: 422; Herv. i. Orig.), die „*[t]raditionelle Qualität*“ (ebenda: 423; Herv. i. Orig.) und „*Humankapital*“ (ebenda: 424; Herv. i. Orig.).

- Zwischen der Welt der Meinung und der Welt des Staates „*[d]ie öffentliche Meinung bewegen*“ (ebenda: 424; Herv. i. Orig.), „*[e]ine Mitgliederkampagne durchführen*“ (ebenda: 430; Herv. i. Orig.), der Welt des Marktes „*[d]as Markenimage*“ (ebenda: 431; Herv. i. Orig.) und der Welt der Industrie „*[d]ie Methoden zum Aufbau eines Images*“ (ebenda: 433; Herv. i. Orig.) und „*[d]ie Messung der Meinung*“ (ebenda: 434; Herv. i. Orig.).
- Zwischen der Welt des Staates und der Welt der Industrie „*[d]ie Arbeitnehmerrechte*“ (ebenda: 435; Herv. i. Orig.), „*[d]ie Steigerung der Produktivität durch motivierte Arbeitnehmer*“ (ebenda: 438; Herv. i. Orig.) und „*[d]ie Zertifizierung von Kompetenzen*“ (ebenda: 441; Herv. i. Orig.).
- Zwischen der Welt des Marktes und der Welt der Industrie „*[e]in verkäufliches Produkt*“ (ebenda: 445; Herv. i. Orig.) und „*[d]ie Geschäftsmethoden*“ (ebenda: 446; Herv. i. Orig.).
- Zwischen der ökologischen Welt<sup>13</sup> und der Welt des Hauses durch einen „ökologisch produzierenden Bauernhof“ (vgl. Diaz-Bone 2015: 149), der Welt des Marktes durch „Outdoor-Industrien“, bei der bei letzterer das erfahren und erleben von Wildnis an Touristen verkauft wird (vgl. Thévenot et al. 2011: 161; ebenda 2000: 259).

Ein Kompromiss ist auch mit der Welt der Industrie möglich, indem beim Bau von Infrastruktur deren Einfluss auf die Natur minimiert wird: z. B. Tierbrücken bauen, Berücksichtigung von Brut- und Nestzeiten der Vögel während der Bauphase, Einleitung von Wasser in einen Stausee, damit die Fische genügend Lebensraum haben (vgl. ebenda 2011: 140-143, 157; 2000: 243-246, 256).

- Zwischen der projektbasierten Welt und der Welt des Hauses, wenn die Familie als „Primärnetz“ fungiert; zwischen der Welt der Industrie, wenn ein Startup (aufgrund von Größenwachstums) mit seinen informellen Strukturen (auch) eine formale Struktur ausbilden muss (vgl. Kocyba/Voswinkel 2008: 55; Boltanski/Chiapello 2006: 181f.).

---

<sup>13</sup> Die Kompromisse der ökologischen Welt und der projektbasierten Welt sind nicht aus der Matrix von *Über die Rechtfertigung* (2007) entnommen worden, sondern aus späteren Arbeiten von Thévenot et al. (2000, 2011), Boltanski/Chiapello (2006), Diaz-Bone (2015) und Kocyba/Voswinkel (2008).

### 3.4 Qualitätskonventionen

Relativ haltbare Kompromisse zwischen den verschiedenen Welten stellen auch Organisationen dar bzw. sie unterscheiden sich je nach Dominanz der verschiedenen Konventionen und der Art der Kompromissbildung, die sie in sich tragen, voneinander (vgl. Boltanski/Thévenot 2011: 66f.).

Auf Grundlage des oben beschriebenen Modells von Boltanski und Thévenot (2007) lassen sich dann aufgrund der Kopräsenz der verschiedenen Konventionen im Unternehmen vergleichend unterschiedliche „Unternehmensmodelle“ identifizieren und jedes Unternehmensmodell beinhaltet eine jeweils kohärente Auffassung darüber, „was ein gutes Produkt [...] [und was] eine gute Arbeit“ (Eymard-Duvernay 2010: Abs. 18) ausmacht („Wertigkeit“ oder Qualität). Jede dieser, den verschiedenen Unternehmensmodellen zugrunde liegenden „Qualitätskonventionen“ (Eymard-Duvernay) ist „in der Wirtschaft [eine] alternative Form der Produktion, der Distribution und der Bewertung von Wertigkeiten und Qualitäten“ (Diaz-Bone 2011: 24). Diese unterschiedlichen Möglichkeiten zu definieren, was ein gutes Produkt oder eine gute Arbeit ausmachen, gilt selbst in ein und demselben Sektor, es lässt sich eine enorme Bandbreite von Unternehmenstypen identifizieren, deren Verschiedenartigkeit auf den verschiedenen Koordinationsformen beruht (vgl. Eymard-Duvernay 2010: Abs. 14). Darüber hinaus reichen die jeweiligen Produktionslogiken des Unternehmens aufgrund seines Bezugs von Vorprodukten und des Verkaufs des Absatzes, d. h. aufgrund seiner Zulieferer- und Händlernetze über das Unternehmen hinaus und bilden Beziehungsräume aus, „in denen ein und dieselbe Regel der Bewertung von Qualität gilt“ (ebenda: Abs. 17). Hieran wird deutlich, dass aufgrund des Wirkens unterschiedlicher Qualitätskonventionen die Zusammensetzung „zwischen *inputs* und *outputs* [im Unternehmen] [...] nicht nur quantitativer, sondern auch qualitativer Natur“ (ebenda; Herv. i. Orig.) ist.

Durch den Bezug auf die unterschiedlichen Konventionen können dann konventionenbasierte Produkte und Dienstleistungen hergestellt werden und aufgrund des gemeinsamen Bezugs der verschiedenen Akteure auf die jeweilige Konvention kann die Unsicherheit in der Produktion überwunden werden (vgl. Eymard-Duvernay et al. 2010: Abs. 19ff.). Qualitätskonventionen bilden damit „die Grundlagen für den Warentausch und die Produktionstätigkeit der Unternehmen“ (Eymard-Duvernay 2010: Abs. 20).

Auch Märkte lassen sich anhand der verschiedenen Konventionen typologisieren: an Märkten wird „die Qualität der Güter geprüft und evaluiert“ (Eymard-Duvernay et al. 2010: Abs. 31) bzw. es richten die „Konsumenten und Produzenten [...] konventionenbasierte Erwartungen an das Tauschobjekt“ (ebenda: Abs. 32); es kommt nicht zu einer mechanischen „Anpassung von Angebot und Nachfrage“ (ebenda). Vielmehr hängt „die tatsächliche Konkurrenz in jedem Markttyp [...] vom [unterschiedlichen] Prüfungs- und Evaluierungstyp ab, der sich auf“ (ebenda) dem

jeweiligen Markt durchsetzt. Je nach Markttyp unterscheiden sich die Evaluationsverfahren und die Transaktionsobjekte (vgl. ebenda). Es gibt „nicht die eine optimale und effiziente Konvention für Unternehmen“ (Diaz-Bone 2007: 497) und Märkte, d. h. die verschiedenen Qualitätskonventionen bringen jeweils „verschiedene Formen der Kostenkalkulation und [...] verschiedene Evaluationsformen für die institutionelle Effizienz mit sich [...]. Die Art und Weise, wie Effizienz kalkuliert wird, hängt entscheidend [...] [von] der Art der Formatierung der relevanten Information durch“ (Diaz-Bone/Thévenot 2010: Abs. 15f.) die Qualitätskonvention ab „(bzw. die komplexe Konstellation von Konventionen)“ (ebenda: Abs. 16).

Das Gut einer Transaktion ist also „mit pluralen Möglichkeiten einer Evaluation [verbunden und] [...] nicht auf die Marktkonvention beschränkt“ (Eymard-Duvernay et al. 2010: Abs. 34).

Verschiedene Studien der *Économie des conventions* zum Arbeitsmarkt und Einzelfallstudien zu Produktionsmärkten und Industrien zeigten dann auch die Pluralität bzw. Koexistenz von Qualitätskonventionen in verschiedenen Märkten und deren antagonistische Ausrichtung ihrer unterschiedlichen Produktions- und Marketing-Philosophien (vgl. Diaz-Bone 2015: 93-133, 159-164, 186-215; ebenda 2011: 35f.; Knoll 2012).

An der bereits oben in Kapitel 3 erwähnten Studie zum deutschen Weinmarkt von Diaz-Bone (2005) werde ich kurz vier identifizierte Qualitätskonventionen darstellen, um an diesem Fallbeispiel zu veranschaulichen, wie Qualitätskonventionen in Märkte und Organisationen hineinreichen; Es handelt sich hierbei um die (1) handwerklich-traditionelle, (2) die industrielle, (3) die marktliche- und (4) die ökologische Qualitätskonvention.

- (1) Die handwerklich-traditionelle Qualitätskonvention: Hier findet sich eine eher geringe „Rollendifferenzierung in Produktion und Vertrieb [...]. Die Herstellung erfolgt zumeist in kleinen und mittelständischen Familienbetrieben“ (Diaz-Bone 2007: 498) und das traditionelle Produktionswissen wird „im Unternehmen häufig nur mündlich“ (ebenda) innerhalb der Winzerfamilie überliefert. Die „Qualität“ hängt „von der handwerklichen Integrität des gesamten Produktionsprozesses ab [...] [und] [d]ie Weintrauben als ‚Vorprodukte‘ werden unter hohem Arbeitsaufwand und geringer Mechanisierung in den eigenen Weinbergen selbst angebaut“ (ebenda). In den Familiennamen als „Weinmarke“ wird seit Generationen investiert. Verkauft wird der Wein direkt von den Winzereien oder über den Weinfachhandel (Händlerempfehlung) (vgl. ebenda). „Die Beziehungen zu den Abnehmern sind durch Vertrauen“ (ebenda: 499) und Langfristigkeit geprägt und die Konsumenten zeichnen sich durch Kennerschaft aus und sind bereit, „für Qualität zu bezahlen und gerade nicht

standardisierte Weine zu trinken“ (ebenda). Der Preis (für sich allein) ist kein Signal für Qualität; der Wettbewerb erfolgt vorrangig über die Reputation, die erst über den Preis entscheidet (vgl. ebenda).

- (2) Die industrielle Qualitätskonvention: Charakteristisch für Unternehmen mit Bezug auf diese Konvention ist die technische Standardisierung und „die langfristig geplante Produktion in großen Mengen“ (ebenda). Der Produktionsprozess ist hochgradig arbeitsteilig organisiert, mit starker Bedeutung ingenieurwissenschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Expertise und es wird kostenintensive Technologie verwendet (vgl. ebenda). Die Trauben werden „von verschiedenen Agrarbetrieben eingekauft“ (ebenda) und die Weinproduktion ist aufgrund der industriellen Massenherstellung produktiv und effizient. Mit Hilfe von Marktforschung über Geschmackstrends wird die Markenidentität geplant und eine entsprechende Werbekampagne durchgeführt. Der Vertrieb erfolgt über die großen Handels- und Lebensmittelkonzerne (Supermarkt) und vorab wird der Absatz vertraglich festgelegt. Die Kunden benötigen aufgrund eines gut identifizierbaren Preis-Leistungsverhältnisses und die damit verbundenen geringen Informationskosten keine Weinkennerschaft (vgl. ebenda).
- (3) Die marktliche Qualitätskonvention: Hier werden normierte Fassweine „von kleinen und mittelgroßen Produzenten hergestellt“ (ebenda), die den Wein „zu tagesaktuellen Preisen an Zwischenhändler und Kellereien verkaufen“ (ebenda). Relevant sind die Standardisierung des Weins „und die kurzfristige Orientierung im“ (ebenda) Einkauf und Verkauf. Die Qualität der Produkte wird kurzfristig „durch den erzielten Preis auf dem Markt definiert“ (ebenda). Vorherrschend ist das kurzfristige Denken und die aktuellen und aktuell variablen Preise der Anbieter und Ankäufer bieten Orientierung (vgl. ebenda: 499f.).
- (4) Die ökologische Qualitätskonvention: Sie zielt auf den Prozess der Herstellung, d. h. hier entsteht Wertigkeit, wenn die Trauben umweltfreundlich produziert werden und der Konsument kauft den Wein, um umweltschonende Produktionsformen zu unterstützen. Wertigkeit kommt hier nicht dem Gebrauchswert des Produkts zu, sondern dessen Herstellungsprozess. In diesem Kontext spielen Zertifizierungen eine wichtige Rolle, da sie dem Konsumenten versichern, dass Produkte ökologisch hergestellt wurden. Die ökologische Qualitätskonvention gibt aber keine eigene Organisationsform vor und geht mit den anderen drei Qualitätskonventionen jeweils Kompromissformen ein (vgl. ebenda: 500).



An dem Beispiel des deutschen Weinmarktes wurde gezeigt, dass die Qualität der Produktionsweise, die Qualifikation der Produzenten, die Art der Lieferanten- und Kundenbeziehung und die Qualität des Produktes „Wein“ kontingent sind. Es existieren also unterschiedliche „Produktionsmodelle“ für Unternehmen und aufgrund der jeweils speziellen Koordination der Akteure weisen die Qualitätskonventionen über das einzelne Unternehmen hinaus und strukturieren als Produktionsregime verschiedene Marktsegmente.

Kurzum:

„Konventionen integrieren demnach die Handlungslogiken in Unternehmen und Märkten mit Bezug auf die Produktion der Wertigkeit, das heißt sie prägen die Formen der Koordination der Arbeit, der Zeitlichkeit (langfristige Planung versus kurzfristige Marktorientierung), die Auswahl der zulässigen Ausrüstung, die Art der Preisbildung, die Organisation des Bezugs von Vorprodukten und des Absatzes.“ (Diaz-Bone 2007: 498)

**Tabelle 1: Systematisierung der Qualitätskonventionen**

	<b>Handwerkliche Konvention</b>	<b>Marktkonvention</b>	<b>Industrielle Konvention</b>	<b>Konvention der Inspiration</b>
<b>Wertigkeit</b>	Vertrautheit, Tradition und Handarbeit	Nachfrageorientierung, freier Tausch	Planung und Standardisierung	Kreativität, Genie, Nonkonformität
<b>Bewertungskriterium</b>	Anerkennung, Reputation	Preis	Effizienz	Schöpfungskraft, Innovativität, Originalität
<b>Format der relevanten Information</b>	mündliche Überlieferung, Beispiele	Geldeinheiten	messbare wissenschaftliche Daten, Statistiken	Neuheit, Emotionalität
<b>Qualifikation von Personen</b>	Autorität und Flexibilität	Bedürfnisse und Kaufkraft	professionell-wissenschaftliche Kompetenz	Erfindungsreichtum, Innovationskraft
<b>Beziehungslogik</b>	... des Vertrauens	... des Tausches	... der Funktionalität	... des Glaubens an Kreativität
<b>Produktqualität</b>	Produkt ist individuell für Kunden hergestellt, besteht aus der in das Produkt eingegangenen Expertise des Herstellers, Qualität ist dauerhaft	Produktqualität ist instabil, weil nachfrageabhängig, und besteht in der Leistung, diese Nachfrage aktuell zu befriedigen	Produkt wurde kostengünstig, massenhaft, effizient produziert, Qualität besteht in der Angemessenheit von technischen Standards für den Massenkonsum	Produkte sind gegenüber anderen Produkten durch Neuerungen ausgezeichnet und sollen zukünftige Produktstandards repräsentieren
<b>Produktion ist geprägt durch</b>	geringe Arbeitsteilung, eher kleine Unternehmen	hohe Arbeitsteilung in Unternehmen, die viele Vorprodukte einkaufen	hohe Arbeitsteilung in großen Unternehmen, die viele Produktionsschritte integrieren	Flexibilität und Bereitschaft zur laufenden Verbesserung und Neuorganisation
<b>Unternehmensformen, in denen Konvention typischerweise einflussreich ist</b>	Familienbetrieb, mittelständisches Unternehmen (in Familienbesitz), Handwerksbetrieb	Börse, Aktiengesellschaft mit kurzfristiger Orientierung an Börsenwert	Konzern mit langfristiger Unternehmensstrategie, „Fabrik“	Forschungseinrichtung, Unternehmen der „creatives industries“ (Designfirmen, Softwareentwickler, Werbefirmen, Eventagenturen etc.)
<b>Abteilungen in Unternehmen, in denen Konventionen typischerweise einflussreich sind</b>	Produktion, Forschungs- und Entwicklung	Marketing, Einkauf, Marktforschung	Produktion, Qualitätssicherung, Planung und Strategie, Rechnungswesen, Personalabteilung, Controlling, Einkauf, Marktforschung	Forschung und Entwicklung, Planung und Strategie, Produktion
<b>Prüfung erfolgt anhand</b>	Vertrauenswürdigkeit	Wettbewerbsfähigkeit	Stabilität und Kompetenz	Durchsetzung von Innovationen
<b>Zeithorizont</b>	Mittelfristig, an Tradition orientiert	kurzfristig, aktueller Preis relevant	eher langfristig, Planung	kurzfristig

	<b>Konvention der Bekanntheit</b>	<b>Staatsbürgerliche Konvention</b>	<b>Ökologische Konvention</b>	<b>Netzwerk-konvention</b>
<b>Wertigkeit</b>	Bekanntheit, Ruhm, Ehre, Prominenz	Gleichheit, Fairness, Partizipation	Umwelt (deren Integrität)	Aktivität („Selbstmanagement“)
<b>Bewertungskriterium</b>	Menge der Anerkennenden	Kollektivität von Anliegen	Umweltverträglichkeit, Vermeidung von Externalitäten	Gelungener Abschluss des Projekts
<b>Format der relevanten Information</b>	Quoten und Reichweiten, Verkaufszahlen, Symbole, Logos	Formal, offiziell, juristisch	Ökologische Diskurse/ Berücksichtigung ökologischer Aspekte	Gespräche (Treffen, Sitzungen)
<b>Qualifikation von Personen</b>	Bekanntheit in der Öffentlichkeit	Kollektive Anliegen vertreten können, sich für andere Engagieren	Kenntnis u. Respektierung ökologischer Zusammenhänge bzw. Integrität	Projektfähigkeit, Teamfähigkeit, Begeisterungsfähigkeit, Flexibilität
<b>Beziehungslogik</b>	... der Reputation	... des sozialen Engagements	... der Verantwortlichkeit	... der Projektorientierung
<b>Produktqualität</b>	Produkte sind vertraut und verbreitet, sie erscheinen als verlässlich. Qualität erscheint im Lichte der Reputation des Herstellers.	Produkt wurde hergestellt, ohne die Integrität der Rechte Dritter zu beeinträchtigen sowie um möglichst viel Partizipation zu ermöglichen	Produkt wurde hergestellt und konsumiert, ohne dass die Umwelt oder die Gesundheit beeinträchtigt wurde	Produkt ist Resultat einer Projektkoordination, dessen Qualität wesentlich in der Koordinationsfähigkeit von Einzelnen begründet liegt
<b>Produktion ist geprägt durch</b>	Vermehrung und Wahrung des Markenimages	Berücksichtigung von Rechten, die weite Gleichheit und Partizipation stärken	geringe Arbeitsteilung in eher kleinen Unternehmen	Integration von Koordination, Planung und Herstellung
<b>Unternehmensformen, in denen Konvention typischerweise einflussreich ist</b>	Markenhersteller, Dienstleistungsunternehmen (Beratungsunternehmen), „hanseatischer Kaufmann“	öffentlich-rechtliches Unternehmen, Genossenschaft, Vereine, Nichtregierungsorganisation (NGO), Non-Profit-Organisation (NPO)	angelehnt an handwerkliche Konvention: regional produzierender und absetzender Betrieb, der in ökologischer Weise wirtschaftet	Einzelunternehmer („Freiberufler“), Projektkooperationen zwischen eigenständigen Unternehmen, Beratungsunternehmen
<b>Abteilungen in Unternehmen, in denen Konventionen typischerweise einflussreich sind</b>	Marketing und Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (PR), Marktforschung	Öffentlichkeitsarbeit (PR), Werbung, Rechtsabteilung, Gleichstellungsbeauftragte, Personalabteilung	Einkauf, Marketing, Planung und Strategie, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit (PR)	Personalabteilung (interner Arbeitsmarkt), Forschung und Entwicklung, Planung und Strategie
<b>Prüfung erfolgt anhand</b>	Gelungene Präsentationen und Auftritte; Anerkennung durch Öffentlichkeit, Publikum, Kritiker	Durchsetzung, Formulierung und Verteidigung von kollektiven Anliegen („für eine gerechte Sache“)	Nachhaltigkeit und Erneuerbarkeit, Vermeidung von Umweltbeeinträchtigungen	Gelingen des Projektes und Abnahme durch Auftraggeber (Arbeitgeber)
<b>Zeithorizont</b>	eher kurzfristig, Welt hat kaum Gedächtnis	langfristig	sehr langfristig	mittelfristig (Projekt als Zeithorizont)

(Diaz-Bone 2015: 152f.)

#### 4. Methodische Begründung der Feldeingrenzung

Wie in Kapitel 2 ausgeführt, gibt es bestimmte Regionen in Ostdeutschland, die aufgrund von Clusteraktivitäten wirtschaftlich stärker prosperieren als andere, und wie zudem in Kapitel 6 ausgeführt werden wird, sind die zentralen Akteure, die die Clusteraktivitäten bzw. Netzwerke aufbauen, die Geschäftsführer von Unternehmen.

Während der erste Sachverhalt sich auf der Makroebene verorten lässt, indem z. B. Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationen „gezählt“ werden, die üblicherweise anhand quantitativer Methoden untersucht werden, handelt es sich beim zweiten Sachverhalt um die Mikroebene, die tendenziell eher anhand qualitativer Methoden untersucht wird (vgl. Kühl et al. 2009: 21; Kelle 2007: 73ff.; Flick 2011: 78): Es sind die Geschäftsführer und Unternehmenseigentümer, die in konkreten Situationen Kooperationsbeziehungen eingehen, die für sie sinnvoll sein müssen (s. a. Kapitel 6) .

Aus diesen Gründen ist eine quantitativ-qualitative Verzahnung von Methoden bzw. Studien sinnvoll („Triangulation“), um die hier gestellte Forschungsfrage zu beantworten (vgl. Kelle 2007: 15, 19, 53ff.). Durch diese Kombination erfolgt außerdem ein Ausgleich „der Schwächen und blinden Flecke der jeweiligen Erkenntnismethode“ (Flick 2010: 44).

Standardisierte Verfahren ermöglichen keine adäquate Beschreibung von Sinndeutungs- und Sinnsetzungsprozessen, die „dem Forscher nur ungenügend bekannt sind“ (ebenda: 52), wie bestimmte, ihm fremde Milieus, Lebenswelten, Berufe und Organisationen sowie Jugend und Devianz. Die Interpretationsleistungen und das Alltagswissen der Akteure ist unhintergebar und aus diesem Grund können nicht nur ex ante-Hypothesen und standardisierte Erhebungsinstrumente verwendet werden, weil sie als stillschweigende Prämissen die Teilung gemeinsamer kultureller Bedeutungen des Beobachters und des Forschungsobjektes voraussetzen (vgl. Kelle 2007: 13f., 33, 108f., 296; Kleemann et al. 2009: 14-17) Beide müssen „auf dieselben Alltagswissensbestände zurückgreifen“ (Kelle 2007: 33), ansonsten besteht die Gefahr von Fehlschlüssen seitens des Forschers aufgrund seines eigenen, anders gearteten Alltagswissens.

Interpretative Verfahren dagegen haben oftmals das Problem, dass sie aufgrund ihrer kleinen Fallauswahl eine mangelnde Repräsentativität aufweisen und ihre Ergebnisse dann nicht signifikant sind bzw. das zentrale Problem der qualitativen Sozialforschung liegt darin, die für das zu untersuchende Handlungsfeld relevanten Fälle zu identifizieren und dann miteinander zu kontrastieren (vgl. ebenda: 52, 144-149).

Diese Fallauswahl und Fallkontrastierung kann aber mithilfe quantitativer Methoden geleistet werden und qualitative Methoden ermöglichen es, die Geltungreichweite und die Verallgemeinerbarkeit qualitativ entwickelter Kategorien zu bestimmen. Insbesondere aufgrund der

aufwendigen Sammlung bei unstrukturierten qualitativen Daten ist die systematische Fallauswahl zentral. Durch eine bewusste Stichprobenziehung lässt sich die Variation und die Heterogenität des Feldes berücksichtigen. Der vorab formulierte Stichprobenplan lässt sich anhand quantitativer Verfahren bestimmen, weil diese durch die statistische Analyse Strukturen mit begrenzter kausaler Reichweite beschreiben. Die qualitativen Verfahren ermöglichen dann das Verstehen und Erklären der Kausalstrukturen durch Rekonstruktion. Diese Kombination ermöglicht dann, dass theoretische Konzepte großer Reichweite mit kulturspezifischen und lokalen Wissensbeständen verbunden werden können (vgl. ebenda: 143-148, 227-233, 247ff., 293, 297).

Durch die eingesetzte Methodenvielfalt können sich komplementäre Methoden dabei ergänzen, den zu untersuchenden Gegenstand besser zu beleuchten bzw. die Forschungsfrage besser zu beantworten (vgl. Flick 2011: 11-17, 106, 112). Die komplementäre „Kompensation der Schwächen und blinden Flecken der jeweiligen“ (Flick 2010: 44) Erkenntnismethode („Triangulation“) ermöglicht eine genauere Bestimmung des zu erforschenden Objektes und es lässt sich damit die Erklärungskraft und der Realitätsbezug der wissenschaftlichen Forschung verbessern (vgl. Kelle 2007: 261; Flick 2011: 95f.).

Hinzu kommt, dass sich bei der Untersuchung von Organisationen die Forschungsperspektive vom rein positivistischen Paradigma mit seiner „quantitativen Methodik einschließlich ihres ingenieurwissenschaftlich geprägten Transfermodells relativiert“ (Kühl et al. 2009: 17) bzw. verschoben hat. An Bedeutung gewonnen hat die Sichtweise auf die Organisation als Sozialsystem „mit prinzipiell nicht-planbaren, dennoch aber spezifischen Interaktionen und zwischenmenschlichen Beziehungsformen“ (ebenda). Im Fokus stehen dann die Rekonstruktion des organisationalen Geschehens „aus der Sicht der handelnden Subjekte [...] [und] das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls“ (ebenda: 18) anhand qualitativer Methoden. Die Auswahl der Subjekte erfolgt hier dann nicht nach Repräsentativität, sondern nach Relevanz für das Thema.

## **5. Samplebestimmung**

Wie in Kapitel 2 erwähnt, ist die Fokussierung auf Regionen mit technologieintensiven Branchen, die technisch komplexe Güter herstellen, sinnvoll, da diese Regionen häufig Clustermerkmale aufweisen und prosperieren. Zu den technologieintensiven Branchen gehören die Automobilindustrie, der Maschinenbau, die Feinmechanik, die optische Industrie und Teile der Elektrotechnik. In dieser Arbeit wird das Forschungsobjekt aus folgenden Gründen weiter auf die Maschinen- und Anlagenbaubranche eingegrenzt: Mit seinen 1.052.000 Beschäftigten in 6.520 Unternehmen ist die Maschinenbaubranche 2018 „der größte industrielle Arbeitgeber in

Deutschland“ (VDMA 2013: 36), sie rangiert mit einem Jahresumsatz in Höhe von 232,5 Mrd. € auf Platz 2 hinter dem Fahrzeugbau (300 Mrd. €) und vor der Elektrotechnik (193 Mrd. €). Als Teilbereich des Verarbeitenden Gewerbes mit einem Anteil am Gesamtumsatz von 12,8% (2007) ist sie einer der größten und bedeutsamsten Industriezweige in Deutschland (vgl. VDMA 2019: 6-11, 14ff.; VDMA 2008: 16f.).

Auch andere Kennziffern verdeutlichen ihre Bedeutung als einer der führenden deutschen Industriezweige insgesamt: die Branche hat traditionell eine sehr hohe Exportquote von 79,3% (2018) und im Export sind Maschinen und Anlagen mit einem Ausfuhrvolumen von 177,8 Mrd. € (2018), neben Kraftfahrzeugen und chemischer Produkten, die Hauptexportgüter. Sie ist sehr stark international ausgerichtet und auf dem Weltmarkt führend; in 25 von 31 Fachzweigen sind deutsche Firmen unter den Top-3-Anbietern, bei der Hälfte Weltmarktführer (vgl. VDMA 2019: 9, 22, 30f.; VDMA 2013: 37). „Zahlreiche ‚Hidden Champions‘ gehören mit [ihren] Speziallösungen zu den Weltmarktführern [...] [und] [v]iele Branchenvertreter [...] sehen den stärksten Hauptwettbewerber im eigenen Land“ (Kagermann 2013: 19)<sup>14</sup>.

Im Welthandel beträgt ihr Handelsanteil im Jahr 2017 15,9%, vor ihren Hauptkonkurrenten VR China (13,2%), USA (10%), Japan (9,6%) und Italien (7,3%). Die bedeutendsten Überseemärkte 2018 sind Asien (24%) und Nordamerika (12%), in die EU gehen 47%, davon in die Eurozone 29%. Wichtigste Auslandskunden auf Länderbasis sind die USA (10,8%) und die VR China (10,74%) (vgl. VDMA 2019: 25, 28f.).

Die Unternehmen dieser von mittelständischen Betrieben dominierten Branche sind sehr heterogen bzw. sie decken eine Vielzahl von Gebieten, von der Antriebstechnik über Bau- und Baustoffmaschinen, Druck- und Papiertechnik bis hin zu Geldschranken und Tresoranlagen sowie Textilmaschinen ab (vgl. VDMA 2013: 36ff.; VDMA 2019: 9, 20f., 30f.).

Der Großteil der Produkte besteht entweder aus Investitionsgütern oder geht in die Investitionsgüterproduktion ein. Die Branche beliefert weitere Branchen wie den Kraftfahrzeugbau, die Elektrotechnik, das Baugewerbe, den Handel, die Chemie und das Nahrungsmittelgewerbe (vgl. Kolloge 2010: 78f.; Lindner 2013: 15).

---

<sup>14</sup> Der Begriff „Hidden Champion“ geht auf Hermann Simon zurück. Seiner Hypothese zufolge ist der Mittelstand und sind insbesondere die sog. „Hidden Champions die global größte Besonderheit Deutschlands“ (Simon 2016: 16). Um ein Unternehmen als Hidden Champion zu qualifizieren, müssen drei Kriterien erfüllt sein:

1. Eine Top-3-Position im Weltmarkt oder die Nr. 1 auf dem eigenen Kontinent.
2. Umsatz unter 5 Mrd. €.
3. Niedriger Bekanntheitsgrad in der Öffentlichkeit.

Von den von ihm 2734 weltweit identifizierten Hidden Champions kamen 1307 aus Deutschland, womit 48% aller mittelständischen Weltmarktführer deutsche Unternehmen sind (vgl. ebenda).

Die Firmen des Maschinen- und Anlagenbaus bilden von der Komponentenfertigung „bis zur Anlage, vom Systemlieferanten über den Systemintegrator bis zum Dienstleister“ (Lindner 2013: 15) die gesamte Prozesskette ab. Mit dieser Systemkompetenz entlang von Wertschöpfungsketten der deutschen Industrie geht auch eine enge branchenübergreifende Zusammenarbeit der Industrie einher (vgl. ebenda; Kolloge 2010: 78f.)

Aufgrund dieser zentralen Stellung in der deutschen Wirtschaft, des Erfolgs auf dem Weltmarkt und ihrer Bedeutung als größter industrieller Arbeitgeber wird der Fokus dieser Arbeit auf die Maschinen- und Anlagenbaubranche gelegt. Wie in Kapitel 1 erwähnt, sind die zentralen Kennziffern, die die Unterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland anzeigen, die Arbeitslosenquote, die gezahlten Löhne, das kommunale Steueraufkommen, die Wertschöpfung pro Erwerbstätigen und die Transferzahlungen.

Wegen dieser zentralen Bedeutung dieser Branche für die deutsche Wirtschaft ist daher davon auszugehen, dass, wenn sich Betriebe der Maschinen- und Anlagebaubranche in einer Region ansiedeln, sich diese Kennziffern ebenfalls verbessern, da die Arbeitslosenquote aufgrund von Neueinstellungen sinken kann, die Unternehmen Gewerbesteuern zahlen und – wenngleich weniger direkt ableitbar – sich Produktivitätskennziffern verbessern, Einkommen erhöhen und sich Transferzahlungen verringern können, wenn diese Unternehmen erfolgreich auf dem Markt agieren. Wie oben in Kapitel 2 beschrieben ist die analytische Größe, die sich am ehesten für den interregionalen Vergleich auf Basis quantitativer Indikatoren eignet, die Raumordnungsregion (ROR).

Auf dieser Erkenntnis aufbauend, fing ich an, Studien zu suchen, die einen interregionalen Vergleich anhand von ROR vornahmen und die Maschinenbaubranche beinhalteten. Fündig wurde ich u. a. beim Institut für Wirtschaftsforschung in Halle (IWH), das sich auf Transformationsforschung spezialisiert hat<sup>15</sup> und 2006 in einem Sonderheft („Ökonomische Entwicklungskerne in ostdeutschen Regionen“) anhand amtlicher Statistiken und eigener Erhebungen für die verschiedenen ROR die unterschiedlichen Branchen-Cluster („Ökonomische Entwicklungskerne“) für Ostdeutschland identifizierte. Ziel dieser Untersuchung war es, eine

---

15 Zu den „Aufgaben des Leibniz-Instituts für Wirtschaftsforschung Halle [...] [gehören] die wirtschaftswissenschaftliche Forschung und wirtschaftspolitische Beratung auf wissenschaftlicher Basis. [...] [Es] betreibt evidenzbasierte Forschung durch eine enge Verknüpfung theoretischer und empirischer Methoden“ (IWH 2018), wobei u. a. wirtschaftliche Aufholprozesse (wie die Transformation von einer Plan- zu einer Marktwirtschaft) im Mittelpunkt des Forschungsinteresses stehen. Untersucht werden insbesondere „die Determinanten von Kapital(re)allokation, Strukturwandel, Innovationen, Produktivitätsfortschritt und gesamtwirtschaftlicher Dynamik und Stabilität“ (IWH 2017), da sie langfristige wirtschaftliche Aufhol- und Wachstumsprozesse ermöglichen.

Übersicht über die verschiedenen Cluster bzw. Ökonomischen Entwicklungskerne (OEK) der ostdeutschen ROR zu geben, die u. a. als Grundlage für weitere, verfeinerte Erhebungen dienen soll.

Das IWH untersuchte dabei drei wesentliche Teilaspekte eines regionalen Clusters und operationalisierte diese für die anschließende empirische Untersuchung:

- 1.) Regionale Branchenschwerpunkte: liegt eine ausgeprägte Konzentration einer bestimmten Branche vor?
- 2.) Unternehmensnetzwerke: inwieweit bestehen regionale Netzwerkbeziehungen zwischen Unternehmen und anderen Akteuren?
- 3.) Innovative Kompetenzfelder: findet eine starke Innovationstätigkeit im relevanten Technikfeld statt? (vgl. IWH 2006: 19).

Ich werde zunächst die empirische Operationalisierung dieser drei Teilaspekte eines Clusters wiedergeben und dann darauf eingehen, inwieweit mir die Ergebnisse dieser IWH-Arbeit dabei halfen, die relevanten ROR für meine eigene empirische Erhebung zu bestimmen:

1) Unter einem „regionalen Branchenschwerpunkt“ versteht das IWH, *„wenn sich in einem Gesamttraum [...] eine Spezialisierung auf eine oder einige wenige Branchen herausgebildet hat oder“* (ebenda: 30; Herv. i. Orig.) eine Konzentration der Branche *„auf eine oder einige wenige Regionen“* (ebenda; Herv. i. Orig.) innerhalb des Gesamttraums stattfand.

Aufgrund der Datenverfügbarkeit auf sektoraler und regionaler Ebene griff das IWH *„auf die Statistik der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten der Bundesagentur für Arbeit zurück“* (ebenda: 37) und ermittelte verschiedene Kennzahlen, *„die Auskunft über die Konzentration eines Wirtschaftszweiges und die sektorale Spezialisierung“* (ebenda) gaben:

- Regionaler Beschäftigungsanteil: das IWH ermittelte den regionalen Beschäftigungsanteil *„in einem Kreis oder in einer kreisfreien Stadt [...] einer Branche [...] [anhand] der Gesamtzahl der Beschäftigten in dieser Branche in Ostdeutschland“* (ebenda: 38). Wenn die Zahl der Beschäftigten in dieser Branche so hoch war, *„dass der betreffende Kreis oder die betreffende kreisfreie Stadt zu den sieben wichtigsten Produktionsstandorten dieser Branche in Ostdeutschland“* (ebenda) gehörte, war *„eines der konstituierenden Elemente für die Identifikation eines“* (ebenda) OEK erfüllt.

- Konzentrationsrate: sie *„misst den Anteil der ,n‘ größten Produktionsstandorte“* (ebenda; Herv. i. Orig.) einer Region in einem Gesamttraum. Je größer der *„Anteil ist, desto stärker ist die Branche auf einzelne Regionen konzentriert“* (ebenda). Gewählt wurden *„die Werte drei, fünf und sieben[,] [...] um die wichtigsten Produktionsstandorte einer Branche zu identifizieren“* (ebenda).



- Gini-Koeffizient: weil die Konzentrationsrate keine Informationen über die räumliche Gesamtverteilung der Branche“ (ebenda) geben kann (Konzentration auf Produktionsstandorte), wurde „zusätzlich der Gini-Koeffizient berechnet. Dieser misst die relative Konzentration einer Branche im Gesamtraum“ (ebenda). Die angenommenen Werte von Null bis eins bedeuten, dass bei Null die Branche gleich verteilt ist, während bei Werten nahe eins „eine große räumliche Konzentration“ (ebenda) vorliegt.
- Sektoraler Beschäftigtenanteil: dieser „Indikator gibt Auskunft über den Anteil der Beschäftigten einer Branche an den Beschäftigten“ (ebenda) in dem Gesamtraum. Er liefert zusätzliche Informationen zur Branchenstruktur und der „Bedeutung der einzelnen Branchen in der betrachteten Raumeinheit“ (ebenda).
- Spezialisierungsrate: dieser Indikator dient „zur Identifikation von regionalen Spezialisierungen auf einzelne Branchen [...] in einer Region zum Anteil der Beschäftigten derselben Branche im [...] übergeordneten Gesamtraum“ (ebenda). Er kann Werte „zwischen null und unendlich“ (ebenda) einnehmen, wobei ein „Wert kleiner als eins bedeutet, dass der Anteil der Beschäftigten der Branche in [...] [dieser] Region niedriger ist als [...] im Gesamtraum. Ein Wert größer als eins heißt dagegen, dass der Anteil der Beschäftigten der Branche in der Region größer ist als im [...] Gesamtraum“ (ebenda).

Gini-Koeffizient und Konzentrationsrate zeigen an, „wie stark der Wirtschaftszweig räumlich konzentriert ist [...] [und] ermöglichen [...] einen Vergleich der einzelnen Wirtschaftszweige hinsichtlich ihrer räumlichen Konzentration untereinander“ (ebenda: 39).

Um die wichtigsten Produktionsstandorte der jeweiligen Branche zu ermitteln, wurde „auf die regionalen Beschäftigungsanteile zurückgegriffen. Darüber hinaus“ (ebenda) konnte über den sektoralen „*Beschäftigungsanteil* und die *Spezialisierungsrate* Informationen über die Bedeutung der einzelnen Branche für eine Region oder einen Gesamtraum [gewonnen werden] sowie darüber, in welchen Bereichen sich die Region oder der Gesamtraum spezialisiert hat“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Hier zeigt sich, dass im Vergleich zu Westdeutschland die sektorale Spezialisierung in Ostdeutschland in Bezug auf den Maschinenbau insgesamt geringer ausfällt. Der „Anteil der Beschäftigten nach Branchen an den Beschäftigten insgesamt“ (ebenda: 47) liegt nicht wie in Westdeutschland an erster Stelle (4,34%), sondern steht nach Ernährungsgewerbe (2,35%) und Herstellung von Metallerzeugnissen (2,33%) erst an dritter Stelle (1,81%) (vgl. ebenda).

Die regionale Konzentration nach dem Gini-Koeffizienten (0,506) und die Konzentrationsrate (n=3: 21,24%, n=5: 26,94%, n=7: 31,48%) sind in den neuen Bundesländern

insgesamt nicht sehr hoch (vgl. ebenda).

Die sieben wichtigsten Produktionsstandorte des Maschinenbaus sind Berlin, Chemnitz (Stadt), Meißen, Dresden (Stadt), Leipzig (Stadt), Aue-Schwarzenberg, Schmalkalden-Meiningen (vgl. ebenda: 274f.)

2) In Bezug auf die empirische Erhebung versteht das IWH unter „Unternehmensnetzwerken“

*„eine auf Kooperation basierende und nach außen präsentierte Zusammenarbeit von mindestens drei Partnern auf dem Gebiet verschiedener unternehmerischer Tätigkeitsbereiche, die sich von Forschung und Entwicklung über Produktion, Absatz, Beschaffung bis hin zum Marketing erstrecken können.“* (ebenda: 66f.; Herv. i. Orig.)

Netzwerkpartner können private Unternehmen, „Universitäten, Fachhochschulen und weitere öffentliche Forschungseinrichtungen“ (ebenda: 67) sein. Voraussetzung ist aber, dass mindestens ein privates Unternehmen Netzwerkpartner ist (vgl. ebenda).

„Eine Präsentation nach außen liegt dann vor, wenn sich das Netzwerk gegenüber der Öffentlichkeit als solches darstellt (z. B. im Internet) und/oder über ein benennbares Netzwerkmanagement bzw. einen Netzwerkkoordinator verfügt“ (ebenda). Berücksichtigt wurden in der Erhebung auch branchen- und regionenübergreifende Netzwerke (vgl. ebenda).

Da das IWH während des Zeitraumes der Erhebung, aufgrund von ungenügender Verfügbarkeit, nicht auf genügend „amtliche Statistiken und andere allgemein zugängliche statistische Quellen“ (ebenda) zurückgreifen konnte, mussten die Wissenschaftler am IWH eigene Erhebungen durchführen. In einem ersten Teilschritt wurden „Informationen über Unternehmensnetzwerke ausgewertet, die in einschlägigen Internet-Plattformen bzw. -Seiten enthalten sind. In einem zweiten Arbeitsschritt“ (ebenda) wurde dann eine, „zwischen Dezember 2003 und Februar 2004“ (ebenda) durchgeführte, schriftliche Befragung ausgewertet. Trotz einer dabei verwendeten Vielzahl verschiedener Informationsquellen wurden aber „vermutlich eine ganze Reihe von Netzwerken nicht erfasst“ (ebenda).

Ausgewertet wurden insbesondere

*„Veröffentlichungen von Bundesministerien bzw. von Projektträgern auf der Bundesebene über Unternehmensnetzwerke [...] die gefördert wurden [...] (InnoRegio, Innovative Regionale Wachstumskerne, InnoNet, NEMO) oder in Internet-Plattformen (kompetenznetze.de) aufgelistet sind.“* (ebenda)

Um nicht öffentlich geförderte Netzwerke zu erfassen, wurden zusätzlich zu den o. g. Adressaten „die Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, die Ingenieurskammern sowie die Landes- und regionalen Wirtschaftsfördergesellschaften [...] im Rahmen eines Erhebungsbogens gebeten, entsprechende Angaben über solche Netzwerke zu übermitteln“ (ebenda). Diese Informationen flossen dann in die eigene IWH-Netzwerkdatenbank ein, in der u. a. die Aktivitätsfelder festgehalten wurden, d. h. es wurde geprüft, welche Felder unternehmerischer

Aktivität die Netzwerke umfassten. Anhand dieser Aktivitätsfelder „wurden die Netzwerke zugeordnet“ (ebenda: 71), wobei diese maximal drei Feldern zugeordnet wurden (z. B. Forschung und Entwicklung, Produktion, Vertrieb oder Marketing) (vgl. ebenda).

Des Weiteren wurden die Netzwerke auch, soweit möglich und mit teilweisen Unschärfen, „den Branchen laut [der] Systematik der Wirtschaftszweige (WZ 93, 2-Steller) zugeordnet“ (ebenda: 72). Auch hier waren „Mehrfachnennungen möglich (maximal vier)“ (ebenda). Dadurch konnten „auch Verknüpfungen mit den Befunden über Branchenschwerpunkte“ (ebenda) hergestellt werden. Anhand der Erfassung der Adresse des Netzwerkes konnte mithilfe der Postleitzahl der entsprechende „Kreis bzw. die Stadt und damit die“ (ebenda: 73) ROR identifiziert werden, „in welcher der Ansprechpartner des Netzwerkes seinen Sitz hat“ (ebenda).

Insgesamt wurden 280 Unternehmensnetzwerke erfasst. Sie sind

„hauptsächlich in höher verdichteten Regionen gelegen, bei denen von einer hohen Unternehmensdichte und einer gute[n] Ausstattung mit weiteren, für die Netzworkebildung relevanten Einrichtungen, ausgegangen werden kann.“ (ebenda: 75)

Die Netzwerke sind „vor allem im Raum Berlin-Potsdam, in den Großstädten Sachsens sowie in weiteren größeren Städten, die häufig auch Wissenschaftsstandorte sind (Rostock, Magdeburg, Erfurt, Halle, Jena, Cottbus)“ (ebenda), aufzufinden. Aber auch Regionen mit einer Randlage wiesen Netzwerke auf („z. B. die Kreise Bautzen und Löbau-Zittau“ (ebenda)), die vermutlich durch regionale Förderung der Wirtschaftspolitik zustande kamen, um „die dortige regionale Wirtschaftsentwicklung zu unterstützen“ (ebenda).

Knapp die Hälfte (47%) waren regionale Netzwerke, d. h. die Partner kamen aus demselben Bundesland, bei knapp der anderen Hälfte (46%) kamen die Partner auch aus anderen Bundesländern, bei 7% sind die Partner auch im Ausland ansässig (vgl. ebenda: 76).

In vielen Fällen zeigte sich auch, dass sich branchenübergreifende Synergien ergaben, „beispielsweise zwischen Produzenten von Gütern und Dienstleistungen, zwischen Rohstofflieferanten und Verarbeitern, zwischen Finalproduzenten und ihren Ausrüstungslieferanten. Von den 280 Unternehmensnetzwerken waren 169 [...] Mehrbranchennetzwerke[,] [...] 109 Einbranchennetzwerke“ (ebenda: 78)

und von zwei Unternehmensnetzwerken ließen sich keine Branchenangaben ermitteln.

Die Branchengruppe, die am häufigsten genannt wurde, war das Produzierende Gewerbe, was laut IWH vermutlich daran liegt, dass in dieser Branchengruppe verstärkt wirtschaftliche Aktivitäten vorkommen, wie Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, um neue Innovationen zu realisieren oder „der Eintritt in neue Märkte“ (ebenda: 79) im Ausland, die ebenfalls risikoreich sind. Diese Aktivitäten begünstigen „das Entstehen von Netzwerken“ (ebenda: 78), weil sie dabei helfen, die damit verbundenen Innovations- und Auslandsrisiken zu minimieren.

In Bezug auf die Maschinenbaubranche zeigte sich, dass „neben Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten auch“ (ebenda: 81) Aktivitäten im Bereich „der Produktion von Gütern und [der] Erstellung von Dienstleistungen eine große Rolle“ (ebenda) spielen.

Die Netzwerke „können hinsichtlich ihrer Zusammensetzung und Zielrichtung sehr unterschiedlich sein“ (ebenda: 83): es gibt auf der einen Seite „sehr kleine, hochspezialisierte Netzwerke, deren Partner“ (ebenda) ein ganz bestimmtes technisches Problem lösen wollen und auf „der anderen Seite existieren große Netzwerkinitiativen“ (ebenda) mit mehr als 200 Partnern, wobei diese sich dann an verschiedenen thematischen Aufgaben abarbeiten (vgl. ebenda).

3) Unter einem „innovativen Kompetenzfeld“ versteht das IWH die Fähigkeit „von Unternehmen, in einer Region [...] innovative Produkte und Verfahren mit hohen Marktchancen hervorzubringen“ (ebenda: 86). Diese unternehmerischen Aktivitäten werden häufig „durch Aktivitäten von Wissenschafts- und innovationsbezogenen Infrastruktureinrichtungen [ergänzt], wie z. B. Technologietransferstellen, Technologie- und Gründerzentren“ (ebenda).

Um ein Unternehmen als innovatives Kompetenzfeld einzustufen, muss es:

1) Einen tatsächlichen Wertschöpfungsbeitrag leisten oder es „ein umsetzungsnahes Wertschöpfungspotential erkennbar sein“ (ebenda), wie dies in erteilten und in schwächerer Form in angemeldeten Patenten zum Ausdruck kommt.

Zusätzlich sind zwei weitere Definitionselemente verwendet worden:

2) „*Ausrichtung auf eine gemeinsame Technologie*: [...] Produktions- und Dienstleistungsfirmen sowie Forschungseinrichtungen [sind] auf eine gemeinsame Technologie hin orientiert“ (ebenda: 87; Herv. i. Orig.).

3) „*Räumliche Konzentration innerhalb einer Region*:“ (ebenda; Herv. i. Orig.) es können distanzabhängige Effekte auftreten, weil „die Inventions- und Innovationsaktivitäten von Unternehmen und/oder wissenschafts- sowie innovationsbezogenen Infrastruktureinrichtungen [...] in räumlich konzentrierter Form auftreten“ (ebenda).

Als „Teilelemente der regionalen Wirtschaftsstruktur“ (ebenda) haben sie aber i. d. R. „noch nicht die regionsprägende ‚Dichte‘ und ‚Masse‘ erreicht, wie sie Branchenschwerpunkte auszeichnet“ (ebenda).

Und während „sich Unternehmensnetzwerke auf jegliche Art von wirtschaftlicher Aktivität beziehen können, orientieren sich die Unternehmen in innovativen Kompetenzfeldern an einer bestimmten“ (ebenda) Leittechnologie. In der Regel sind zwar im Sinne von Marshall positive Externalitäten wirksam, „es müssen aber nicht notwendigerweise netzwerkmäßige Beziehungen existieren“ (ebenda).

„Im ersten Schritt der empirischen Analyse“ (ebenda: 92) des IWH wurden

„die Statistiken der Patentanmeldungen des Deutschen Patent- und Markenamts (DPMA) bis zum Jahr 2000 ausgewertet [...]. Die räumliche Zuordnung der Patentanmeldungen [wurde] [...] in der Statistik anhand des Erfindersitzortes vorgenommen [...] [und] [d]ie DPMA-Statistik unterteilt die Patentanmeldungen [...] nach 31 technischen Gebieten sowie in räumlicher Hinsicht nach Ländern, Raumordnungsregionen und Kreisen.“ (ebenda: 92f.)

Im zweiten Schritt wurden „die Patenthäufigkeiten pro technischem Gebiet und pro Raumordnungsregion herangezogen“ (ebenda: 92), die den Zeitraum von 1995 bis 2000 umfassten.

Der Grund für diesen Indikator ist, dass davon ausgegangen werden kann, dass mit der höheren Anzahl von Patenten mehr Wissen erzeugt wurde, „welches begründete Aussichten auf marktliche Verwertung erweckt“ (ebenda: 93). Hinzu kommt, dass bei einer höheren Anzahl von Patenten davon auszugehen ist, dass sie „nicht nur von einer Quelle [kommen], sondern von einer größeren [Anz]ahl von Firmen und Forschungseinrichtungen angemeldet“ (ebenda) wurden.

Von der Existenz eines innovativen Kompetenzfeldes in einer ROR spricht das IWH,

„wenn dort eine gewisse Konzentration von Patentanmeldungen auftritt[...]. [Hier] wird davon ausgegangen, dass dies der Fall ist, wenn im betrachteten Zeitraum 50 und mehr Patentanmeldungen in einem technischen Gebiet vorliegen, d. h. im Durchschnitt mindestens 8,3 pro Jahr.“ (ebenda)

Dieser Indikator weist allerdings Schwächen auf, wenn Neuerungen „nicht in Form von Patenten, sondern [...] – wie häufig im low-tech-Bereich“ (ebenda) – durch Gebrauchsmuster „oder überhaupt nicht geschützt“ (ebenda) werden. Aus diesem Grund wurden „in einem dritten Schritt“ (ebenda) zusätzliche Informationen durch Auswertung thematisch einschlägiger „Fachliteratur, durch Internet-Recherchen“ (ebenda) und durch eigene schriftliche Erhebungen gewonnen. Diese Daten halfen dabei, „die Informationen aus der Patentstatistik abzusichern“ (ebenda: 94) und zu ergänzen. Die Befunde zeigten, „dass innovative Kompetenzfelder [...] kein flächendeckendes Phänomen darstellen, sondern“ (ebenda) sich auf wenige Regionen wie den Raum Berlin, die

„sächsischen Stadtregionen Dresden und Chemnitz [...] [sowie auf] das östliche Thüringen[,] mit dem Schwerpunkt Jena[,] konzentrieren. Von ihrer technologischen Ausrichtung her beziehen sich die meisten innovativen Kompetenzfelder auf die beiden technischen Gebiete *Elektrotechnik* und *Messen, Prüfen, Optik, Photographie*.“ (ebenda: 94; Herv. i. Orig)

Von einem Ökonomischen Entwicklungskern wurde dann gesprochen, wenn in einer ROR ein Kreis oder eine kreisfreie Stadt in einer Branche so viele Beschäftigte hat, dass der Kreis bzw. die kreisfreie Stadt in der betreffenden Branche zu den sieben wichtigsten Produktionsstandorten in Ostdeutschland gehört und wenn zugleich in der betreffenden ROR ein Netzwerk existiert, in welches diese Branche eingebunden ist und wenn in der betreffenden Branche bzw. im entsprechenden Technikfeld innovative Kompetenzen vorhanden sind (vgl. ebenda: 10, 26, 242-246, 249).

Im Falle der Existenz eines OEKs wurde davon ausgegangen, dass dieser „zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung“ (ebenda: 244) in der Region beiträgt.

Die integrierte Gesamtschau dieser drei untersuchten Aspekte eines OEKs bzw. regionalen Clusters zeigte, dass in Bezug auf die Maschinen- und Anlagebaubranche vier ROR in Ostdeutschland mit solchen Clustermerkmalen existieren:

1. Berlin
2. Südthüringen
3. Oberes Elbtal/Osterzgebirge
4. Südsachsen<sup>16</sup>

(vgl. ebenda: 14).

Anzumerken ist noch, dass das IWH insbesondere im vierten Kapitel (S. 257-260), in dem es u. a. den weiteren Forschungsbedarf aufzeigt (2006: 21f., 257-260), darauf hinweist, dass „die inneren Strukturen der OEK“ (ebenda: 258) mit ihren konkreten Wertschöpfungsketten aufgrund dieser Methodik nicht identifiziert werden konnten bzw. die betrachteten Bedingungen nicht hinreichend sind; daraus ergibt sich weiterer Forschungsbedarf für die Entwicklungsmöglichkeiten ostdeutscher Regionen. So bestehen z. B. „hinsichtlich der eher informellen und nicht öffentlich geförderten Netzwerke“ (ebenda: 259) Erkenntnisdefizite und es ist ebenso wichtig, „die konkreten regionalen Wertschöpfungsketten herauszuarbeiten“ (ebenda).

Für diese Forschungsfragen – wie Wertschöpfungsketten in der ostdeutschen Maschinen- und Anlagenbaubranche konkret ausgestaltet sind und welche informellen Netzwerke existieren – kommen laut dem IWH „in erster Linie eine schriftliche Unternehmensbefragungen in Frage“ (ebenda); weil diese aufgrund „des damit verbundenen erheblichen Erhebungsaufwandes [...] kaum flächendeckend erfolgen“ (ebenda) können, sollten sie sich „auf ausgewählte Regionen und Branchen“ (ebenda) beschränken sowie auf Regionen fokussieren, „in denen bereits ein OEK

---

<sup>16</sup> Die Arbeit des IWH wurde vor der Kreisreform in Sachsen 2008 durchgeführt und zu diesem Zeitpunkt hatte Sachsen noch fünf ROR, die dann auf vier verkleinert wurden; und diese Neugliederung übernahm ich dann für die hier vorliegende Arbeit. Durch die Kreisneugliederung im Freistaat Sachsen zum 1.8.2008 wurden die insgesamt 22 Landkreise und sieben kreisfreien Städte in den fünf ROR (Westsachsen, Oberes Elbtal/ Osterzgebirge, Oberlausitz-Niederschlesien, Chemnitz-Erzgebirge und Südwestsachsen) auf 10 Landkreise und drei kreisfreie Städte verringert.

„Die Kreisneugliederung erfolgte [dabei] i. d. R. durch [den] Zusammenschluss von Landkreisen“ (BBSR 2009) und aus den beiden ROR Chemnitz-Erzgebirge und Südwestsachsen wurde die ROR Südsachsen, wobei zu dieser neuen ROR der Landkreis Döbeln hinzu gezählt wird, der vorher zu der alten und neuen ROR Westsachsen zugezählt wurde. Da im Landkreis Döbeln kein Interview durchgeführt wurde, hatte die veränderte Zuordnung dieses Landkreises zu einer anderen ROR keinen Einfluss auf die Datengewinnung (vgl. ebenda).

vorhanden ist. In“ (ebenda) diesen Unternehmensbefragungen wäre es laut IWH „zweckmäßig, die in den Untersuchungsregionen vorhandenen Netzwerke auf ihre Stabilität und ihren konkreten Nutzen für die beteiligten Unternehmen hin zu untersuchen“ (ebenda), wie ich das in meiner empirischen Erhebung gemacht habe (siehe Anhang B: Interviewleitfaden).

Des Weiteren könnten dadurch auch die „Motive der Unternehmen zur Bildung von ‚natürlichen‘“ (ebenda: 259f.) und nicht staatlich geförderten Netzwerken herausgearbeitet werden. Hierfür ist, meiner Ansicht nach, das Erhebungsinstrument des leitfadengestützten Experteninterviews zweckmäßig, worauf ich in Kapitel 6 noch ausführlicher eingehen werde.

Eine dem IWH vergleichbare, laborierte und empirisch reichhaltige Studie konnte ich, als ich mein Feld eingrenzte, für die Identifizierung von regionalen Clustern in der Maschinen- und Anlagenbaubranche in Westdeutschland nicht auffinden. Als Alternative konnte ich aber anhand des VDMA bzw. amtlicher Statistiken zuerst das Bundesland ausfindig machen, in dem der Maschinenbau den höchsten Umsatz generiert und die meisten Arbeitnehmer beschäftigt, welches mit Abstand Baden-Württemberg, vor Nordrhein-Westfalen und Bayern ist (vgl. VDMA 2008: 18-24).

Um im nächsten Schritt regionale Cluster auf ROR-Ebene zu identifizieren, half mir eine Studie des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft in Baden-Württemberg weiter (MFWBW), die 2012 publiziert wurde. Dieser „Regionale Cluster-Atlas Baden-Württemberg“ gibt einen Überblick über clusterbezogene Netzwerke und Initiativen in den verschiedenen ROR in Baden-Württemberg.

Datengrundlage waren hier Selbstauskünfte von Cluster-Initiativen in den 12 ROR Baden-Württembergs, die mithilfe eines einheitlich strukturierten Erhebungsbogens erhoben wurden und durch die Auswertung schriftlicher und digitaler Unterlagen (Web- und Datenbankenrecherche) sowie durch Daten des Statistischen Landesamtes (sozialversicherungspflichtig Beschäftigte) ergänzt wurden (vgl. MFWBW 2012: 10).

Die Wirtschaftsbranchen wurden anhand der Systematik der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes (WZ03) eingeteilt.

In diesem Cluster-Atlas wurden dann die Branchen- und Technologiefelder der regionalen Cluster skizziert und zum Schluss, in der Übersicht 2 (vgl. ebenda: 128f.) fand ich eine tabellarische Zusammenfassung, bei der in den Spalten die ROR und in den Zeilen die Clusterbezeichnung, mit ungefährender Branchenzugehörigkeit, angegeben waren.

Es fand zwar keine explizite Ausweisung eines Clusters der Maschinenbaubranche statt, jedoch derjenige der „Produktionstechnik“<sup>17</sup>. Dieser Cluster umfasst hauptsächlich den

---

17 Weitere Cluster-Bezeichnungen in der Tabelle waren u. a. Mess-, Steuer- und Regeltechnik,

Maschinenbau und zusätzlich die Metallindustrie und Elektrotechnik. Hinsichtlich der Gesamtbeschäftigten ist es die größte Branche des Verarbeitenden Gewerbes und eine tragende Säule der Wirtschaft in Baden-Württemberg und somit der führende Maschinenbaustandort in (West-)Deutschland.

Aus dieser Tabelle ging dann hervor, dass es in Baden-Württemberg acht ROR mit regionalen Clusteraktivitäten mit Produktionstechnik gibt: Stuttgart, Ostwürttemberg, Unterer Neckar<sup>18</sup>, Südlicher Oberrhein, Schwarzwald-Baar-Heuberg, Neckar-Alb, Donau-Iller, Bodensee-Oberschwaben.

Auch wenn der Cluster-Atlas Baden-Württemberg nicht dieselbe elaborierte Unterfütterung aufwies wie die IWH-Studie, ist er meiner Ansicht nach brauchbar, um das Feld in Baden-Württemberg auf bestimmte ROR einzugrenzen, da ich davon ausging, dass, wenn es institutionalisierte Clusterinitiativen gibt, diese eine gewisse Dichte und Schwere an Unternehmen in der Region widerspiegeln.

Somit hatte ich mein Feld auf insgesamt 12 Raumordnungsregionen eingegrenzt, die meiner Ansicht nach für einen Clustervergleich der ost- und westdeutschen Maschinen- und Anlagenbaubranche am sinnvollsten sind.

Um die konkreten Firmen in den ROR für die Erhebung zu bestimmen, verwendete ich das vom VDMA (2013) herausgegebene Lexikon des deutschen Maschinenbaus. In ihm präsentieren sich die Mitgliedsunternehmen in lexikalischer Darstellung mit ihren internationalen Aktivitäten, Produkten und Anwendungen. In ihm fand ich des Weiteren ein Register der Unternehmen, das nach Postleitzahlen (S.1145-1169) sortiert war und mir einen zielgerichteten Zugriff ermöglichte.

Ich suchte mir dann in einem weiteren Schritt im Internet die Postleitzahlen für die einzelnen Landkreise und kreisfreien Städte heraus (Exel-Tabelle) und konnte dann mithilfe dieses Registers die Unternehmen in den ROR bestimmen:

#### Ostdeutschland:

ROR Berlin: 67 Unternehmen

---

Textil- und Bekleidung, Umwelttechnologie, Ventilator- und Lufttechnik, Metallverarbeitung und Verpackungstechnik. Auch diese Cluster beinhalten Maschinenbauunternehmen, meiner Ansicht nach bildet aber der Cluster Produktionstechnik am besten die Maschinen- und Anlagenbaubranche ab und daher verwendete ich ihn, um meine Empirie für Baden-Württemberg einzugrenzen.

<sup>18</sup> In der Studie wurden auch Ländergrenzen überschreitende Regionen als Cluster-Regionen identifiziert, eine davon ist Rhein-Neckar und diese Region umfasste neben der ROR Unterer Neckar noch weitere Landkreise aus Hessen und Rheinland-Pfalz. Sie wurden nicht für die Eingrenzung des Feldes berücksichtigt, sondern nur diejenigen, die in Baden-Württemberg liegen.



ROR Südthüringen: 17 Unternehmen  
ROR Oberes Elbtal/Osterzgebirge: 26 Unternehmen  
ROR Südsachsen<sup>19</sup>: 44 Unternehmen  
Σ: 154 Unternehmen

Baden-Württemberg:

ROR Stuttgart: 262 Unternehmen  
ROR Ostwürttemberg: 42 Unternehmen  
ROR Unterer Neckar: 58 Unternehmen  
ROR Südlicher Oberrhein: 35 Unternehmen  
ROR Schwarzwald-Baar-Heuberg: 47 Unternehmen  
ROR Neckar-Alb: 50 Unternehmen  
ROR Donau-Iller: 27 Unternehmen  
ROR Bodensee-Oberschwaben: 39 Unternehmen  
Σ: 560 Unternehmen

Insgesamt konnte ich damit die Empirie auf 154 Unternehmen in Ostdeutschland und 560 Unternehmen in Baden-Württemberg, als kontrastierende westdeutsche Region, eingrenzen.

Anmerken will ich noch, dass im VDMA normalerweise Unternehmen erst ab einer bestimmten Unternehmensgröße vertreten sind und die VDMA-Statistik Unternehmen erst ab einer Größe von 20 Mitarbeitern und mehr erfasst und daher nicht so umfangreich ist wie die IHK-Statistik, die auch noch kleinteiligere Unternehmen erfassen kann (vgl. VDMA 2008: 3, 10).

In Bezug auf meine Fragestellung erscheint es mir aber zweckmäßig, diese sehr kleinen Unternehmen von vornherein auszuschließen, da von ihnen, aufgrund ihrer Kleinteiligkeit, keine größeren unmittelbaren Struktureffekte ausgehen (z. B. in Bezug auf sozialversicherungspflichtig Beschäftigte), wobei sie aus anderen Gesichtspunkten durchaus interessant sein können, insbesondere wenn es um die Gründungen im Hightech-Bereich geht.

---

<sup>19</sup> In der Arbeit von IWH wurde nicht die ROR Südsachsen verwendet. Vor der Kreisgebietsreform zum 1.8.2008 waren es Chemnitz-Erzgebirge und Südwestsachsen. Siehe ausführlicher oben, Fußnote 16, S. 82.

## **6. Begründung und Durchführung des leitfadengestützten Experteninterviews als Erhebungsinstrument**

Das Erhebungsinstrument, das m. E. nach für die Generierung von Daten für die Beantwortung meiner Forschungsfrage am geeignetsten ist, ist das des leitfadengestützten Experteninterviews: die Geschäftsführer, der im vorherigen Kapitel bestimmten Unternehmen, gehören einer bestimmten Profession an und sind innerhalb ihres organisationalen Kontextes „für den Entwurf, die Implementierung [...] die Kontrolle einer Problemlösung“ (Liebold/Trinczek 2009: 34) zuständig. Sie verfügen somit „über einen privilegierten Zugang zu Informationen“ (ebenda: 34f.) und Entscheidungsprozessen. Anders als in biographischen Interviews interessieren die Befragten hier weniger als ganze Person, sondern in ihrer „Eigenschaft als Experte für ein bestimmtes Handlungsfeld“ (Flick 2010: 214), d. h. in meinem Fall sind Geschäftsführer die entscheidenden Akteure in einem Unternehmen, die Kooperationsbeziehungen mit anderen Organisationen initiieren, aufbauen, aufrecht erhalten und ggf. auch beenden. Als Funktionselite verfügen sie über ein besonderes Wissen, während der Sozialwissenschaftler, der solche sozialen Kontexte erforschen will, dieser meist nicht angehört (vgl. Kapitel 4). Das leitfadengestützte Experteninterview ist eine Methode, dieses Wissen zu erschließen (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 33f., 37; Gläser/Laudel 2010: 11-17, 117f; Kruse 2011: 277f.; Meuser/Nagel 2009: 44; Bogner/Menz 2009: 27ff.).

Kennzeichnend für das Experteninterview ist seine Zwitterposition zwischen hypothesenprüfenden, standardisierten Verfahren und rekonstruktiven Verfahren: Experten interessieren einerseits

„als Träger von Wissen, [...] nicht als Personen [...]. [Sie] stehen für Strukturzusammenhänge, [...] verkörpern organisationale und institutionelle Entscheidungsstrukturen und Problemlösungen, sie repräsentieren Wissensbestände im Sinne von Erfahrungsregeln, die das Funktionieren von sozialen Systemen bestimmen.“ (Liebold/Trinczek 2009: 37)

Auf der anderen Seite haben sie aufgrund ihrer Position eine privilegierte Problemsicht als Akteur. Sie verfügen über ein in einem Funktionskontext eingebundenes Akteurswissen; dieser exklusive Wissensbestand der Experten lässt sich durch ein leitfadengestütztes Interview ebenfalls erschließen. Es werden kollektive Orientierungen und funktionsspezifisches Akteurswissen zugleich erhoben (vgl. ebenda: 37, 53; Meuser/Nagel 2009: 44-52; Kruse 2011: 61).

Aus diesem Grunde wird bei dieser Interviewform bei der Datenerhebung deduktives und induktives Vorgehen miteinander kombiniert: Der Interviewleitfaden wird durch die Funktionsgebundenheit der Interviewpartner vorstrukturiert, innerhalb dieses Rahmens können die Interviewten aber thematische Schwerpunkte setzen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 111-116, 142; Liebold/Trinczek 2009: 37; Kruse 2011: 64).

Hierdurch kann ein exklusiver Einblick in die „Strukturzusammenhänge und Wandlungsprozesse von Handlungssystemen“ (Liebold/Trinczek 2009: 53) gewonnen werden, indem „Entscheidungsstrukturen und Problemlösungen von Organisationen und Institutionen“ (ebenda) aufgedeckt werden. Ebenso wird der Zugriff auf Insider-Erfahrungen einer spezifischen Status- und Interessengruppe ermöglicht (vgl. ebenda).

Diese Kombination aus Offenheit und Strukturierung („geschlossene Offenheit“) führt dazu, dass bei den Fragen ein niedrigerer Detaillierungsgrad gewählt wird als bei standardisierten Fragebögen, womit die Anpassung an die alltägliche Gesprächssituation ermöglicht wird. Der Leitfaden hat die Funktion einer Gedächtnisstütze für den Interviewer (siehe Anhang B: Leitfaden) (vgl. ebenda: 37f.; Kruse 2011: 77ff., 271-275; Gläser/Laudel 2010: 90-93, 120-143).

Mit entscheidend für die erfolgreiche Generierung der Daten ist die Qualität der Erhebungssituation: aufgrund der Offenheit des Leitfaden-Interviews ist der Umgang „mit der eigenen selektiven Aufmerksamkeit und den Erwartungen“ (Helfferrich 2011: 12) sowie der richtigen Dosierung von Empathie wichtig. Notwendig ist „eine grundlegende Haltung der Offenheit für Fremdes, der Zurückstellung der eigenen Deutungen und zur Selbstreflexion sowie schlicht und einfach die Fähigkeit zum Zuhören“ (ebenda) („Impulskontrolle“). Ziel ist es, „*unbewusste und unkontrollierte Interventionen* unterlassen zu können, [...] die den Kommunikationsprozess stören“ (ebenda: 12f.; Herv. i. Orig.) könnten.

Die Herausforderung besteht darin, den anderen Menschen aus der Außenperspektive verstehen zu wollen (Fremdverstehen), wozu aktives Zuhören und Umgang mit Pausen eingeübt werden müssen, da wir normalerweise aufgrund unserer eingeübten alltäglichen Kommunikation diese Fähigkeiten gewöhnlich nicht (zwingend) benötigen (vgl. Gläser/Laudel 2010: 172-190; Helfferrich 2011: 72-79, 84-98, 117; Kruse 2011: 123-127).

Hinzu kommt, dass das Beachten nonverbaler Gesprächssignale, wie Blickkontakt, Gestik, Mimik, Körperhaltung, Tonfall, Lautstärke, Pausen, dem Interviewer dabei helfen, ihn für den Interviewprozess zu sensibilisieren (vgl. Helfferrich 2011: 98-102, 117). Es ist daher sinnvoll, für die Auswertung ein Postskript zum Interview anzufertigen, um bei der Auswertung des Interviews die besondere Interviewsituation Revue passieren zu lassen (siehe Anhang E: Postskript zum Interview) (vgl. Kruse 2011: 113-116).

Wichtig ist es, sich an die alltäglichen Kommunikationsregeln des Feldes bzw. des spezifischen Kontextes anzupassen. Bei Managern bzw. Geschäftsführern wird üblicherweise eine zielgerichtete, effiziente und strukturierte Gesprächssituation erwartet. Zumindest am Anfang werden präzise Fragen erwartet, erst im späteren Interviewverlauf entspannt sich die Gesprächsatmosphäre und die ursprüngliche Erwartungshaltung relativiert sich (vgl.

Liebold/Trinczek 2009: 38; Trinczek 2009: 229-232, 236).

Daher sollte in der Anfangsphase ein situationsadäquater Fragestil gewählt werden, der an den Sprachcode und den sozialen Kontext angepasst ist und eine bezugnehmende Anteilnahme des Interviewers an dem Expertenwissen erleichtert. Ein (zu) offener Fragestil kann als Respektlosigkeit aufgefasst werden, da zu unspezifische Fragen Nichtwissen und Interesselosigkeit widerspiegeln könnten (siehe Anhang B: Leitfaden) (vgl. Gläser/Laudel 2010: 144-153; Liebold/Trinczek 2009: 38f.; Kruse 2011: 107-110, 281f.; Pfadenhauer 2009: 103-107; Bogner/Menz 2009: 77-92; Meuser/Nagel 2009: 51-55).

Hinzu kommt, dass Manager bzw. Geschäftsführer oftmals „einen intellektuellen Gedankenaustausch zwischen Wissenschaft und Praxis“ (Liebold/Trinczek 2009: 39) erwarten und im Interviewverlauf von der Grundstruktur des Leitfadens abgewichen wird (dazu mehr im folgenden Kapitel).

Bei der Konstruktion des Interviewleitfadens gilt es, allgemeine Formulierungsaspekte zu berücksichtigen, z. B. sollten keine Mehrfachfragen gestellt werden und die Fragen sollten sich dem soziolinguistischen Niveau der Interviewten anpassen. Zu klären sind auch Fragestile und -techniken, z. B. wann Aufwärmfragen, offene Fragen, provokative Fragen und hypothetische Fragen gestellt werden (vgl. Gläser/Laudel 2010: 120-153, 182ff.; Helfferich 2011: 102-114, 180-189; Kruse 2011: 71-77, 79-83, 278f., 289f, 349-357).

Des Weiteren wirken der unterschiedliche soziale Status, die Milieuzugehörigkeit, das Geschlecht und die Generationenzugehörigkeit auf den Prozess der Interviewgenerierung ein. Es können Interaktionseffekte im Experteninterview auftreten, wie der Paternalisierungseffekt, der Katharsiseffekt, der Rückkopplungseffekt, der Eisbergeffekt und der Profilierungseffekt, die jeweils einen Einfluss auf die Art der Datengenerierung haben und entsprechend reflektiert werden müssen (auch hierfür wurde das Postskript zum Interview verwendet) (vgl. Kruse 2011: 287; Abels/Behrens 2009: 167-174).

Auch muss beachtet werden, wie an die Interviewperson herangetreten wird: üblicherweise stellt sie sich die Frage, warum und wozu dieses Interview erfolgen soll? „Wieso gerade ich[,] [...] was habe ich davon? [...] Was für ein Interview ist das und wie lange dauert es? Was passiert damit?“ (Kruse 2011: 95) Man muss sich vorab überlegen, welche Informationen man über das eigene Forschungsvorhaben geben möchte und dabei auch ethische Grundsätze beachten, d. h. man darf die zu befragenden Personen nicht grundsätzlich in Unkenntnis lassen, was man herausfinden will (siehe Anhang A: Musteranschreiben). Hierzu gehört es ebenfalls, sich eine Einverständniserklärung unterschreiben zu lassen und einen unterschriebenen Informationsbrief zum Datenschutz zu hinterlassen (siehe Anhang C: Einverständniserklärung und Anhang D:

Informationsbrief zum Datenschutz) (vgl. Helfferich 2011: 190ff., 202ff.; Kruse 2011: 94-97, 110-113; Gläser/Laudel 2010: 54f., 144ff., 158-171, 191).

Des Weiteren gilt es zu klären, wie der Ein- und Ausstieg in das Interview erfolgen sollte, wann abgebrochen werden darf und was alles ins Postskript gehört (vgl. Kruse 2011: 107-110, 113-116).

## **7. Durchführung der empirischen Erhebung**

Nachdem die für meine empirische Erhebung relevanten Unternehmen identifiziert hatte, fing ich an, im Internet über die Unternehmen und den/die Geschäftsführer zu recherchieren. Ich ging zunächst auf die Webseite des Unternehmens und machte mir handschriftliche Notizen darüber, welche Kooperationsbeziehungen z. B. zu anderen Unternehmen, zu Universitäten, Fraunhofer-Instituten, Fachhochschulen, Schulen, Kindergärten, zur IHK und zu Vereinen bestehen.

Danach recherchierte ich mithilfe der Suchmaschine Google über den Geschäftsführer des Unternehmens, bzw. falls es mehrere gab, auch über weitere, inwieweit er oder sie an bestimmten Veranstaltungen teilnahmen, die ebenfalls weitere Kooperationsbeziehungen, Vernetzungsaktivitäten oder gar Teilnahme an Cluster-Initiativen belegten. Insbesondere das Durchforsten der Trefferliste bei Google (z. T. bis zu 30 Seiten) ermöglichte es mir, oftmals Informationen aufzufinden, die nicht auf der Webseite des Unternehmens aufgelistet waren, wie beispielsweise die Berichterstattung in der regionalen Tagespresse. Auch Flyer und das Tagesprogramm von Veranstaltungen, Symposien und Messen, auf denen die Geschäftsführer als Vortragende und Diskussionsteilnehmer auftraten, halfen mir, weitere wertvolle Informationen für das spätere Anschreiben Online zu sammeln.

Im nächsten Schritt verfasste ich dann, basierend auf diesen Online gesammelten Informationen, persönliche Anschreiben (siehe Anhang A: Musteranschreiben), in denen ich kurz mein Dissertationsvorhaben skizzierte und dann auf der zweiten Seite des Anschreibens auf meine persönlichen Recherchen bezüglich des Unternehmens und der Person verwies.

Ich fokussierte mich hierbei auf Unternehmen, die viele Kooperationsbeziehungen eingegangen waren und auf Geschäftsführer, die viele Vernetzungsaktivitäten aufwiesen.

Bei den Anschreiben und den dann später realisierten Interviews achtete ich auch auf die Unternehmensgröße, um sowohl kleine mittelständisch geführte Unternehmen mit ca. 50 bis ein paar hundert Mitarbeitern, als auch große Mittelständler mit ein paar tausend Beschäftigten sowie Geschäftsführer von Tochterunternehmen von z. T. börsennotierten Konzernen interviewen zu können.

Insgesamt schrieb ich ca. 95 Geschäftsführer an und konnte insgesamt 21 Interviews realisieren. Oftmals meldete sich die Sekretärin dann per E-Mail oder telefonisch bei mir, um einen Interviewtermin zu vereinbaren. In einigen Fällen meldeten sich die Geschäftsführer auch per E-Mail; in einem Fall (Bodensee-Oberschwaben) meldete sich der Geschäftsführer telefonisch, um mit mir einen Termin zu vereinbaren.

Ich klärte meistens vorab, dass ich das Interview aufzeichnen will, die zitierten Interviewstellen maskieren werde (Orts-, Personen- und Unternehmensnamen), so dass eine Zuordnung des Interviews zu der Person des Geschäftsführers und des Unternehmens nicht direkt möglich ist (siehe Anhang D: Informationsbrief zum Datenschutz).

Auch verwies ich darauf, dass ich eine Einverständniserklärung benötige, um die erhobenen Daten überhaupt auswerten zu dürfen (siehe Anhang C: Einverständniserklärung).

Ich konnte in jeder der von mir identifizierten Cluster-Regionen im Zeitraum vom 19.2.2014 bis zum 21.2.2017 mindestens ein Interview mit einem Geschäftsführer realisieren, in Ostdeutschland insgesamt 12 und in Baden-Württemberg neun:

#### Ostdeutschland

ROR Berlin: 4 Unternehmen<sup>20</sup> (Interviewcodes: B2, B3, B5, B6)<sup>21</sup>

ROR Südthüringen: 2 Unternehmen (Interviewcodes: ST1, ST2)

ROR Oberes Elbtal/Osterzgebirge: 2 Unternehmen (Interviewcodes: OEO1, OEO2)

ROR Südsachsen: 4 Unternehmen (Interviewcodes: CE1, SWS1, SWS2, SWS3\_1 und SWS3\_2)<sup>22 23</sup>

Σ: 12 Unternehmen

#### Baden-Württemberg

---

20 Zwei Interviews führte ich bei Unternehmen durch, die sich im ehemaligen West-Berlin und zwei, die sich im ehemaligen Ost-Berlin befinden. Insgesamt habe ich diese zwei Interviews aus dem ehemaligen West-Berlin zwar Ostdeutschland zugeordnet, da mehr als 25 Jahre nach der Wiedervereinigung diese Region eine Einheit darstellt; ich gehe aber bei der Auswertung, insbesondere beim Ost-West-Vergleich, auf diese beiden Fälle dann ggf. gesondert ein.

21 In Berlin führte ich das erste Interview mit einem Manager durch, der nicht Mitglied der Geschäftsführung war und das vierte Interview führte ich mit einer Pressesprecherin. Da es mir im weiteren Verlauf meiner Datenerhebung gelang, auch Geschäftsführer zu interviewen und ich in Berlin vier Interviews mit Geschäftsführern realisieren konnte, verzichtete ich auf die Auswertung dieser beiden erstgenannten Interviews.

22 Vormalig: ROR Chemnitz-Erzgebirge (ein Interview) und ROR Südwestsachsen (drei Interviews). Vergleiche hierzu die Fußnote 17, S.84 ausführlicher.

23 Bei dem dritten Interview in Südwestsachsen waren zwei Geschäftsführer anwesend: der erste (SWS3\_1) war auch Miteigentümer des Unternehmens, der zweite (SWS3\_2) war angestellter Geschäftsführer.

ROR Stuttgart: 2 Unternehmen<sup>24</sup> (Interviewcodes: S1, S2)  
ROR Ostwürttemberg: 1 Unternehmen (Interviewcode: OW1)  
ROR Unterer Neckar: 1 Unternehmen (Interviewcode: UN1)  
ROR Südlicher Oberrhein: 1 Unternehmen (Interviewcode: SO1)  
ROR Schwarzwald-Baar-Heuberg: 1 Unternehmen (Interviewcode: SBH1)  
ROR Neckar-Alb: 1 Unternehmen (Interviewcode: NA1\_1 und NA1\_2)<sup>25</sup>  
ROR Donau-Iller: 1 Unternehmen (Interviewcode: DI1)  
ROR Bodensee-Oberschwaben: 1 Unternehmen (Interviewcode: BO1)  
Σ: 9 Interviews

Die meisten Interviews (18 von 21) erfolgten, indem ich zum Unternehmenssitz fuhr und das Interview persönlich durchführte. Nur drei (SO1, SBH1 und S1) der 21 Interviews erfolgten telefonisch bzw. über Skype (ohne Video-Funktion).

Ich versuchte mich von meinem Kleidungsstil her weder dem Untersuchungsfeld anzupassen noch ihm ablehnend gegenüber aufzutreten, sondern neutral bzw. als Experte einer anderen Wissenskultur aufzutreten (vgl. Kapitel 6). Das erlaubt, möglichst viele Informationen zu generieren, da der Interviewpartner einem nicht ablehnend gegenüber auftritt. Bei zu starker Anpassung würden evtl. Informationen nicht explizit gegeben, weil sie als bekannt vorausgesetzt wurden.

Ich ging davon aus, dass in der Geschäftsführung üblicherweise die Personen Anzug und Krawatte tragen (was allerdings nicht immer der Fall war) und trug braune Lederschuhe, eine blaue Jeans, einen hellbraunen Pullover, ein braunes Jackett und ggf. noch einen grauen Mantel aus Baumwolle dazu. In einem braunen Outdoor-Rucksack transportierte ich alle relevanten Unterlagen und das Diktiergerät.

Die Interviews dauerten gewöhnlich ca. eine Stunde, wobei das kürzeste 15:34 Minuten (ST1) und das längste 1:47:18 Minuten (CE1) dauerte.

Möglichst bald nach dem Interview fertigte ich dann ein Postskript zum Interview an (siehe

---

<sup>24</sup> Eines der beiden Interviews (S1) wurde mit dem Forschungskordinator des Unternehmens geführt. Der Grund für die Auswertung war, dass es mir lange Zeit nicht gelang, in der ROR Stuttgart ein Interview mit einem Geschäftsführer zu realisieren und ich dieses Interview bereits ausgewertet hatte, als ich das zweite (und letzte) Interview realisieren konnte. Hinzu kommt, dass diese Interviewperson Forschungskordinator eines sehr großen Mittelständlers ist und mir entsprechend viele Informationen zu Kooperationsbeziehungen mit Universitäten, Forschungseinrichtungen und anderen Organisationen geben konnte, die ich vorher noch nicht erhoben hatte.

<sup>25</sup> Bei diesem Interview waren neben dem Geschäftsführer (NA1\_1) auch noch die Personalchefin des Unternehmens anwesend (NA1\_2).

Anhang E: Postskript zum Interview) und hielt darin fest, wie sich das Interview angebahnt hatte, wie die Gesprächsatmosphäre mit Gestik und Mimik war, wie der Raum gestaltet war, welche Gegenstände mir auffielen als auch was vor und nach dem Interview besprochen wurde. Diese Informationen flossen allerdings nur indirekt in die Auswertung mit ein bzw. sie halfen mir, die Zuordnung der Interviewstellen zu den verschiedenen Konventionen ggf. zu kontextualisieren.

Lediglich bei einem Interview bzw. Skype-Interview (S1) versagte die Technik, indem bei Interviewminute 44 der Computer sich von alleine (aufgrund von Überhitzung?) ausschaltete. Ich rief daraufhin noch mal an und konnte das Interview zu Ende führen. Bei einem weiteren Interview (SWS1) war das Problem, dass der Geschäftsführer das Interview mehrfach unterbrechen musste, da er mehrmals telefonieren musste. Der Grund hierfür war, dass morgens ein LKW mit einer wichtigen Maschinenteil-Lieferung an einen Automobilkonzern auf der Autobahn in Flammen aufgegangen war und sowohl versicherungstechnische Fragen geklärt als auch die schnellstmögliche Wiederaufnahme der Produktion garantiert werden mussten. Der betreffende Geschäftsführer entschuldigte sich auch mehrmals für die Unterbrechung des Interviews, insgesamt konnte das Interview aber, trotz der Pausen, erfolgreich zu Ende geführt werden.

Bei einem weiteren Interview (UN1) wurde das Interview einmal kurzfristig unterbrochen, weil mir der Geschäftsführer sensiblere Informationen über sein Unternehmen gab, um bestimmte Sachverhalte besser zu kontextualisieren.

Bei einem anderen Interview (DI1) zeigte mir der Geschäftsführer noch sein Unternehmen und lud mich noch zum Mittagessen in seinem Rotary-Club ein.

Insgesamt machte sich der in der Literatur erwähnte Eisbergeffekt bemerkbar (vgl. Kapitel 6), d. h. üblicherweise nach ca. 20 Minuten wurde die Interviewatmosphäre deutlich entspannter und es wurde auch ausführlicher erzählt (Katharsiseffekt).

## **8. Transkription**

Aufgrund der flüchtigen und flüssigen Gestalt von Gesprächen und Diskussionen werden erst durch die Verwandlung der gesprochenen Worte in graphische Repräsentationen (Transkription), die Informationen auf Dauer gestellt und damit wissenschaftlicher Bearbeitung zugänglich gemacht. Die Materialisierung des Gesprächsgebrauchs ermöglicht erst die wissenschaftliche Untersuchung von menschlichen Kommunikationsprozessen, da die schriftliche Kommunikation eine andere Bezugsdimension des zeitlichen und räumlichen Ausdrucks hat (vgl. Dietmar 2009: 15-18, 31-41, 51-55).

Basisregeln sind, dass man möglichst viele Informationen von der gesprochenen Ebene auf



die schriftliche Ebene transferiert, dass man nur alles so verschriftlicht, wie man etwas gehört hat und keine Vorinterpretationen vornimmt (vgl. Kruse 2011: 142-150).

Der Idealfall ist dann ein Volltranskript, das alle Informationen des aufgezeichneten Gespräches enthält (vgl. Liebold/Trinczek 2009: 41); allerdings sind Transkripte ebenfalls Konstruktionen und geben „nur einen Bruchteil der Informationen“ (Kruse 2011: 145) des Gesprächs wieder.

Das Untersuchungsinteresse entscheidet dann aber darüber, wie elementar und reichhaltig das Basistranskript ausfallen sollte. Oft findet daher nur eine selektive Transkribierung und Paraphrasierung statt (vgl. Dietmar 2009: 58f., 87ff., 209f., 214-217; Liebold/Trinczek 2009: 41f.; Kruse 2011: 152f.).

Bei meinen 21 erhobenen Interviews transkribierte ich mithilfe des Programms „Express Scribe“ zunächst den gesamten aufgezeichneten Gesprächsverlauf (Rohtranskript) mit 456 Seiten (12er Schrift, linksbündig, Courier New), bereinigte dann für die weitere Auswertung mithilfe der Qualitativen Inhaltsanalyse (s. u.) das Material auf die für meine Fragestellung relevanten Passagen auf ca. 250 Seiten. Des Weiteren nahm ich dann für die Präsentation dieser Interviewpassagen (siehe Kapitel 10) eine sprachliche Glättung vor und eliminierte z. B. parasprachliche Äußerungen und mehrfache Wortnennungen, wie sie noch in den meisten Rohtranskripten vorhanden waren, da bei Experteninterviews, anders als bei normalen Interviews, die einen biographischen Bezug aufweisen, der Informationsaspekt im Vordergrund steht.

## **9. Begründung und Durchführung der Qualitativen Inhaltsanalyse**

Das Analyseverfahren, das bei der Auswertung von Experteninterviews üblicherweise angewendet wird, ist die Qualitative Inhaltsanalyse: es werden hierbei theoretisch hergeleitete Kategorien an das Interviewmaterial herangetragen und weniger daraus entwickelt; sie können jedoch überprüft und ggf. modifiziert werden. Ziel ist es hierbei, das Material weiter auf die wesentlichen Aspekte zu reduzieren und die empirisch begründete Typenbildung vorzubereiten (vgl. Flick 2010: 409-416; Mayring 2015: 12f., 61-72, 97-109; Kelle/Kluge 2010: 69-82; Kruse 2011: 187f.).

Bei dieser qualitativen Datenauswertung sollen systematisch Strukturen aus „dem im Feld gesammelten, in der Regel [zunächst] nur wenig vorstrukturierten Material“ (Kelle/Kluge 2010: 10) identifiziert werden. Durch die strukturierte Informationsreduktion sollen sich inhaltliche Zusammenhänge mit allgemeinen Hypothesen herauskristallisieren, die dann später zu einer Typologie verdichtet werden bzw. „auch als ‚Heuristiken der Theoriebildung‘ dienen können“ (ebenda: 11; Herv. i. Orig.). Diese Strukturierung und Informationsreduktion macht zentrale

„Ähnlichkeiten und Unterschiede im Datenmaterial deutlich[,] [...] [regt zur] Formulierung von Hypothesen über allgemeine kausale [...] Ähnlichkeiten und Sinnzusammenhänge an“ (ebenda).

„Ähnlichkeiten und Unterschiede im Datenmaterial“ (ebenda: 73) sollen sowohl auf der Einzelfall-Ebene als auch auf der fallübergreifenden Ebene identifiziert werden: möglichst ähnliche Einzelfälle sollen „zu Gruppen zusammengefasst und von [...] möglichst [...] differenten Fällen getrennt werden“ (ebenda: 84). Durch Fallkontrastierung, d. h. indem die Fälle minimal und maximal miteinander kontrastiert werden, soll „das Forschungsfeld inhaltlich in seiner Vielschichtigkeit und Breite“ (Kleemann et al. 2009: 26) erfasst werden.

Die Vorgehensweise bei dem ersten Analyseschritt des verschriftlichten Interviews ist, dass die Textpassagen inhaltlich zusammengefasst und mit den aus der Theorie abgeleiteten Codes versehen werden („Kodifizierung“). Diese Kodierparadigma bzw. Analyseheuristiken dienen wie sensibilisierende Scanner als Interpretationsleitpfade für die spätere Rekonstruktion der Idealtypen. Wie anderes theoretisches Vorwissen des Forschers ermöglichen sie ihm, gegenüber dem Datenmaterial theoretisch sensibel zu sein (vgl. Kelle/Kluge 2010: 14, 35, 59-69; Kruse 2011: 195-199, 216-221).

Bei meinen Interviews verwendete ich daher als Kodierparadigma die o. g. Arbeiten der Konventionsökonomien. Sie ermöglichten mir, die theoretisch begründeten Kategorien konkret in den Interviewpassagen zu verorten. Ich ging dabei so vor, dass ich die jeweiligen Textpassagen inhaltlich zusammen fasste und dann den verschiedenen Konventionen zuordnete (s. Kapitel 10). Aufgrund des nach wie vor sehr großen Datenumfangs kodierte ich (fast) immer die gesamte Textpassage, die auf eine Interviewfrage folgte; erst bei der Idealtypenrekonstruktion (s. Kapitel 11) wurden noch kleinere Textpassagen als Analyseeinheiten verwendet, wie sie üblicherweise in der qualitativen Sozialforschung verwendet werden. Normalerweise beginnt eine Kodiereinheit „immer dann, wenn der Sprecher wechselt, der Inhalt sich ändert, ein neues Bezugsobjekt in den Fokus genommen wird oder ein Sprecher seine Strategie ändert“ (Faas et al. 2017: 18).

Nachdem das Interviewmaterial auf der Einzelfallebene thematisch strukturiert und anhand der aus der Theorie abgeleiteten Codes inhaltlich in Schlagworte umgesetzt wurde, kann in der fallübergreifenden Analyse dann das nach Themenblöcken geordnete Material systematisch miteinander verglichen werden („Kontrastierung“) (vgl. Kelle/Kluge 2010: 110; Liebold/Trinczek 2009: 42-45).

Die verschiedenen inhaltlichen Passagen lassen sich miteinander kontrastieren, wobei bei der fallübergreifenden Analyse der qualitativen Daten vorab geklärt werden muss, auf welche Dimensionen sich das zu entwickelnde Kategorienschema bezieht und wie es „für eine Strukturierung und vergleichende [...] Analyse des Datenmaterials“ (Kelle/Kluge 2010: 14)

verwendet werden soll (vgl. ebenda: 108).

Der darauf aufbauende systematische Fallvergleich ermöglicht dann erst eine empirisch begründete Typologie (vgl. ebenda: 15, 56).

Grundlegende methodologische Regeln (für den Fallvergleich, die Fallkontrastierung und die Typenbildung) sind, dass der zu kontrastierende heuristische Rahmen keinen „zu großen empirischen Gehalt besitzen“ (ebenda: 109; Herv. i. Orig.) darf, dass die Fallkontrastierung „mit der richtigen Auswahl der Fälle“ (ebenda; Herv. i. Orig.) beginnen muss, dass die Typenbildung „die systematische Suche nach Zusammenhängen zwischen Kategorien“ (ebenda: 110; Herv. i. Orig.) erfordert und die aufgefundenen empirischen Zusammenhänge zwischen den Kategorien „stets nach ihrem soziologischen Sinn“ (ebenda: 112; Herv. i. Orig.) hinterfragt werden müssen.

Bei diesem Interpretationsschritt besteht die schwierigste Aufgabe darin, die „typenrelevanten Dimensionen aus dem Material“ (Liebold/Trinczek 2009: 45) richtig gewichtet zu extrahieren. Die darin anschließende „qualitative Clusteranalyse“ ermöglicht dann klar gegeneinander abgrenzbare Kombinationen mit einer gewissen inneren Logik (vgl. ebenda). Durch die Bildung nach dem Mini-Max-Prinzip, d. h. der minimalen und maximalen Kontrastierung der einzelnen Dimensionen der verschiedenen Fälle miteinander, lassen sich dann die analysierten Fälle zu einer Typologie i. S. von Max Webers Idealtypen verdichten, die dadurch gekennzeichnet ist, dass sie ein auf bestimmte Aussagen oder Ausprägungen hin geordnete Merkmalsstruktur ist (vgl. Kleemann et al. 2009: 26).

Durch diese transparente Dokumentation des Forschungsprozesses wird die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des Erkenntnisweges ermöglicht und somit das zentrale Gütekriterium der qualitativen empirischen Sozialforschung gewährleistet (vgl. Mayring 2015: 12f., 51, 53f., 61, 123ff., 130f.).

Der von mir gewählte heuristische Rahmen ist die Theorie der Konventionen, deren Stärke darin liegt, einerseits empirisch gehaltvoll zu sein, weil er die Zuordnung von Textpassagen zu bestimmten Codes ermöglicht, andererseits aber auch aufgrund des Bezugs zu den klassischen politischen Philosophien allgemeine Prinzipien („Grammatiken des Sozialen“) ausformuliert hat, womit zusätzliche Codes, die sich in den bisher veröffentlichten Arbeiten nicht auffinden ließen, generiert werden können. Das ermöglicht dann, weitere Textpassagen zu kodieren.

Die Fallkontrastierung erfolgt zunächst auf Basis der zugeordneten Konventionen bzw. Kategorien. Hierbei wurde darauf geachtet, die Fälle möglichst trennscharf zu vergleichen, z. B. wenn Kritik aus Sicht einer Konvention an einer anderen Konvention geübt wurde.

Die Systematik des Vergleichs stützte sich insbesondere auf die Typologie von Diaz-Bone (2015) bzw. halfen mir insbesondere die verschiedenen Zeilen der Tabelle 1 auf S. 70f., die

wichtigsten typenrelevanten Dimensionen des Interviewmaterials zu bestimmen. Darüber hinaus entwickelte ich aber auch, wo es mir sinnvoll erschien (insbesondere in Kapitel 10.4) weitere Vergleichsdimensionen. Nachdem die Fälle anhand der Konventionen bzw. Kategorien verdichtet wurden, nahm ich dann in der jeweiligen Passage, wenn möglich, einen ersten Ost-West-Vergleich vor.

Nachdem ich die Vergleichsdimensionen bestimmt und ausgearbeitet, sowie die Fälle entsprechend extrahiert und gewichtet hatte, verdichtete ich sie dann zu einer Typologie, die dann wesentliche Aussagen der Fälle umfasste (siehe Kapitel 11).

Abschließend griff ich dann die in den Kodierungskapiteln vorgenommenen Ost-West-Vergleiche noch mal in Hinblick auf die generierte Typologie auf und diskutierte sie abschließend in den Kapiteln 11.1.9, 11.2.9, 11.3.9 und 11.4.9.

## **10. Kodierung**

Das Datenmaterial bzw. die transkribierten Interviews werden in diesem Kapitel anhand der in Kapitel 3 beschriebenen Konventionen kodiert.

Die übliche Vorgehensweise bei qualitativen Kodierverfahren ist, dass die Textpassagen thematisch indiziert bzw. „zum Zweck der vergleichenden Analyse nebeneinander gestellt“ (Kelle/Kluge 2010: 57) werden (Synopsis); in einigen Fällen wird in den Textpassagen auch „ein Verweis auf eine andere wichtige Textstelle eingeführt“ (ebenda: 57) (Querverweis). Alle „relevanten Fundstellen zu einem bestimmten Sachverhalt“ (ebenda: 58) werden zusammengetragen und darauf baut dann die „synoptische interpretative Analyse der ‚Rohdaten‘“ (ebenda) auf. Dieser Vergleich ist dann Grundlage für die Theoriebildung bzw. Idealtypenrekonstruktion (vgl. ebenda: 56) (siehe Kapitel 11).

„Die Kodierung beginnt mit der Zuordnung von Textsegmenten zu Kategorien [...] und jedes in den Daten auftauchende Ereignis [wird] so vielen Kodierkategorien wie möglich zugeordnet [...]. [J]edes neu kodierte Ereignis [wird] mit jenen Ereignissen verglichen [...], die bereits kodiert wurden, um auf diese Weise die ‚Eigenschaften‘ der Kategorien [...] anhand des Datenmaterials zu entwickeln.“ (ebenda: 58)

Die Kategorien werden „am Rande der Interviewtexte [...] notiert, die Textsegmente danach ausgeschnitten [...] und anschließend miteinander verglichen“ (ebenda: 59).

Dabei wird unter einer Kategorie jeder Begriff verstanden,

„der zu einer Klassifizierung von beliebigen Objekten dienen kann [...] [und] zur Kennzeichnung und Unterscheidung von Phänomenen jeglicher Art ([...]Vorgängen, Ereignissen[...]) und damit zur Erschließung, Beschreibung und Erklärung der Daten genutzt werden kann.“ (ebenda: 60)

Es kann sich hierbei um ein einfaches Kodierwort handeln, das „am Anfang des Analyseprozesses“

(ebenda) genutzt wurde, ebenso wie um einen komplexen theoretischen „Begriff, der am Ende der Analyse steht“ (ebenda: 60f.). Die Kategorien werden anhand der synoptischen „Vergleiche weiterentwickelt, überarbeitet, durch Subkategorien differenziert und erläutert, zueinander in Beziehung gesetzt, in ein übergreifendes Schema integriert oder“ (ebenda: 61) verworfen, wenn sie nicht brauchbar sind.

Als Kategorien wurden in dieser Arbeit die acht in Kapitel 3 beschriebenen Konventionen verwendet bzw. konnte ich viele der diese Welten bevölkernden Wesen direkt in den verschriftlichten Interviewantworten verorten.

Durch „hypothetisches Schlussfolgern“ wird dann eine Kategorie (bzw. Konvention) einer Textpassage zugeordnet d. h. die empirischen Phänomene, die durch eine Textstelle repräsentiert werden, werden dadurch „begrifflich, auf den Punkt gebracht“ und durch die[se] Zuordnung [...] beschrieben, verstanden und ggf. auch erklärt“ (ebenda: 61).

Üblicherweise wird dann das Phänomen „einer bereits bekannten Klasse von Phänomenen“ (ebenda) zugeordnet (qualitative Induktion), es kann aber auch ggf. eine neue „Kategorie zur Beschreibung bzw. Erklärung eines empirischen Phänomens“ (ebenda) (Abduktion) gebildet werden. Bei der erstgenannten Vorgehensweise wird die „Kodierung anhand eines *vorbereiteten Kategorien- bzw. Kodierschemas*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) vorgenommen, bei der letztgenannten werden dann „*neue Kategorien* anhand des Datenmaterials entwickelt“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Das Kategorienschema wird auf Grundlage der Forschungsfrage „und des theoretischen Vorwissens formuliert“ (ebenda: 62), d. h. es können aus sozialwissenschaftlichen Theorien abgeleitete empirisch gehaltvolle Kategorien (wie die *Économie des conventions*) und Alltagskonzepte sein, „die in dem untersuchten Feld eine Rolle spielen“ (ebenda), wie z. B. „die in einem Interviewleitfaden festgelegten Themenfelder“ (ebenda) (vgl. Anhang B: Interviewleitfaden). Oftmals werden aber die ursprünglichen Leitfadenthemen von den Befragten differenziert und ergänzt, weil sie Aspekte thematisieren, die von dem Leitfadenersteller bzw. Interviewer „nicht antizipiert worden sind“ (ebenda: 68).

Wichtig bei „der Konstruktion eines Kategorienschemas für die Systematisierung“ (ebenda: 70) des qualitativen Datenmaterials ist, dass „die *hypothesengenerierende und theoriebildende* Funktion [der] qualitative[n] Forschung nie aus dem Blick geraten [darf]. Das zentrale Ziel einer qualitativen Untersuchung“ (ebenda; Herv. i. Orig.) ist es hierbei, „Zugang zu den Relevanzen, Weltdeutungen und Sichtweisen der Akteure zu finden“ (ebenda).

Das entwickelte Kategorienschema soll die Daten dann strukturieren, systematisieren und auswerten und

„repräsentiert dabei zu Beginn der Auswertung möglichst nur einen heuristischen Rahmen mit geringem empirischen

Gehalt [...]. [Die] Kodierkategorien, die zur Systematisierung des Datenmaterials verwendet werden, sollten [daher] [...] zu Beginn möglichst ‚offen‘ sein, so dass mit ihrer Hilfe das gesamte Spektrum relevanter Phänomene [...] *auf der Grundlage der Daten* erfasst werden kann.“ (ebenda: 71, 73; Herv. i. Orig.)

Die Analyse beginnt i. d. R. mit den empirisch „wenig gehaltvollen, allgemeinen und abstrakten [Kategorien] [...], die im Laufe der Auswertung“ (ebenda: 71) durch den Rückgriff „auf das *Alltagswissen der Akteure*“ (ebenda; Herv. i. Orig.) angereichert werden. Nachdem dann „alle Textpassagen, in denen sich die Befragten *auf irgendeine Weise* zu ihren [...] [Gründen äußerten], *vergleichend* untersucht worden sind“ (ebenda; Herv. i. Orig.), stehen als Ergebnis der Analyse dann empirisch gehaltvolle Aussagen (vgl. ebenda). Dadurch werden die theoretischen Konzepte nicht dem Material aufgezwungen, sondern passen zu den Daten, „indem sie die dort enthaltenen Informationen auf eine theoretisch-konzeptionelle Ebene heben“ (ebenda: 71). Ggf. können dann „während der Kodierung [weitere] Kategorien aufgegeben werden[,] [...] oder [...] das Kategorienschema [wird] um zusätzliche Kategorien ergänzt“ (ebenda: 72).

Bei der Bildung von Subkategorien werden für die betrachteten Kategorien die theoretisch relevanten „Merkmale und deren Dimensionen identifiziert“ (ebenda: 73). Mit der Dimensionalisierung der Subkategorien wird das empirische Spektrum weiter erschlossen, „das von den anfangs festgelegten Kodierkategorien aufgespannt“ (ebenda) wurde; dieses wird damit konkretisiert bzw. empirisch angereichert.

Bei der Wahl der „Subkategorien und deren Dimensionen [...] [sollen] *Ähnlichkeiten und Unterschiede* im Datenmaterial [...] deutlich herausgearbeitet werden“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Entscheidendes Ziel ist es, bei den Kategorien und den Subkategorien bzw. Dimensionen diejenigen zu identifizieren, „die für die inhaltliche Fragestellung der Untersuchung relevant sind [...] [und] anhand derer sich die Fälle möglichst“ (ebenda: 73f.; Herv. i. Orig.) trennscharf unterscheiden lassen.

Neben den oben erwähnten Arbeiten von Boltanski und Thévenot (2007), Boltanski und Chiapello (2003) und Thévenot et al. (2000), die ich im dritten Kapitel ausführlicher beschrieben habe und die mir dabei halfen, ein erstes Kodierschema zu entwickeln, verwendete ich auch die Monographie von Diaz-Bone (2015), insbesondere die tabellarische Übersicht über die acht Qualitätskonventionen (siehe Tabelle 1, S. 70f), die dann in der Idealtypenrekonstruktion (Kapitel 11) verwendet wurde.

Die Kodierung nahm ich in dieser Arbeit so vor, dass ich die jeweiligen Interviewpassagen in einem ersten Abstraktionsschritt inhaltlich zusammen fasste und diese Zusammenfassung mindestens einer Konvention zuordnete. Dabei markierte ich die meiner Ansicht nach

aussagekräftigsten Passagen mit hochgestellten Buchstaben hinter den Wörtern, um dem Leser den Nachvollzug meiner Verkodung des Interviewmaterials zu erleichtern. Ich verwendete hierbei die Kodierabkürzungen, die Boltanski und Thévenot (2007: 318) in ihrer Arbeit verwendeten:

<sup>H</sup> = Handwerkliche Konvention

<sup>M</sup> = Marktkonvention

<sup>U</sup> = Industrielle Konvention

<sup>I</sup> = Konvention der Inspiration

<sup>O</sup> = Konvention der Bekanntheit

<sup>S</sup> = Staatsbürgerliche Konvention

Für die beiden in neueren Arbeiten hinzugefügten Konventionen verwendete ich folgende Abkürzungen:

<sup>Ö</sup> = Ökologische Konvention

<sup>N</sup> = Netzwerkkonvention

Zusätzlich kodierte ich in der inhaltlichen Zusammenfassung auch Textpassagen, die meiner Ansicht nach Kompromissfiguren aufwiesen und Aussagen, die eine radikale Kritik (vgl. Kapitel 3.2.2) beinhalteten. Auch hier verwendete ich die Kodierabkürzungen von den beiden Autoren, z. B.

<sup>O/H</sup> = Eine an die Konvention der Bekanntheit gerichtete Kritik, die von der handwerklichen Konvention ausgeht.

<sup>H-U</sup> = Ein Kompromiss zwischen der handwerklichen und der industriellen Konvention.

Die Kompromissfiguren und Kritiken griff ich in der Idealtypenrekonstruktion auf, insbesondere die Kritiken halfen mir dabei, die oben geforderte Trennschärfe vorzunehmen.

Bei der theoretischen Indizierung ging ich so vor, dass ich mich an die Grundstruktur des Leitfadens (vgl. Anhang B) mit seinen vier Teilbereichen hielt, allerdings ordnete ich einige Fragen z. T. anderen Ebenen zu, da sich während der Auswertung zeigte, dass die Geschäftsführer anders als erwartet auf diese antworteten. Des Weiteren tauschte ich in der Auswertung den II. Bereich mit dem III., d. h. ich wertete zuerst die Person des Geschäftsführers aus (I), dann die Unternehmensebene (II), dann die überbetrieblichen Beziehungen (III) und schließlich Sonstiges (IV). Dieses Vorgehen der Auswertung erschien mir schlüssiger, da sich normalerweise nach der individuellen Ebene die des Unternehmens anschließt und erst danach die der überbetrieblichen Beziehungen. Fragen, die andere Aspekte behandelten, konnten dann im Abschnitt Sonstiges behandelt werden (vgl. für den Unterschied zwischen dem Leitfaden und der Auswertung den Anhang B mit den Unterkapiteln des Kapitel 10 des Inhaltsverzeichnisses).

Die jeweiligen Teilbereiche untergliedern sich somit in mehrere meist thematisch zusammenhängende Fragen. Bei diesen Unterkapiteln ging ich bei der Präsentation der Kodierung

so vor, dass ich zunächst die Textpassagen, die unter eine Konvention fallen, summierte (z. B. *Handwerkliche Konvention*, *Industrielle Konvention*, usw.), dann diejenigen, die unter zwei, drei und mehr Konventionen fallen (*Kompromiss*). Daran anschließend folgen die Kritiken (*Kritik*) und falls möglich, nahm ich auch Querverweise vor, die ich dann in der Idealtypenrekonstruktion noch einmal aufgriff. Am Ende jedes Unterkapitels nahm ich, falls möglich, einen ersten Ost-West-Vergleich vor, der dann zum Schluss noch einmal kapitelübergreifend jeweils auf der Ebene des Geschäftsführers (Kapitel 11.1.9), des Betriebes (Kapitel 11.2.9), der überbetrieblichen Beziehungen (11.3.9) und Sonstiges (11.4.9) aufgegriffen und verdichtet wurde.

Damit leistet dieses Kapitel die entscheidende Scharnierfunktion zwischen der geforderten empirischen Verortung der Konventionen (Kodierung) und nach der Rekonstruktion der Idealtypen bzw. die noch vorzunehmende vertiefende Diskussion über normative Ost-West-Unterschiede in der deutschen Maschinen- und Anlagebaubranche.

## **10.1. Person des Geschäftsführers**

### **10.1.1 „Wie sind Sie in das Unternehmen gekommen?“**

Die Antworten, die die Interviewpersonen auf diese Frage gaben, lassen sich grundsätzlich der handwerklichen Konvention, der industriellen Konvention, der Konvention der Inspiration und der Marktkonvention zuordnen, wobei bei den Antworten z. T. auch auf mehrere Konventionen Bezug genommen wurde:

#### *Handwerkliche Konvention*

Antworten, die sich dieser Konvention zuordnen ließen, thematisierten die Unternehmensnachfolge<sup>H</sup> der neuen Generation in einem Familienunternehmen<sup>H</sup>, das von dem Großvater<sup>H</sup> gegründet wurde, und die Verwurzelung<sup>H</sup> des Unternehmens in der Region<sup>H</sup>:

Also ich bin gebürtiger [Ort C]er also schon auch mit einem gewissen Grad an Lokalpatriotismus ausgestattet. Meine Eltern kommen von hier, meine Großeltern kommen von hier, mein Großvater hat im Jahr 1941 dieses Unternehmen hier in [Ort C] gegründet und hat Teilefertigung betrieben also als verlängerte Werkbank für größere Unternehmen und so bin ich eigentlich schon als kleiner Junge in dieses Unternehmertum aufgewachsen, habe also mitgekriegt wie ist denn das mit so einem Betrieb, wie wird so ein Betrieb aufgebaut [...]. Und mein Großvater hat dann wieder angefangen und gut also ich bin 1949 geboren und habe dann so ab 1952 53 das eine oder andere dann schon relativ bewusst mitbekommen und mein Großvater, der hat mich unter anderem dann auch immer mitgenommen, wenn es darum ging irgendwelche alten Maschinen vom Schrotthandel zu kaufen. Mitbekommen, mein Großvater war Maschinenbauer und Werkzeugmacher und der hat diese dann nach [Ort C] geholt, hat mit einem Kollegen zusammen, haben die diese Maschinen aufgearbeitet und haben dann mit diesen Maschinen wieder gearbeitet und so ist dann eben erstmals zu Maschinen gekommen und mich hat das als Junge interessiert. Ich habe das auch sehr interessant gefunden, dass man eben aus solchen alten verrosteten Maschinen wieder gangbare Einrichtungen machen kann,



Ausrüstungen machen kann, mit denen man weiter produziert und so hat sich das Unternehmen entwickelt [...]. Ich habe dann das Unternehmen, was meinen Eltern gehört hat und aus deren Händen das dann entnommen worden ist, habe ich reprivatisiert, den Antrag gestellt, das hat sehr sehr sehr lange gedauert mit der Treuhandanstalt [...]. Also viereinhalb Jahre habe ich mit denen gekämpft, haben die mir wirklich auch auf der Bremse gestanden [...], diese Reprivatisierung durchzuziehen aber als es dann soweit abgeschlossen war, ging es auch relativ zügig nach vorne und so habe ich eben dann meine persönliche Entwicklung sehr stark angelehnt an die Entwicklung dieses Unternehmens sowohl von der Ausbildung als auch dann von der Tätigkeit. (ST2)

Das Unternehmen ist ja ein Familienunternehmen in der zweiten Generation, gegründet von unserem Vater 1957 als eine Huf- und Wagenschmiede als Handwerker, war der örtliche Schmied hier. Eigentlich geht die Tradition noch eine Generation oder eigentlich mehrere Generationen noch weiter zurück aber die kommt eigentlich von der mütterlichen Seite, die Firma hier oder unser Großvater mütterlicherseits hatte hier irgendwann in den 20er Jahren, 30er Jahren eine verwaiste Schmiedewerkstätte übernommen von der Witwe des verstorbenen örtlichen Schmiedes, kam hier als junger Mann hierher, hat dann hier die Firma, hat hier eine Schmiedewerkstätte gegründet und einer seiner Lehrlinge war dann unser Vater, der dann nicht nur den Beruf des Schmiedes bei dem gelernt hat, sondern dann zum Schluss auch noch seine Tochter geheiratet hat und aus dieser Tradition heraus, da gab es dann zwischen drin mal dann einen Bruch. Der Großvater mütterlicherseits, der starb relativ früh und auch da war die Schmiedewerkstätte, die war dann verwaist, wurde aber dann im Prinzip durch unseren Vater dann wieder nach einiger Zeit 1957 neu befeuert, um es mal so zu nennen und er hat da begonnen zusammen mit unserer Mutter einen Handwerksbetrieb zu führen und hatte dann einzelne Angestellte oder Mitarbeiter und eigentlich eher durch Zufall sind wir dann in diese Branche gekommen welche ein benachbarter Bauunternehmer begonnen hatte Betonfertigteile herzustellen und der brauchte irgendwelche Metallarbeiten und da geht man dann halt zum örtlichen Schmied und unser Vater war sehr innovativ und pfiffig und so ein Tüftler und so ist eigentlich in den Anfängen heraus, hat sich das dann ergeben. Und so sind wir zur Firma gekommen, wir haben sie dann 1989 übernommen also auch unser Vater, der ging relativ früh in Pension, mit 57, wir haben sie dann übernommen die Firma und führen sie seither, damals von kleinen Anfängen. Wir waren, ich glaube zehn Mitarbeiter oder elf und heute sind wir ja an zwei Standorten ungefähr 150 an zwei Standorten (NA1\_1).

### *Industrielle Konvention*

Geschäftsführer, die im Sinne der industriellen Konvention antworteten, thematisierten, dass sie ihre Position als Geschäftsführer durch professionelle<sup>U</sup> wissenschaftliche<sup>U</sup> Kompetenz<sup>U</sup> und durch ein Studium<sup>U</sup> erlangt haben. Die Rekrutierung erfolgte, weil die Stelle des Geschäftsführers vakant war (funktionale<sup>U</sup> Beziehungslogik) und besetzt werden musste. In einem Fall hatte der Unternehmensgründer vorher in einem wissenschaftlichen<sup>U</sup> Institut<sup>U</sup> gearbeitet und als dieses geschlossen wurde, mit anderen Wissenschaftlern<sup>U</sup> aus seiner Akademiezeit ein Unternehmen gegründet:

Auf direktem Wege. Ich habe damals mein Studium in [Ort A] an der [Eigennamen A]-Hochschule absolviert und habe mich dann im sechsten Semester zu einem Betriebspraktikum beworben, bei verschiedenen Firmen hier in der Umgebung, dann war ich auch hier zu einem Vorstellungsgespräch in der [Unternehmen A] und wurde dann dort auch genommen für das Praktikum und aus dem Praktikum hat sich dann die gesamte weitere Kette ergeben. Das siebte Semester noch hier

berufsbegleitend die Zeit verbracht, dann die Diplomarbeit damals im Auftragszentrum geschrieben und dann nach der Diplomarbeit, noch kurz vor der Insolvenz, übernommen worden. So ist das zustande gekommen. (SWS2)

Ich bin von einer Leitungsebene direkt angesprochen worden, dann das Unternehmen zu wechseln also ich ?kann mich? nicht ganz erinnern, nicht allzu lange im Unternehmen tätig, also jetzt reichlich zweieinhalb Jahre und bin also vor drei Jahren angesprochen worden, direkt kontaktiert worden aus der Leitungsebene vom Unternehmen heraus [...], jetzt, in meiner jetzigen Wirkungsstelle, da ist, wir hatten keinen da. (OEO2)

Vor zwanzig Jahren 1994 über einen Personalberater. (SO1)

Also ich habe mein Leben verbracht in Ostberlin bis zur deutschen Einheit habe bis quasi 1990 in der Bauakademie in Berlin gearbeitet und habe dann 1991 die Firma gegründet wo sie jetzt hier sitzen also [Unternehmen A], die sich befasst mit der Entwicklung von Hard- und Software für Gebäudeautomationssysteme. Die Akademie-Institute sind damals mit dem Einigungsvertrag in der DDR alle geschlossen worden, dass ich vor der Frage stand, was nun und da habe ich halt die Firma gegründet und bin gestartet mit zehn Mitarbeitern aus meiner Akademiezeit. (B3)

### *Konvention der Inspiration*

**Hier wird der spielerische Aspekt<sup>1</sup> thematisiert, der zur Unternehmensgründung führte:**

Indem ich selbst damit angefangen habe. Das war während meiner Doktorarbeit, da ergab sich die Gelegenheit [...] in diesem sich neu entwickelnden Markt der Mikrocomputer da ein bisschen rumzuspielen und um dieses Hobby zu finanzieren haben wir die Firma gegründet. Das war nie zum Gelderwerb gedacht, sondern zum Hobby finanzieren und dann ist das relativ gut gelaufen, die ersten zehn Jahre waren dann eher holprig und dann habe ich das nach meiner nachuniversitären Zeit das Unternehmertum dazugelernt und seitdem geht das eben sehr gut. (UN1)

### *Marktkonvention*

**Geschäftsführer, die i. S. der Marktkonvention argumentierten, betonen kaufmännische<sup>M</sup> Aktivitäten, indem sie unterschiedliche Unternehmen kaufen<sup>M</sup>, gründen, sanieren und wieder verkaufen<sup>M</sup>. Die Unternehmensgründung erfolgte aus dem Drang zur Selbstständigkeit (Kaufmann<sup>M</sup>) bzw. weil sich eine Marktchance<sup>M</sup> ergab:**

Wie hat sich das angebahnt? Ich bin bei [Unternehmen B] groß geworden, ich war bei [Unternehmen B] im Telekommunikationsbereich in [Stadt A], habe dort eine sogenannte Stammhauslehre gemacht mit alldem was dann dahinter folgte, macht man dann mehr so mehr eine Art auch betriebswirtschaftliche Kurse quasi, wird dann in das Ausland geschickt. Innerhalb des Stammhausesinformationsjahres war ich damals in Finnland und wird eben auf Top-, im mittleren und gehobenen Management vorbereitet. Kommen tue ich schlussendlich aus dem Controlling also aus dem betriebswirtschaftlichen Controlling, das habe ich auch ein paar Jahre gemacht in [Stadt A], bin dann nach Finnland gegangen, Auslandseinsatz direkt also nach diesem Trainee, hinterher für zwei Jahre, habe dort eine kleine Telekommunikationsfabrik saniert auf der kaufmännischen Seite und wurde dann gebeten das gleiche in Brasilien zu tun, in einer sehr viel größeren Einheit und das habe ich dann auch gemacht, mit einem ganzen Team von Leuten zusammen und das war eine Einheit, die 3000 Mann stark war, damals und die habe ich dann auch kaufmännisch geleitet, noch nach der Sanierung für weitere drei Jahre. Habe mich dann nach sechs Jahren Brasilien selbstständig, sechs Jahren Aufenthalt in

Brasilien bei [Unternehmen B] als [Unternehmen B]-Führungskraft selbstständig gemacht und habe mit einem schwäbischen Unternehmer eigenes Unternehmen in Brasilien gegründet [...]. Anfang 89 90 musste ich dann entscheiden, ob ich da länger in Brasilien bleibe, nachdem ich ja schon elf Jahre dort war und ob ich ganz dort bleibe. Im Endeffekt und die Kinder dort auch die Schulausbildung machen und ähnliches und ich habe mich dann entschieden, das Unternehmen, was ich inzwischen dort gegründet hat, zu verkaufen an den schwäbischen Know-how-Geber und bin nach Deutschland gegangen. Hier gingen die Grenzen auf, ich habe mich nach einem Unternehmen umgesehen bei der Treuhand, nach Sanierungsbemühungen, die wir ein gutes Jahr gelaufen sind, wo ich nur Unternehmen saniert habe im Auftrag der Treuhand, habe ich dann gesagt ich würde auch gerne jetzt ein Unternehmen privatisieren und das ist [Unternehmen A] geworden. (B5)

Das war der Drang zur Selbstständigkeit, ganz einfach [...]. Und dann, wie ich dann meine erste Stelle hinter mir hatte als Direktionsassistent, ich war da jung und dynamisch und meint man, man könnte alles besser, so war es bei mir auch und dann habe ich eben gesagt und das mache ich selber und dann war es dann auch erfolgreich. (DI1)

### *Kompromiss*

Zwischen der handwerklichen Konvention und der industriellen Konvention: hier erfolgte der Einstieg in das Unternehmen aufgrund von familiären<sup>H</sup> Bindungen; trotzdem ist eine wissenschaftliche<sup>U</sup> Ausbildung für die Erlangung der Position des Geschäftsführers ebenfalls notwendig:

Ich habe nach dem Maschinenbaustudium in Zürich, habe ich mich in verschiedenen deutschen Orten, das war 1963 64, um eine erste Anstellung als promovierter Diplomingenieur bemüht und bin zufällig, weil das das interessanteste Angebot war, bei der [Unternehmen A] in [Ort A] in der Kernenergieabteilung als Vorstandsassistent gelandet. Da bin ich dann gut zehn Jahre gewesen bis 1975 und Anfang der 70er Jahre. Ich bin ja hier in [Ort B] aufgewachsen und so Anfang der 70er Jahre 72 73 sind die Gesellschafter der [Unternehmen B] bei dem mein Vater den Werkzeugbau geleitet hat und die mich als jungen Menschen natürlich aufgrund der engen Beziehungen zwischen Gesellschafter, Geschäftsführer und dem Leiter des Werkzeugbaus, mich auch als Jugendlicher und Student da etwas verfolgt haben, an mich herangetreten, dass der nach dem Krieg begonnene Schlepperbau nicht aufrechtzuerhalten zu sei, weil dem Unternehmen die Mittel fehlen, um gegen die inzwischen Großen auf dem Markt aussichtsreich zu konkurrieren [...] und haben mich eben gefragt, ob ich nicht Interesse hätte, ich war damals ja noch ein relativ junger Mann, die Verantwortung zu übernehmen und aus wirklich emotionaler Sympathie zum Ort hier zu [Ort B], in dem ich groß geworden bin und aufgewachsen und alle Jugendsünden und Streiche durchgeführt habe und natürlich durch die Bindung meines Vaters zu dem Unternehmen, habe ich mich dann [...] entschlossen diesen unglaublichen Schritt zu tun [...], in ein kleines Unternehmen mit damals irgendwo 600 Beschäftigte und hochgradig insolvenzgefährdet, getan. (S2)

Und so hat sich das Unternehmen entwickelt. Mein Vater hat dann 19. Jahrhundert also Mitte der 50er Jahre das Unternehmen übernommen und hat dann im Jahr 1960 mit der Entwicklung und Herstellung von Elektromagneten begonnen und das ist ja nun erst eine sehr technische Angelegenheit und ja dann war für uns in der Familie also ja für mich, meine Brüder, ich habe zwei Brüder, war eben klar, dass man sich da auch entsprechend weiter qualifizieren muss und so habe ich in [Ort C] am Gymnasium Abitur gemacht, bin dann nach [Ort B] und habe dort, wenn man so will, heute heißt es Institut für Maschinenbau, studiert also mit der Anbindung

eben an die Elektrotechnik und das hat eben eigentlich sehr gut zu dem gepasst was hier mein Vater in seinem Unternehmen entwickelt und produziert hat und nach meinem Studium bin ich auch recht frühzeitig hier in das Unternehmen meines Vaters eingetreten, war dort Entwicklungsingenieur und habe also im Wesentlichen technisch, konstruktiv, entwicklungsseitig gearbeitet. Hat mir sehr viel Spaß gemacht. (ST2)

Das ist ganz einfach. Das Unternehmen gehört meinem Vater und ich habe nach dem Abitur beschlossen zu studieren und hier das Unternehmen zu übernehmen. (ST1)

**Zwischen der Konvention der Inspiration und der industriellen Konvention: dieser Unternehmer leitet sein Unternehmen mehr von der technischen<sup>U</sup> Seite aus, Innovation<sup>I</sup> und Weiterentwicklungen<sup>U</sup> von Produkten und Prozessen<sup>U</sup>/technologischen Verfahren<sup>U</sup> spielen eine entscheidende Rolle:**

Und wie gesagt die die technische Seite, die macht mir eben auch besonders viel Spaß. Ich leite eben dieses Unternehmen, wenn man so will, so ein bisschen aus der technischen Ecke, gibt ja die Möglichkeit das betriebswirtschaftlich zu tun, es gibt Juristen, die so was machen, ich versuche das eben von der technischen Seite her und deshalb spielt für mich eigentlich von Anfang an Innovation, neue und Weiterentwicklung sowohl von Produkten als auch von Prozessen eine ganz entscheidende Rolle und für mich ist eigentlich von der Strategie her, auch von der Firmenphilosophie klar, wenn wir eines Tages aufhören würden innovativ tätig zu sein, dann würde es vermutlich nicht mehr lange dauern und das Unternehmen wäre nicht mehr existent. Also in dem Sinne versuchen wir natürlich auch neu und Weiterentwicklungen zu machen, innovative Tätigkeiten umzusetzen und Gesichtspunkte umzusetzen und ja wie gesagt, das bezogen auf die Produkte auf die technologischen Verfahren, die wir anwenden zur Herstellung unserer Produkte und mittlerweile eben auch was die Organisation und die gesamt geschäftsmäßigen Prozesse anbelangt im Unternehmen, das sind die Dinge um die wir uns dann kümmern und die auch, sage ich mal so, ein bisschen mich in meiner Berufstätigkeit dann auch umgetrieben haben. (ST2)

**Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: aufgrund vorheriger Projektstätigkeiten<sup>N</sup> im Konzern hatten sich Kontakte<sup>N</sup> ergeben, die zu einer neuen Rolle<sup>U</sup> führten bzw. zur aktuellen Position:**

Also wir sind hier hier eine Tochtergesellschaft der [Unternehmen A] also wir [Unternehmen B] sind Tochter der [Unternehmen C], die wiederum eine Tochter der [Unternehmen A] ist und meine letzte Rolle bevor ich hierher gekommen bin war tatsächlich auch im Konzern, da habe ich die Verantwortung gehabt für den Online Sales und Servicekanal, der damals, die [Unternehmen D] der Festnetzsparte [ja] war und in dieser Rolle ein großer Kunde der [Unternehmen B]. Und als der langjährige Geschäftsführer 2005 dann ausgeschieden ist, kam einfach im Gespräch mit dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden, den ich wiederum auch aus anderer Konstellation kannte, das Gespräch drauf, wie geht es denn weiter, was würde denn so und wenn dann irgendwann war das im Gespräch wo dann so Fragen gekommen, ja warum wäre das nicht eigentlich mal was für dich? Und dann, also so gesehen, war das auch schon dann ein Netzwerkeffekt in Führungszeichen, wobei natürlich im Konzern [Unternehmen A] diejenigen, die sich mit Webportalen beschäftigen, das ist ja eine endliche Teilmenge und da kannte man sich halt. (OEO1)

Also, ich habe am Fraunhofer-Institut [Eigename F] in [Ort A] promoviert und über mehrere Industrie- oder auch Verbundprojekte, die dort am [Eigename F] liefen schon direkten Kontakt mit [Unternehmen A] gehabt. Insofern war mir

[Unternehmen A] bekannt und ich war auch [Unternehmen A] bekannt und insofern gab es da schon eine naheliegende Verbindung, die ich dann dazu genutzt habe dann auch in der [Unternehmen A]-Gruppe, dann einzusteigen mit Themen, die ich auch schon im Forschungsprojekt dann adressiert habe als Elektrotechniker im Bereich Plasmatechnik und dann aber auch Lasertechnik aktiv war und dann halt direkt in die [Unternehmen A]-Gruppe rein gegangen bin aber dann zum einem Standort in [Ort B], das ist die Sparte Elektronik innerhalb der [Unternehmen A]-Gruppe und habe dort 14 Jahre lang dann die Entwicklung geleitet. (S1)

Zwischen industrieller Konvention und Konvention der Bekanntheit: die Position des Geschäftsführers wurde aufgrund einer Stellenausschreibung<sup>U-O</sup> erlangt. Sie wird öffentlich ausgeschrieben<sup>O</sup> und in ihr werden bestimmte Aufgaben<sup>U</sup>- und Tätigkeitsmerkmale<sup>U</sup> genannt:

Wie ich in das Unternehmen gekommen bin? Es war eine Stellenausschreibung vor 12 Jahren. (SBH1)

Zwischen industrieller Konvention, handwerklicher Konvention und Marktkonvention: die Qualifizierung als Geschäftsführer beinhaltet einen technischen<sup>U</sup> und einen kaufmännischen<sup>M</sup> Aspekt bzw. es werden die Handlungslogiken eines Diplom-Ingenieurs<sup>U</sup> und eines Kaufmannes<sup>M</sup> genannt. Genannt wird ebenfalls, dass aufgrund des familiären<sup>H</sup> Hintergrunds schon seit Kindesbeinen<sup>H</sup> an, das Unternehmertum<sup>M</sup> verinnerlicht wurde bzw. das Kaufmännische<sup>M</sup> in Fleisch<sup>H</sup> und Blut<sup>H</sup> übergang. Es muss nicht oder kann nicht an einer Bildungseinrichtung gelernt werden; manchmal reicht es offenbar auch, einen Crashkurs bei seiner Frau<sup>H</sup> zu machen:

Also ich war, ich bin ja quasi die Generation zwei des Unternehmens [...] also mich hat das interessiert und ich habe auch Elektrotechnik dann studiert und so diesen technischen Aspekt, den kaufmännische ja das hat man eher so vielleicht im Blut schon gehabt, keine Ahnung da habe ich jetzt auch keine Ausbildung in die Richtung gemacht aber das liegt mir eigentlich schon auch und so bin ich nach dem Studium dann einfach in das Unternehmen direkt. (BO1)

Die Firma [Unternehmen A] hat mein Vater gegründet, 1950, der war Betriebswirt hatte einen Steuerberatungsprüfer gehabt, hat die Firma übernommen und war klein, hat sie bis 1969 alleine geführt. Ich bin 1969 in die Firma gekommen, ich habe Maschinenbau studiert und habe Betriebswirtschaft studiert und habe dann hier in [Ort A] bei der [Unternehmen A] promoviert, wo ich gekommen bin war es sagen mal noch relativ klein, es waren 100 Leute, hatte drei Millionen D-Mark Umsatz gehabt und na gut und dann, seither bin ich in der Firma [...]. Gut so hat sich die Firma entwickelt [...]. Ich bin Techniker und Kaufmann und habe es alles gemacht, Diplom als Diplomingenieur, Diplomarbeit dann die ganzen Arbeiten bezüglich [Unternehmen A], so dass man ?weiß nicht?, mit 14 Jahren war ich schon hier im Geschäft und habe gearbeitet, also quasi selbstverständlich. (OW1)

I: Haben Sie das mehr als Pflicht empfunden oder?

Nein, nie, habe ich immer gerne gemacht. Also kein Problem. (OW1)

Von der Abteilungsleitung damals ist an mich herangetreten worden, ob ich nicht dort möglichst den kaufmännischen Sektor übernehmen würde. Ich habe natürlich Maschinenbau studiert nichts mit Kaufmann, habe ich ehrlich gesagt, na gut, dann muss ich mir das mal annehmen, also ich habe dann noch, ich war dann in der Endphase von der Diplomarbeit, muss ich auch noch sagen und habe dann meine Frau, die hat also Ökonomie studiert gehabt und bei ihr eigentlich Crashkurs

Buchhaltung gemacht, einen Intensivkurs und habe dann im Prinzip mit Gründung, oder habe dann im Prinzip den Auftrag gekriegt ein neues Unternehmen zu gründen, noch unter Treuhand und habe 1992 dann im Prinzip die ganzen Genehmigungen und so weiter und so fort alles eingeholt was da notwendig ist, damit das also läuft. Habe die ganze Buchhaltung geführt vom Unternehmen und habe ja das Unternehmen im Prinzip aufgebaut und 94 stand dann das Unternehmen von der Treuhand zum Verkauf und dann haben wir gesagt, gut okay, wir übernehmen es, damals noch zu dritt und heute ich bloß noch alleine. Die anderen sind also in Rente mittlerweile und so bin ich eigentlich zu dem Unternehmen gekommen, wo ich sage wie gewisse Umstände, die sich eben zu dem Zeitpunkt eben gerade so ergeben haben, die also auch geklärt werden mussten und gelöst werden mussten. (SW1)

**Zwischen industrieller Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und Marktkonvention: bei dieser technologischen<sup>U</sup> Neugründung werden in der Interviewpassage für die Realisierung des Geschäftsmodells<sup>M-U</sup> auch Fördermittel<sup>S-M</sup> als sehr wichtig angesehen:**

Ins Unternehmen oder zum Unternehmen gekommen? Also das Unternehmen habe ich selber mal gegründet. Also es ist dazu gekommen, also ich bin einen technischen Weg, also ich habe zu DDR-Zeiten einen Beruf gelernt, Metallberuf gelernt, ich konnte nicht den geraden Weg zum Abitur machen, habe bei meinem Beruf mit Abitur, habe dann noch studiert, auch das war noch DDR-Zeiten, Fertigungstechnik und zu Wendezeiten ungefähr fertig geworden mit dem Studium. Dann eine Weile in der Forschung tätig gewesen, in der Laserforschung und das war eine Zeit wo hier Industrie kaputt gegangen ist, Wende, Umstrukturierung nach der Wende und das in meinem Fach auch arbeitsmäßig sicher problematisch war, also viele Leute, also sind arbeitslos geworden, gerade im Ingenieurbereich haben viele Leute dann weiter westwärts Arbeit gefunden. Ich war in der Forschung und habe gemerkt, dass ich das nicht auf Dauer will und wollte was selber machen und bin durch einen ehemaligen Lehrer also einen Doktor der von der TU [Ort A], den ich daher kannte, der hatte eine Firma gegründet und hatte dann irgendwann mal gesagt, na und Herr [Interviewperson], wäre das nicht für sie auch mal was, was selber in die Hand zu nehmen und was Neues anzufangen? Und das hat mich dann doch eine Weile bewegt und so kam es zur Unternehmensgründung weil ich habe das dann als eine Möglichkeit für mich gesehen und die verfolgt [...]. Also die hatte eine Vorbereitungsgeschichte von [...] zwei Jahren wo ich mich sozusagen damit auseinandergesetzt habe, weil es auch mit ganz gehörigen Kosten verbunden war natürlich auch um sozusagen, wie finanziert, in dem Fall auch Fördermittel weil es eine sogenannte TU-Gründung war [...]. Also es gab da mal so auch ein Förderprogramm wo man gesagt hat, es gibt also Zuschüsse dafür, wenn Leute neue Technologien industriell anbieten wollen und das war genau die Überschrift, ich habe also gesagt, ein bestimmtes Laserverfahren, dass wir es auftragsschweißen, ich weiß wie es geht, das hat Zukunft und ich will das industrialisieren und anbieten mit der Gründung. (CE1)

### Ost-West-Vergleich:

Die Sondersituation der Wiedervereinigung wurde von einem westdeutschen Unternehmer im Sinne der Marktkonvention genutzt, indem er sich bei der Treuhandanstalt (THA) bei einem Unternehmen umsah, um es dann zu privatisieren (s. o. Marktkonvention, B5), während von seiten eines ostdeutschen Familienunternehmers (s. o. handwerkliche Konvention, ST2), der von seinen Eltern den Betrieb übernommen hatte und einen Antrag auf Reprivatisierung stellte, die technische Seite Spaß macht und er sich von der marktwirtschaftlichen Handlungslogik eher abgrenzt (s. o., ST2). Während B5 aufgrund seiner Erfahrungen mit restrukturieren, gründen und verkaufen von

Unternehmen im Sinne der Marktlogik agiert und sich entsprechend dieser Handlungsrationalität bei der THA nach einem Unternehmen umsieht, ist es bei ST2 die Handlungslogik in Bezug auf die Tradition, die zur Reprivatisierung führte, weil er von seinen Eltern das Unternehmen übernahm und dann seine persönliche Entwicklung sehr stark an die des Unternehmens anlehnt:

Bei den Interviewpartnern, die eine ostdeutsche Lebensbiographie aufweisen (B3, SW1), erfolgte die Gründung als Reaktion auf ein von außen kommendes Ereignis (die Wiedervereinigung) bzw. hatte einen eher passiveren Charakter oder es wurde, wie oben erwähnt (s. Kompromissfigur aus industrieller Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und Marktkonvention, CE1) bei der Gründung ein staatlich initiiertes Förderprogramm in Anspruch genommen.

Bei den westdeutschen Gründungsunternehmern wird aktiver argumentiert, es findet sich kein Bezug zur staatsbürgerlichen Konvention und die Unternehmensgründung erfolgte aufgrund des Drangs zur Selbstständigkeit bzw. es wird eine Marktchance wahrgenommen (DI1, UN1).

### **10.1.2 „Wie würden Sie Ihre Tätigkeit als Unternehmer/Geschäftsführer beschreiben?“**

#### *Handwerkliche Konvention*

Die Interviewperson wurde vom Vater<sup>H</sup> in das Unternehmen geholt und musste sich als junger<sup>H</sup> Mann bzw. Nachfolger<sup>H</sup> einen Namen<sup>H</sup> machen und sich durchsetzen (Autorität<sup>H</sup>):

Wie ich 69 gekommen bin, am ersten Januar, hat mein Vater gesagt, da ist dein Schreibtisch ?sei unten? und was soll ich tun? Hier gibt es genügend zu tun und fertig. So war es dann auch, sagte, du hast Stress, du weißt, du darfst alles machen hier. War zwar nicht ganz so, musste mich natürlich auch vorkämpfen und einen Namen machen und sowas alles, ist ja klar. Gibt es Kräfte, die Betriebsleiter waren und da kommt der junge Mann und sagt, wie es gehen soll und sagen die Moment, jetzt bin ich derjenige und so weiter. Ist klar, aber habe ich mich durchgesetzt, offensichtlich. (OW1)

Ebenfalls im Sinne der handwerklichen Konvention wird geantwortet, wenn eine nur geringe Aufgabenteilung (geringe Arbeitsteilung<sup>H</sup>) zwischen den beiden miteinander verheirateten<sup>H</sup> Geschäftsführern besteht:

Ich bin Geschäftsführerin und leite das Unternehmen gemeinsam mit meinem Mann und daher bin ich für alles verantwortlich und ja leite das jetzt seit zehn Jahren[...]. Und ich teile eben die Bereiche mit meinem Mann auf, je nachdem wo es gerade nötig ist. Jeder hat so ein bisschen seinen Schwerpunkt, ich mehr in den Finanzen, mein Mann mehr in der Fertigung aber grundsätzlich beherrschen wir beide beides und unterstützen uns da gegenseitig. (ST1)

#### *Industrielle Konvention*

Hier liegt die Tagesaufgabe<sup>U</sup> eines Geschäftsführers darin, den Standort<sup>U</sup> und das Unternehmen weiterzuentwickeln<sup>U</sup> sowie Mitarbeiter zu führen:

Was so halt an der täglichen Arbeit als Geschäftsführer mit dazu gehört eben dann auch schon in eine Entwicklung vom Standort aus also Mitarbeiter zu führen, Entwicklung dann nachher, die zu dem Standort selber gehört, zum Unternehmen selber mit gehört, Entwicklung ist in dem Produkt, in den Produktgruppen, Produktausrichtung und eine Entwicklungsperspektive auch für die Mitarbeiter mit zu gestalten [...]. Und die Entwicklung, die in der Richtung da eigentlich notwendig sind, das ist okay das ist eine Tagesaufgabe vom Geschäftsführer. (OE02)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: mit Bezug auf diese beiden Konventionen wird Technologiewissen<sup>U</sup>, die Fähigkeit der Kommunikation<sup>N</sup> bzw. das Agieren in Netzwerken<sup>N</sup> und Managementwissen<sup>U</sup> bzw. grundlegende Methoden<sup>U</sup> als zentral angesehen:

Also sind eigentlich drei Elemente: einerseits ein breiter technologischer Hintergrund, also Technologiewissen, dann natürlich auch die Fähigkeit der Kommunikation also nach innen und nach außen kommunizieren und im Netzwerk agieren zu können und das dritte sind natürlich grundlegende Methoden und die man aber eher so allgemein als Managementwissen dann titulieren könnte. Das sind so die drei Felder, die drei Facetten, die es da braucht. (S1)

Zwischen industrieller Konvention, Netzwerkkonvention und Marktkonvention: in einem Konzern<sup>U</sup> hat der Geschäftsführer eine Rollenspezifikation<sup>U</sup>, die darin besteht, für die strategische<sup>U</sup> Gesamtausrichtung des Portfolios<sup>M</sup>, die Projektqualität<sup>N</sup> und die Kundenbeziehungen<sup>M</sup> zuständig zu sein, wobei die Entscheidungen der Geschäftsführer gemeinsam<sup>N</sup> getroffen werden:

Der Geschäftsführer in einer Gesellschaft wie dieser hier hat natürlich eine oder die Geschäftsführer, wir sind ja drei, haben wir eine Doppelrolle: natürlich haben wir auf der einen Seite eine gewisse Rollenspezifikation und im Rahmen dieser Rollenspezifikation bin ich jetzt mehr für Projektqualität, Portfolio, strategische Gesamtausrichtung und was weiß ich zuständig. Gleichzeitig ist manchmal so dass über die Jahre bestimmte Kundenbeziehungen gewachsen sind, dass es allgemeine Entscheidungen und arbeiten über die Gesamtorganisation zu tun gibt, wo man sich dann auch kreuz und quer also das heißt die Entscheidungen, die hier zu treffen sind, die trifft natürlich dann die Geschäftsführung gemeinsam, die Grundsatzdinge. Also dass man sich in der Rolle dann auch mit Fragen der Weiterbildungsstruktur der ?Intensivierung? von Dienstreisen also der Projekteinsätze beim Kunden befasst oder mit wie stellen wir uns am besten vertrieblich auf? Aber eben auch konkrete Akquisen, konkrete Projekteskalationen, -deeskalation also dann in das jeweilige Projektteam eintauchen entweder in der vertriebsunterstützenden Anbahnen sonst irgendwas Rolle oder in der Rolle, die heißt als Coach oder auch Ansprechpartner für Top-Entscheider beim Kunden zu dienen, wenn denn mal ein Projekt aus der Bahn geraten ist. (OEE1)

In einem kleinen Unternehmen wird in Bezug auf diese drei Konventionen ähnlich argumentiert, wengleich hier nicht die unterschiedliche Spezialisierung der Geschäftsführer vorhanden ist. Es muss die fachliche<sup>U</sup> Kompetenz<sup>U</sup> vorhanden sein, die Strategie<sup>U</sup> der Firma muss definiert<sup>U</sup> werden, der kaufmännische<sup>M</sup> Bereich ist ebenfalls wichtig und die Organisationsstruktur<sup>U</sup> muss ständig an veränderte Bedingungen angepasst werden (Wettbewerbsfähigkeit<sup>M</sup>) und man muss versuchen, sich



in Netzwerke<sup>N</sup> zu integrieren:

Also sie müssen praktisch natürlich die fachliche Kompetenz haben und die Strategie der Firma definieren, muss natürlich den ganzen kaufmännischen Bereich im Griff haben, müssen eine Organisationsstruktur aufbauen, die sich ständig an veränderte Bedingungen anpasst und müssen natürlich auch versuchen, das ist jetzt ihr Thema sich in Netzwerke zu integrieren, um nicht alles nur aus der lokalen Warte aus zu betrachten, sondern eben Input zu bekommen aus der Wissenschaft aber eben auch Vernetzung mit anderen Firmen, die in ähnlichen Bereichen tätig sind, wo eben sich Ergänzungen ergeben. (B3)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: Zwei Interviewpersonen antworteten in dem Sinne, dass sie als Techniker<sup>U</sup> bzw. Programmierer<sup>U</sup> von der Universität<sup>U</sup> ein eigenes Unternehmen gründeten, in dessen Unternehmensentwicklung<sup>U</sup> weitere Tätigkeitsbereiche hinzu kamen, wie Vertriebsaktivitäten<sup>M</sup> und Moderation<sup>N</sup>. Ebenfalls wurde mit wachsendem Unternehmen die Vernetzung<sup>N</sup> mit anderen Personen wichtig und strategisches Denken kam hinzu:

Ich habe ja als einer der ersten Programmierer, Schrauber, Softwareentwickler angefangen, machte den ersten Vertriebsmann, dann war meine Tätigkeit immer mehr Vertrieb und sage mal Produktgestalter, heute würde ich das eher als Moderator betrachten, der versucht die verschiedenen Elemente, die sich aus Vertrieb, in unserem Falle Projektmanagement, gut Produktentwicklung zusammensetzen, dieses Dreieck irgendwo im Gleichgewicht zu halten. Wenn dieses Dreieck sich zu gut versteht, dann machen wir einfach zu wenig Gewinn als Firma, haben alles was der Kunde will, wenn wir, wenn sich das zu weit auseinander bewegt die Interessen der drei Elemente sich zu weit auseinander bewegen, dann gibt es zu viel Ärger, ist auch schlecht für das Ergebnis, deswegen ist es meine Aufgabe das irgendwie so zusammen zuhalten, dass es rund läuft. (UN1)

I: Und sehen sie da grundsätzliche Konflikte oder wie würden sie diese Konflikte, die sich da vielleicht oder Zielkonflikte, die sich dort ergeben am Besten zu lösen zu versuchen?

Die Ziele sind, der Vertrieb versucht natürlich so viel wie möglich zu verkaufen, möchte das verkaufen was der Kunde will alles andere ist für ihn uninteressant und langweilig. Die Softwareentwicklung, die möchte gerne das entwickeln was sie am liebsten entwickeln, also dieser Hobbyfaktor ist irgendwo dabei und das Projektmanagement ist natürlich gehalten mit möglichst geringen Kosten den Kunden zufrieden zu stellen und das beinhaltet allein, diese drei Kräfte beinhalten relativ viele Zielkonflikte und da muss man immer schauen, dass man entsprechende strategische Ansätze fährt, dass man Arbeitsgruppen hat, die das Ganze immer mal wieder beleuchten, dass man auch spezielle Firmenausflüge macht, mehrtägige, die die einzelnen Einheiten wieder zusammenbringen. Moderierte Firmenausflüge, die das ganze wieder so zusammenbringen, dass man wieder ein halbes Jahr gut geht. (UN1)

Geprägt war es erst einmal von dem Ansinnen irgendwas technisch Neues zu beherrschen, zu schaffen, überhaupt bereit zu halten und verkaufen zu können und dann ist natürlich dazugekommen das irgendwie auch hinzukriegen, dass man das an den Markt bringt und entsprechend auch einen Markt, damals brauchen sie noch einen Markt dafür, auch einnimmt das heißt also das Verkaufen ist dazugekommen. Das und mit dem langsamen, also das Unternehmen ist einigermaßen stetig und ganz langsam gewachsen [...]. Und das nun aufgebaut zu einem weiß nicht um die 45 Leute, jetzt ganz langsam über 20 Jahre, ist langsam gewachsen, stetig und aus eigener Kraft gewachsen und meine Sicht als Unternehmer ist nicht die unbedingt

jetzt dass das Wachsen und das ganz schnell Geld machen als vordergründiges Ziel sondern eher als solide, zukunftsicher, das zu bauen und zu halten und zu gestalten und da kommt also bei mit einem wachsendem Unternehmen natürlich dann kommen andere Komponenten für einen Unternehmer dazu. Das heißt also dann mehr auch bisschen Manager sein, wenn da in der ersten Zeit dann auch Verkäufer werden, wenn man als Techniker kommt [...]. Ich muss auch sagen, ich habe an mir selber beobachtet über, irgendwann habe ich es mal ausgesprochen, weil es wurde mir bewusst, war vielleicht Jahr sieben nach Gründung oder so, da war ich so weit, dass ich gesagt habe, ich sehe mich jetzt etwas anders, ich traue mich sozusagen über den Tellerrand des eigenen Unternehmens zu gucken, habe nicht mehr Angst, dass jeder links und rechts von mir um mich rum zuallererst Wettbewerber ist, sondern sehe eher die Punkte, wo man vielleicht selbst als eigentlich Wettbewerber was miteinander machen könnte oder wenigstens mal miteinander redet [...]. Das Unternehmen war schon sieben Jahre alt, da kam für mich so ein Aha-Erlebnis, dass es eigentlich wichtig ist als Chef von so einem Laden auch den Blick nach außen ganz bewusst zu tun und sich also wirklich nach links und rechts zu gucken nach dem eigentlich dem Umfeld. Ich muss sagen die Jahre davor hat man mit sich selber zu tun, dass der Laden irgendwie erst mal kommt, man seine Brötchen bezahlen kann [...]. Das erste Mal erkennbar über den Berg zu sein oder so und das hat überhaupt erst mal sozusagen mir die Freiheit gegeben zu sagen, was ist noch wichtig auch um mal strategisch zu denken oder was ist wichtig in dem Umfeld, wenn die Tür aufmachst von der Firma und raus gehst also was heißt Gemeinde ringsum oder so was. (CE1)

### *Kritik*

Bei einem Fall wurde sich aus Sichtweise der Netzwerkkonvention von der industriellen Konvention abgegrenzt. Es handelt sich hierbei um ein projektbezogenes<sup>N</sup> bzw. auftragsorientiertes Unternehmen, das sich als Prozessspezialisten für die Einrüstung neuer Werkstücke versteht. Das Unternehmen nimmt keine Serienfertigung<sup>N/U</sup> vor und sieht seine Kernkompetenz in Projektierung<sup>N</sup>, Engineering und Montage auf der Baustelle. Der Geschäftsführer hält die Fäden zusammen<sup>N</sup> (Koordinierung<sup>N</sup>):

Die [Unternehmen A] eigentlich ein projektbezogenes oder besser gesagt ein auftragsorientiertes Unternehmen ist, das sich an Einzelaufträgen aufhält, wir haben nichts mit Serienfertigung zu tun, es ist wirklich sage ich mal jedes Projekt immer wieder neu und aus diesen Gründen heraus muss man sagen, die Firma ist aufgestellt mit einer sehr großen Engineering-Abteilung die Konstruktion und dann haben wir noch die Angebotsabteilung, relativ groß in der alle Anfragen aufschlagen, wir uns eigentlich sage mal zu 99 Prozent in der Automobilindustrie momentan aufhalten mit Umbauten, Überholungen von bestehenden Linien also ganz einfach [Unternehmen V] bringt jetzt vielleicht einen Dreier einen neuen Motortyp raus und alles was in dem Motor dann dran hängt Zylinderkopf, Zylinderblock, Kurbelwelle und wird dann meistens auch mit verändert, durch die Forschungs- und Entwicklungsabteilungen und die Anlagen über die diese Teile laufen müssen dann an das neue Teil angepasst werden weil die Löcher anders rein kommen, weil die Maße anders sind, es heißt die Spannvorrichtungen und die gesamten Bearbeitungseinheiten müssen bearbeitet werden. Also ich sage mal verstehen wir uns eigentlich als den Prozessspezialisten für Einrüstung neuer Werkstücke auch noch Sondermaschinenbau das heißt wir bauen immer noch Bearbeiterstraßen, Rundtischmaschinen alles was da quasi für die spanabhebende Bearbeitung notwendig ist [...] und ich bin im Endeffekt der der versucht die Fäden zusammen zu halten, wir haben keine eigene mechanische Fertigung hier am Standort, das ist alles Zukauf aber das gesamte, die gesamte Projektierung, das Engineering und die Montage im Hause auf der Baustelle, das ist eigentlich die Kernkompetenz hier am Standort. (SWS2)

### Ost-West-Vergleich:

Es wurden an dieser Stelle keine Unterschiede gefunden. Auf die handwerkliche Konvention, die industrielle Konvention, die Netzwerkkonvention und die Marktkonvention bezogen sich sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer. Auffällig ist die Verschiebung der Bedeutung von Konventionen in der Unternehmensbiographie bei UN1 und CE1, auf die in dem Kapitel [(??)] über die Rekonstruktion der Idealtypen eingegangen werden wird.

### **10.1.3 „Welche Fähigkeiten braucht für Sie ein erfolgreicher Unternehmer/ Geschäftsführer?“**

Bei den Antworten auf diese Frage wurde am häufigsten auf die industrielle Konvention, die Marktkonvention, die Konvention der Inspiration und die Netzwerkkonvention Bezug genommen, wobei es häufig zu Kompromissen zwischen diesen Konventionen kam.

#### *Industrielle Konvention*

Angesprochen wird, dass der Unternehmer fleißig<sup>U</sup> sein muss, seine Qualitäten und Fähigkeiten erkennen sollte und Aufgaben-<sup>U</sup>, Tätigkeits-<sup>U</sup> und Unternehmensinhalte definiert<sup>U</sup>. Weitere Interviewpassagen thematisierten, dass man geschickt Aufgaben<sup>U</sup> verteilt, Trends<sup>U</sup> erkennt, strukturieren<sup>U</sup> und organisieren<sup>U</sup> kann sowie Probleme<sup>U</sup> löst<sup>U</sup>. Des Weiteren geht es darum, die Infrastruktur<sup>U</sup> am Standort<sup>U</sup> zu analysieren<sup>U</sup> und daraus die Geschäftsprozesse<sup>U</sup> und das Produktportfolio zu definieren<sup>U</sup>, dass den Kunden nutzen<sup>U</sup> bringt:

Und natürlich keine Gedanken an Urlaub oder Eingrenzung der Arbeitszeit, wenn sie das nicht machen sind sie nicht zum Unternehmer geboren. Also einen Arbeitstag von 12 bis 14 Stunden war an der Tagesordnung am Anfang. (DI1)

Also ich meine man kann das verschieden gestalten, man hat ja als Mensch nur begrenzte Qualitäten und Fähigkeiten, manches kann man sich dazulernen, manches kann man vielleicht auch zukaufen, das Wichtigste ist vielleicht zu erkennen, was ich selber kann und was ich dann nicht mehr kann und wo ich mir dann Hilfe besorgen muss, das ist sicherlich auch eine Unternehmeraufgabe, dass mir nichts was ganz wichtig ist, vielleicht hinten runter fällt oder ich meine ich muss es selber machen und dann kann ich es aber doch nicht [...]. Welche Aufgaben hat der Unternehmer? Ja müssen natürlich Unternehmensinhalte definieren, man muss sie oder auch Tätigkeitsinhalte definieren und man muss sie auch hin und wieder mal hinterfragen, haben sie Zukunft, sind sie die richtigen. (CE1)

Ab einer gewissen Größenordnung heißt es geschickt Aufgaben verteilen, die Mitarbeiter versuchen gut einzuschätzen das kann der leisten, das kann der nicht leisten und so weiter und so fort. Also das gehört eben alles irgendwo mit dazu. (SW1)

Die Fähigkeit hinter Einzelereignissen das Prinzip zu sehen. Also im Endeffekt aus einzelnen Dingen, die an einem Markt vorkommen, den Trend am Markt zu sehen. (UN1)

Gut organisieren indem sie strukturieren [...]. Großes Thema ist natürlich das tägliche Troubleshooting also sprich für unvorhergesehene Probleme dann gute Lösungen zu finden. (SBH1)

Man muss im Grunde gucken, dass die internen Prozesse in dem Umfeld was man infrastrukturell am Standort vorfindet, entsprechend strukturiert, analysiert und daraus dann die entsprechenden Geschäftsprozesse und auch das Produktportfolio zu definieren was am Ende einen Kundennutzen bringt und der Kundennutzen bringt dann auch im Grunde den Erfolg in dem Unternehmen. (B2)

### *Marktkonvention*

Mit Bezug auf die Marktkonvention wird die Risikobereitschaft<sup>M</sup> als entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens genannt:

Erfolgreicher Unternehmer, der muss als allererstes mal risikobereit sein. (B5)

Unternehmer muss ein gesundes Maß an Risiko natürlich mitbringen [...]. Ich war damals 49 und bekam keinerlei Kredite mehr weil ich zu alt war und sie müssen aber praktisch von Null auf Hundert in den Markt eintreten, das muss sofort die Mitarbeiter finanzieren müssen, die Produkte vorfinanzieren, wir entwickeln hier Hardware, die wir nicht in Elektronikbetrieben fertigen lassen und erstellen hier die Software und dann anschließend wird die Hardware mit der Software verheiratet und dann als komplettes System verkauft und müssen natürlich alles erst mal große Vorleistungen, finanzieller. (B3)

### *Konvention der Inspiration*

Hier ist es wichtig, offen<sup>I</sup> zu<sup>I</sup> sein<sup>I</sup> für<sup>I</sup> Veränderungen<sup>I</sup>, Ideen<sup>I</sup> zu entwickeln, neue<sup>I</sup> Wege zu gehen<sup>I</sup> und ein Visionär<sup>I</sup> zu sein:

Also gut und Unternehmer muss natürlich auch immer offen sein für alle Veränderungen und das bezieht sich einmal auf den technischen Bereich aber natürlich auch auf den politischen Bereich weil ja viele Dinge die Arbeit unmittelbar betreffen auch durch sagen mal ordnungspolitischer Rahmensetzungen stark beeinflusst werden, also sprich jetzt aktuelles Thema Energiewende und damit alle Verordnungen, Energieeinsparverordnung, EEG-Gesetz und so weiter, die haben natürlich zum Beispiel bei uns alle einen maßgeblichen Einfluss, je nachdem welche Priorisierung da vorgegeben wird, verändert das auch, sagen mal strategische Ausrichtungen. (B3)

Also Spaß an Veränderungen. (UN1)

Und natürlich Ideen entwickeln. (SBH1)

Er muss bereit sein Wege zu gehen, die also weit Abseits von einem normalen, von einer normalen würde ich mal sagen, Angestellten- oder Beschäftigungstätigkeit sind. (B5)

Man muss erst mal Ideen haben und man muss eben auch ein bisschen spinnen oder so ein bisschen Visionär sein, ansonsten kann man so was nicht realisieren. (SW1)

### *Netzwerkkonvention*

Des Weiteren wurden aber auch Fähigkeiten angesprochen wie das Motivieren<sup>N</sup> von Mitarbeitern

bzw. des Teams<sup>N</sup> und Netzwerkaktivitäten<sup>N</sup>, die sich der Netzwerkkonvention zuordnen lassen:

Und dann natürlich das Thema auch motivieren, die Mitarbeiter, also die Führungskompetenz. (SBH1)

Na ja gut, also wenn man sich eine solche Strategie zurechtlegt, dann muss man natürlich gucken wie kann man das Ganze dann in die Tat umsetzen. Gut, dass man das nicht alleine schafft ist ohnehin ganz klar, man braucht eine Mannschaft oder ein Team wie man heute sagt, die diesen Gedanken und natürlich auch diesen Prozess mittragen und mit voranbringen und so ist es natürlich für uns im Unternehmen und auch für mich persönlich sehr sehr wichtig kompetente und qualifizierte Mitarbeiter zu haben. (ST2)

Musst eben mit guten Vorbild jetzt auch voran gehen, musst also schon auch versuchen die Mitarbeiter zu begeistern. (SW1)

Und durch seine unternehmerischen Aktivitäten geht und sich da auch ein gutes Netzwerk aufbaut, im Übrigen ein Netzwerk auf das man sich verlassen kann also ein, das ist auch schon wichtig, also in allen Bereichen, egal ob es jetzt in kaufmännischen Bereichen ist, in technischen Bereichen oder auch in Gesellschaftsebenenbereichen, also man muss sich einfach dann auch drauf verlassen können, wenn man mit einem in irgendeinem Bereich dann mal was bespricht, dass das dann auch so läuft oder dass man den Eindruck hat und man sagt, ich habe da ein Problem, kannst du mich da mal unterstützen bei der und der Aktivität. (B5)

### *Kompromiss*

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und handwerklicher Konvention: dieser Geschäftsführer erzählte, wie er sich über das Tagesgeschäft hinaus auch stark gesellschaftlich<sup>S</sup> engagiert<sup>S</sup> und zwar deshalb, weil er Vater wurde und sich fragte, wie seine Kinder<sup>H</sup> ihren Platz in der Gesellschaft<sup>S</sup> finden können:

Wenn er da einmal über den Berg ist wie ich das sozusagen vielleicht beginnend ab dem siebten Jahr des Unternehmens für mich erlebt habe, dann sind es natürlich auch, dann beginnt das auch so wie Gedanken der unternehmerischen Verantwortung über das Alltagsgeschäft hinaus. Das Alltagsgeschäft, das ist gegenüber meinen Angestellten und mir selber und so weiter und das sind aber dann eben auch Sachen was, wenn ich sage, wenn ich mich frage und was hast du als Unternehmer noch einen Platz in der Gesellschaft? Groß formuliert oder gesagt, habe ich das nicht, aber das ist natürlich noch so eine Sache, was kann man von mir erwarten und was sollte ich sozusagen über das Muss hinaus tun, das hat aber, das habe ich, ist für mich, habe ich das relativ einfach beantwortet. Ich habe also gesagt, was ist mir persönlich wichtig wo wiederum auch, wo kann ich als Person was leisten und was ist sozusagen zumutbar für das Unternehmen? Und das hat sich ausgedrückt über die ganzen Jahre in einem Punkt vielleicht auch dadurch, dass ich selber vier Kinder habe und dass in der Zeit als die groß wurden und man als Eltern erlebt, wie wichtig das ist, dass die einen Bezug zu unserer Industrie oder beruflichen Zukunft oder so was erst mal sich schaffen können und aufbauen können. Kurz und gut, ich habe für mich persönlich gesagt, an der Front sehe ich eine Extraaufgabe sozusagen von den Kann-Aufgaben eines Unternehmers oder eines Unternehmens, dass ich sage, da will ich mich engagieren, dass mache ich auch seit Jahren, dass mal also sagen, wie findet Jugend ihren Weg ins Berufsleben, wenn und ja bildet sich eine Meinung also das geht also über das Lehrer und Schüler hier rein kommen können, sehr viel oft und viel und ich mir auch persönlich sehr viel Zeit nehme dafür mit denen zu reden über alle Fragen, die da sind, seien es technisch oder auch nur wie bewirbt man

sich und was weiß ich und das ist sagen wir mal so ein Punkt. (CE1)

Zwischen industrieller Konvention und handwerklicher Konvention gab es ebenfalls einen Kompromiss: betont wird hier, dass es darum geht, strategisch<sup>U</sup> zu denken, hier aber keine Delegation (im Sinne der Netzwerkkonvention, siehe Kritik unten) an Mitarbeiter erfolgte, sondern das soziale Band i. S. der handwerklichen Konvention zwischen Chef<sup>H</sup> und Mitarbeitern geknüpft wird, weil die Mitarbeiter im Gegensatz zum Chef<sup>H</sup> nicht alle Informationen haben und sich aufgrund dieser Informationsasymmetrie eine hierarchische<sup>H</sup> Beziehung konstituiert:

Man sollte strategisch denken können und strategisch versuchen das Unternehmen versuchen auszurichten, das ist aber nicht ganz einfach im Tagesgeschäft. Man sollte einen Überblick über alles haben und das merkt man auch immer wieder, das hat man oftmals als Chef nur selber, dass man wirklich alle Details weiß warum was wichtig ist, was für die Mitarbeiter nicht immer unbedingt ersichtlich ist. (ST1)

Zwischen der Marktkonvention, der industriellen Konvention und der Netzwerkkonvention. Erwähnt wurde zum einem die dezentrale<sup>N</sup> Steuerung<sup>U</sup> eines Unternehmens durch ein Vorstandsteam<sup>N</sup> einer Aktiengesellschaft<sup>M</sup> und zum anderen das Projektgeschäft<sup>N-M</sup> und das Stakeholder Management<sup>U</sup> eines Geschäftsführers. Hierzu gehört es, bei den Top-Akquisen<sup>M</sup> im Projektgeschäft<sup>N-M</sup> Preisnachlässe<sup>M</sup> auszuhandeln<sup>M</sup> und für die Mannschaft eine Orientierung zu sein (Leader<sup>N</sup>):

Also wir sind ja eine Aktiengesellschaft und im Aktienrecht ist das immer ein Team, ein Vorstandsteam damit ist, da gibt es also verschiedene Verantwortlichkeiten im Vorstandsteam und der Vorsitzende koordiniert die gesamten Aktivitäten das heißt also ich speziell habe eben den Vorsitz und auch für Technologie die Verantwortung insofern steuere ich von vom Vorstand aus diese Aktivität und dazu müssen sie aber mal vielleicht unsere prinzipielle Organisation anschauen, wir haben vier verschiedene Schichten auf ein und den gleichen Markt. Die erste Schicht ist über strategische Geschäftsbereiche, die in acht Technologien eingeteilt sind, die zweite Schicht in nach Branchenbereichen und das ist eben Fabrikautomation, Logistikautomation und Prozessautomation, die dritte Schicht ist nach Regionen, jedes Land und die vierte Schicht ist nach Funktionen, das heißt Vertrieb, Produktion und was weiß ich, IT zum Beispiel. Diese vier Schichten werden vom Vorstand gesteuert und zwar um im Prinzip hier dezentrale Struktur, jede einzelne dieser Einheiten hat einen strategischen Auftrag und ist gemäß diesem strategischen Auftrag verantwortlich und das läuft dann von der Steuerung so dass sie einmal pro eine so genannte Board-Sitzung haben, also eine Aufsichtsratssitzung über das Jahresergebnis des Vorjahres, die mittlere Sitzung im Jahr über die Mittelfristplanung in den nächsten drei bis zehn Jahren und die dritte Sitzung für das Budget des nächsten Jahres, so läuft das ab. (SO1)

Die Rolle des Geschäftsführers ist schon sehr stark dadurch geprägt, dass es wenig oder selten der Fall ist, dass man tatsächlich mal zwei Wochen am Stück sich mit einem Thema beschäftigt das heißt extrem wichtig ist ein schnelles Umschalten, weil es halt wirklich Tage gibt, wo sie so im Halbstundenrhythmus durch die Themen gehen und das ist jetzt, das was als Termin im Kalender steht, also da rede ich jetzt gar nicht von Mails die hochpoppen oder so. Das Zweite ist, sie brauchen schon ein gewisses Grundverständnis sowohl von dem was die

Firma inhaltlich selber tut in der Rolle zum Beispiel gerade der Deeskalationsinstanz auf höherer Ebene auch eine gewisse Ausstrahlungsfähigkeit gegenüber dem Kunden, dass man das jetzt technisch anders im Griff hat als früher und sie brauchen eine gewisse sage mal Vertriebs- und Außenwirksamkeitsstärke oder sagen mal insgesamt Außenwirksamkeitsstärke, weil natürlich eine der ganz starken Rollen auch ist in den Top-Akquisen genauso wie in den Top-Projektsituationen dann auch schwierige Situationen mit dem Kunden zu überstehen und schwierig kann auch schon sein, dass der Kunde sich zwischen drei Anbietern für sie entscheiden soll, das muss er ja auch erst mal machen und dafür brauchen sie dann schon eine gewisse Fähigkeit so was rüber zu bringen bis hin natürlich auch zu den dann ausstehenden Detailverhandlungen wie viel Spielraum ist da, wie kriege ich mit einem Kunden eine Win-win-Situation gestaltet, was ist wirklich sein Problem? Geht es ihm wirklich nur darum jetzt noch mal die letzten fünf Prozent Preisnachlass zu bekommen oder geht es nur darum eine bestimmte Zahl zu treffen also diese Verhandlungssituation ist da auch eine relativ normale. Also Verhandlungssituationen sind relativ normal, jede ist in sich natürlich wieder irgendwie anders, natürlich gibt es dann auch wieder rote Fäden aber das führt dann natürlich ?letztendlich? auch schnell zu weit. Also last but not least ist genauso wichtig die Unternehmenspolitik nach innen zu vertreten also das heißt für die Mannschaft, für die Belegschaft der Organisation eine Orientierung zu sein, da will die Firma hin, da soll die Firma hin, wir sind hier im Projektgeschäft unterwegs das heißt die Mitarbeiter dieser Firma sind zum größten Anteil in Kundenprojekten unterwegs mit hoher Sichtbarkeit auch am Kunden also wir generieren nicht ein Produkt das dann verkauft wird und irgendwo im Regal liegt und der Kunde steht halt vor einer Packung Ritter-Sport aber sind die Menschen, das ist bei uns sehr anders und das heißt die Entscheidungen, viele Entscheidungen muss ein Projektleiter vor Ort treffen, er muss aber ungefähr wissen wie ist eigentlich die Gesamtsituation der Firma, wie ist die Strategie der Firma, was machen wir sonst noch alles und dafür dann auch Sprachrohr in die Organisation hinein zu sein ist eine wichtige Rolle der Geschäftsführung in Summe und natürlich gibt es das, sage mal Stakeholder Management also das heißt dadurch dass wir hier Teil des Konzerns sind, sind wir hier eingebettet in größere Entscheidungen, in Zusammenhänge in Notwendigkeiten, in Pflichten auch in gewisse Rechte, Mitsprachen und das zu managen ist natürlich auch wichtig, weil das ein starken potentiellen Einfluss auf Wohl und Wehe dieser Firma hat. (OEE1)

### *Kritik*

Kritik, die von der Netzwerkkonvention an der handwerklichen Konvention geübt wird: aus Sicht der Netzwerkkonvention geht es darum, Mitarbeitern Freiräume<sup>N</sup> einzuräumen und es geht nicht darum, alles<sup>H/N</sup> auf<sup>H/N</sup> eine<sup>H/N</sup> Person<sup>H/N</sup> hin<sup>H/N</sup> zu organisieren (wie oben bei der Kompromissbildung aus industrieller Konvention und handwerklicher Konvention). Wesentlich sind hier hierarchiefreie<sup>H/N</sup> Gespräche und das Objekt „Kummerkasten“<sup>H/N</sup>, der Mitarbeitern direkte, hierarchiefreie<sup>H/N</sup> Gespräche<sup>H/N</sup> mit dem Geschäftsführer ermöglichen soll, die Kommunikation<sup>N</sup> über das Intranet<sup>N</sup> und dass die Mitarbeiter bei Veränderungen mitgenommen werden:

Für mich persönlich ist es die jetzt, sind auf jeden Fall diese Freiräume, die man seinen Mitarbeitern und nicht alles läuft über meinen Tisch [...]. Ein Geschäftsführer muss zuhören können, also die Mitarbeiter müssen das Vertrauen haben, dass sie auch zu ihm gehen können ohne dass es irgendeine Konsequenz vielleicht hat, wenn sie mal was Unangenehmes sagen, was vielleicht nicht gut ist, auch das wäre für mich wichtig als Geschäftsführer. Wir haben eine offene Tür, also es kommen auch Leute aus der Produktion zu mir, also wenn es jetzt irgend ein Thema gibt, wo sie nicht weiter gekommen sind, auch das gibt es. Wir haben auch so einen Kummerkasten nennt sich der, der wird von mir geleert also

auch da ist nicht allzu viel drin, das ist ja auch gut, aber manchmal ist was drin und das, sie wissen aber, das leert jetzt nicht irgendein Mitarbeiter sondern das mache ich selber und wie gesagt sie haben auch die Option manchmal schreiben sie dann auch sie würden gerne mal ein Gespräch führen und das ist halt auch so was und ich meine, das muss natürlich durchgängig so haben, weil ich sage mal diese hierarchischen Systeme wo ich dann sage und du bist jetzt da ganz unten und ich spreche mit dir gar nicht also weil das interessiert mich jetzt auch gar nicht was du hast also das kann man so machen aber ist natürlich für die Unternehmenskultur jetzt nicht gerade so förderlich, sondern da muss man schon so ein bisschen das öffnen [...]. Aber zumindest mal so diese Offenheit, Transparenz ist natürlich immer gut, jetzt in heutiger Zeit ist das Thema Kommunikation auch sehr wichtig auch Unternehmenskommunikation, wir haben sehr viele Kanäle, die wir da spielen und trotzdem kriegen wir Feedback, dass manche das nicht gehört haben, dass man eben jetzt überrascht sind, dass sie das jetzt, obwohl es was weiß ich in der [Unternehmen A]-Firmenzeitung oder Intranet stand [...]. Ich will eigentlich mehr konkretere Sachen wissen, ich will wissen, wenn irgendwelche Veränderungen da sind, warum die da sind, also auch die Erläuterung vielleicht dazu nicht nur sagen, so das machen wir jetzt, frag nicht lange, sondern setzte es mal um, sondern die Leute müssen auch bei einer Veränderung mitgenommen werden. (B01)

**Kritik, die von der Marktkonvention und der handwerklichen Konvention an der industriellen Konvention geübt wird: erst aufgrund von Erfahrung<sup>H</sup> kann man sich in den Endabnehmer<sup>M</sup> hinein versetzen<sup>M</sup> bzw. ein gewisses Gefühl für seine Produkte entwickeln; wer das aber über die betriebswirtschaftliche<sup>U/H-M</sup> Seite, über Zahlen<sup>U/H-M</sup> lesen macht, versteht<sup>U/H-M</sup> die Anforderungen<sup>U/H-M</sup> nicht<sup>U/H-M</sup>, die in einem Presswerk vorhanden sind. Er kann sich dann nicht in den Kunden<sup>U/H-M</sup> reinversetzen<sup>U/H-M</sup>, er versteht nicht, was der Kunde wirklich braucht:**

Also ich denke erfolgreicher Geschäftsführer, es gibt Leute, die kann ich überall hinsetzen, die meinen die können das alles weil sie Zahlen lesen können und weil sie alles von der betriebswirtschaftlichen Seite sehen und ich glaube das passt nicht in den Maschinenbau rein. Es mag Unternehmen geben, wo das geht, im Maschinenbau geht das in meinen Augen nicht, ich behaupte, man muss ein gewisses Gefühl für seine Produkte entwickeln und man muss ein Gefühl dafür entwickeln wohin will ich, was braucht der Markt und wenn ich das Gefühl habe, das bisschen Betriebswirtschaft im Hintergrund, das kriegt man dann auch noch irgendwo hin. Also ich glaube schon, gerade im Maschinenbau ist es sehr wichtig, dass man Gefühl für seine Produkte hat und Gefühl dafür hat, was will der Kunde damit tun und das ist etwas, das habe ich hier so ein bisschen bei der Übernahme festgestellt, man hat Produkte entwickelt aber so richtig in die Situation des Endabnehmers hat man sich eigentlich nie rein versetzt, was der Endabnehmer eigentlich damit macht, wie der Endabnehmer eigentlich tickt, das merkt man, wenn man, ich bin 20 Jahre im Presswerk groß geworden und habe dann die Maschinenbaubranche als Kind dazugewonnen und wenn man dann als Presswerker dann hier mit den Leuten diskutiert, da hat man gemerkt, die wissen gar nicht was die Anforderungen in so einem Presswerk sind, da fehlt irgendwo was, das da ein Riesendruck dahinter ist, wenn eine Maschine defekt ist, das die in, sage ich mal in Stunden repariert haben muss, dass das alles Plug-and-play sein muss, das ist denen gar nicht bewusst. Die haben viel zu viele Sonderlösungen gefunden, teilweise, die einfach zu komplex waren, so ein dieses und da. Das sind so Dinge und wenn man ein Unternehmen leiten will, dann muss man so ein gewisses Feeling muss man mitbringen, muss man entwickeln und muss das leben mit den Leuten, mit den Leuten gemeinsam und auch mit den Kunden, dass man das wirklich da dieses Gefühl da entwickelt, was braucht der Kunde und das ist da, das ist eigentlich das Wesentlichste, wenn ich ein gutes Unternehmen oder gute Dinge verkaufen will, dann muss ich wissen, was der Kunde will und nicht was wir gerne hätten, was er will. (SW3\_1)



## Ost-West-Vergleich

An dieser Stelle konnten keine besonderen Aussagen zum Ost-West-Vergleich ausgearbeitet werden, auch ließen sich keine Konventionen typischerweise ost- oder westdeutschen Geschäftsführern zuordnen. Auffällig ist lediglich, dass CE1 an dieser Stelle von sich aus sein gesellschaftliches Engagement (staatsbürgerliche Konvention) erwähnt, obwohl es für das Alltagsgeschäft seines Unternehmens nicht von zentraler Bedeutung ist.

### **10.1.4 „Wie sieht Ihr Alltag aus?“**

Die Antworten lassen sich insbesondere der industriellen Konvention und der handwerklichen Konvention zuordnen.

#### *Industrielle Konvention*

Antworten, die sich dieser Konvention zuordnen ließen, thematisierten die Bedeutung von strategischen<sup>U</sup> Fragen, wie z. B. die Analyse<sup>U</sup> des Produktfeldes, die viele Arbeit<sup>U</sup> und dass der Schreibtisch auch mal leer werden muss:

Also angefangen von sehr vielen kleinen Detailarbeiten bis zu strategischen Fragen, wie beispielsweise wir machen Analysen in welche Richtung sich jetzt ein Produktfeld entwickelt und dadurch dass ich für vier Bereiche zuständig bin, angefangen von IT, Einkauf, Controlling, Finanzen, Personal und so allgemeine, gibt es natürlich eine Fülle von Aufgaben. Also das lässt sich nicht, also es ist, wenn sie so fragen schwer zu greifen, das müsste ich mal. (SBH1)

Der typische Alltag des Unternehmers ist von viel Arbeit geprägt, also so würde ich das mal sehen. Da gibt es natürlich eine Kurve, das hängt auch mit dem Lebensalter zusammen. Also die Tage wo ich jetzt noch arbeite, die sind natürlich auch immer noch mit viel Arbeit geprägt, weil es sich dann so ein bisschen stapelt auf dem Schreibtisch und da ist jeder anders gepolt aber ich kann nicht mit eine Schreibtisch leben, der nie nie sauber wird und nie leer wird also der muss also auch, mal leer werden [...]. Aber, um auf den typischen Alltag des Unternehmers zurückzukommen, also Sie müssen sich natürlich immer wieder, das merke ich bei mir, man ist dann ja oft sehr auch detailversessen und verbohrt sich in Details, man muss sich immer wieder zurückholen und zu sich sagen, wo ist denn der große Rahmen, wo ist die Strategie, was wollen wir, was will ich als Unternehmer und was soll mein Unternehmen, in welche Richtung soll mein Unternehmen gehen und in diesem Rahmen immer wieder mal Pflöcke einsetzen und sagen und da bewegen wir uns und so präge ich auch mein Umfeld, bis hin zu den Mitarbeitern. (B5)

#### *Handwerkliche Konvention*

In gewissem Kontrast zur industriellen Konvention und im Sinne der handwerklichen Konvention äußerte sich OW1, da er die Dinge nicht ganz so strukturiert sieht, nicht jede Minute im Voraus verplant und er für jeden der Ansprechpartner ist (geringe Arbeitsteilung<sup>H</sup>). Auch B2 äußerte sich im Sinne der handwerklichen Konvention, indem er in dem kleinen Unternehmen sich selbst an den

### Aktivitäten mit beteiligt (geringe Arbeitsteilung<sup>H</sup>):

Ich bin der Mensch, der nicht so ganz strukturiert die Dinge sieht und also es kommt natürlich sehr viel, das was kommt [...]. Manche Unternehmer haben ja einen Terminkalender, der ist vier Wochen im Voraus oder acht Wochen, wo jede Minute drin steht, aber das ist bei mir nicht der Fall, da ist jeder mein Ansprechpartner, kann der reinkommen und sieht mal was wir hier machen. (OW1)

Kleines Unternehmen von der Sorte hier guckt man in viele Dinge rein und ist auch im Grunde dann beteiligt an den Aktivitäten. (B2)

### Kompromiss

Zwischen der Netzwerkkonvention und der staatsbürgerlichen Konvention: von zwei Geschäftsführern wurde die Bedeutung von Kontakten<sup>N</sup> zu anderen Organisationen bzw. Unternehmen genannt, um in einer Projektkooperation<sup>N</sup> Hightech zu entwickeln und auch, um mit diesen als Gemeinschaft<sup>N</sup> Projektanträge<sup>N-S</sup> zu stellen:

Wenn Sie sagen, mal im Hightech entwickeln, da ist es unabdingbar Kontakte zu Universitäten, zu Hochschulen zu haben, zu außeruniversitären Einrichtungen wie Fraunhofer-Gesellschaften und so weiter und dann müssen sie natürlich auch mit kleinen mittelständischen Unternehmen Kooperationen versuchen einzugehen, weil das können Anwender sein mit der Technik, die sie einsetzen oder das können Firmen sein, die ergänzende Produkte anbieten, so dass man dann als Gemeinschaft sich auch bewirbt, teilweise um größere Projekte also die Vernetzung ist ein eminent bedeutsame Voraussetzung um erfolgreich mittel- und langfristig am Markt zu bleiben. (B3)

Der ist sehr sehr vielschichtig: auf der einen Seite sind es Tätigkeiten aus dem Büro heraus zu erledigen sind also beide sind in dem Sinne Papierwerk obwohl es oftmals papierlos ist also Projektanträge, Verträge, Telefonkonferenzen zu diesen Themen, Workshops um Themen zu adressieren, Workshops oder Besprechungen, um Beteiligte an den Projekten zu begeistern oder auch zu organisieren und außen liegende Themen sind genauso eben dann, die entweder Projektbesprechungen, Workshops, Meetings in Instituten oder auch bei Organisationen oder Verbänden, genauso auch die Teilnahme an Kongressen und dann der eine oder andere Vortrag. (S1)

### Kritik

Kritik aus Sicht der staatsbürgerlichen Konvention und der handwerklichen Konvention an der industriellen Konvention wurde geübt, indem die hohe Arbeitsbelastung<sup>VS</sup> im Vergleich zu einem normalen Arbeitnehmer<sup>S</sup> (Arbeitnehmerrechte<sup>S</sup>) thematisiert wurde. Es bleibt wenig vom Familienleben<sup>H</sup> und er könnte theoretisch schon in Rente<sup>S</sup> (gesetzlicher<sup>S</sup> Anspruch<sup>S</sup>) gehen:

Also wenn ich jetzt meinen normalen Lebenszyklus hernehme und würde sagen, bin ein normaler Arbeitnehmer, ich darf maximal 48 Stunden in der Woche arbeiten, dann habe ich eigentlich in vier Tagen in der Woche mein Arbeitspensum für die Woche mindestens weg, um es jetzt mal so zusammen zu fassen, dann heißt es also meine Woche hat also eine anderthalbe Arbeitswoche von einem normalen Mitarbeiter und müsste ich eigentlich theoretisch jetzt in Rente gehen, so sieht mein Alltag aus. Es bleibt wenig von Familienleben, das ist ganz einfach so und das muss sich auch ändern perspektivisch, sage mal so, es war früher noch schlimmer, gerade am Anfang und da ist man, wenn man Urlaub irgendwo hin

gefahren ist mit der Familie, ist man drei Tage später hinterher gefahren und zwei Tage eher wieder abgereist das war ganz einfach so. Das haben wir jetzt langsam im Griff, dass man also noch mal in Urlaub fahren, fahren wir in den Urlaub aber es passieren eben immer irgendwelche unvorhergesehenen Dinge, das ist ganz einfach so, so ist es, dass es irgendwo brennt. (SW1)

### Ost-West-Vergleich

Auffällig ist bei dem Vergleich der Aussagen, dass SW1 bei der Kritik an der industriellen Konvention sich auf Objekte aus der staatsbürgerlichen Welt bezieht, wie Arbeitnehmer, normale Arbeitswoche von 48 Stunden, Rente und Urlaub, während oben, bei der industriellen Konvention, B5, der aus Westdeutschland kommt und einen ehemaligen THA-Betrieb übernahm und sanierte, zwar ebenfalls die sehr hohe Arbeitsbelastung thematisiert, aber keine staatliche Regulierung nennt, die als übergeordneter Rahmen dazu fungiert, um Kritik an der industriellen Konvention zu üben.

#### **10.1.5 „Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?“**

Die Antworten auf diese Frage konnten vor allem der industriellen Konvention, der Marktkonvention und der staatsbürgerlichen Konvention zugeordnet werden. Es konnte auch ein Kompromiss zwischen industrieller Konvention und Marktkonvention, zwischen industrieller Konvention und ökologischer Konvention, zwischen der Konvention der Inspiration und der Marktkonvention sowie zwischen staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention gefunden werden. Kritik wurde aus dem Blickwinkel der handwerklichen Konvention an der industriellen Konvention und der Marktkonvention geäußert. Auch wurde Kritik von der industriellen Konvention an der Marktkonvention geäußert und ebenfalls aus Sicht der industriellen Konvention wurde die staatsbürgerliche Konvention kritisiert.

#### *Industrielle Konvention*

Aussagen im Sinne der industriellen Konvention waren, dass man schneller<sup>U</sup> hätte entscheiden sollen, operative<sup>U</sup> Entscheidungen zu korrigieren<sup>U</sup> gewesen wären, während die grundlegende Strategie<sup>U</sup> aber nicht infrage gestellt wird. Des Weiteren hätten nur kleinere Stellschrauben<sup>U</sup> verändert<sup>U</sup> werden müssen, wie z. B. auf erhöhte Qualifikationen<sup>U</sup> in der Ausbildung zu achten:

Ich habe eine persönliche, wo ich an mir arbeite, eine persönliche Sache schneller zu entscheiden. Ich bin, denke ich ein einigermaßen feinfühligere Mensch und kriege sage ich mal so Probleme, die sich zum Beispiel im zwischenmenschlichen entwickeln, das ist, geht dann meistens nicht schlagartig, die kriege ich sehr früh wahrscheinlich mit und beobachte lange und das ist meistens nicht gut das heißt, man sollte eher das Thema adressieren und sehen, dass man das, sollte man klären oder so. Das ist eine generelle Sache, die hat, die beobachte ich an mir und das habe ich gelernt über die Zeit, dass ich dort nicht so lange das mit mir rumtragen soll und mal sagen, mal gucken wo das hingehet, sondern schneller, schon auch auf meine Gefühle vertrauen, dass da was

in der Richtung geht und vielleicht schneller gegensteuern. Ist eine ganz persönliche Sache, es mal anders machen. (CE1)

Das sind eher operative Entscheidungen. Also, ansonsten grundsätzlich, nein muss mal überlegen, nee eigentlich so die Strategie, wir sind internationaler geworden, das war absolut richtige Entscheidung, das sind eher operative Themen, wo man sagt, dann hätte man, hätte man das gewusst, beispielsweise in China hätte man erst einen chinesischen Geschäftsführer und dann hatte man doch hinterher festgestellt dass es mit einem deutschen doch besser läuft aber das sind eher so Erfahrungswerte, die man hinterher bekommt, die aber nicht grundlegend die Strategie infrage stellen also grundlegend würde ich jetzt nicht sagen, dass wir was anderes machen müssten. (SBH1)

Man würde vielleicht noch ein bisschen mehr auf erhöhte Qualifikation in der Ausbildung oder so, aber das sind eigentlich kleine Stellschrauben. (S2)

### *Marktkonvention*

Im Sinne der Marktkonvention wurde auf diese Frage geantwortet, dass man auf jeden Fall wieder unternehmerisch<sup>M</sup> tätig<sup>M</sup> werden würde und es nicht so wichtig wäre, welche Branche es wäre (Kaufmann<sup>M</sup>).

Genannt wurde auch, dass das Unternehmenswachstum nicht geplant war, sondern durch eine gewisse Sorge getragen war, ob das, was sie heute tun, noch für das nächste Jahr reicht und ob genügend Märkte<sup>M</sup> und Kunden<sup>M</sup> dann noch vorhanden sind, oder ob man nicht noch weiter in die Welt hineingehen (Internationalisierung<sup>M</sup>) müsste. Durch diese Portfolioerweiterung<sup>M</sup> müsste aber das Unternehmen eine gewisse Größe haben, damit es den Anforderungen des Auslandsmarktes<sup>M</sup> gerecht wird:

Also ich würde durchaus wieder erst mal so auf jeden Fall wieder unternehmerisch tätig werden das ja, ich glaube gar nicht, dass es so wichtig ist in welcher Branche Sie tätig werden. Sie können sich in verschiedensten Branchen, sage ich immer den jungen Leuten, ihr könnt alles machen, ihr müsst es nur richtig machen und gut machen und nicht nachlassen. Ich habe mir eine Branche ausgesucht, Maschinen- und Anlagenbau, das ist eine harte Branche, wenn ich es heute noch mal machen könnte, würde ich vielleicht, wenn ich die Wahl hätte zwischen zwei, drei Branchen, würde ich eine andere nehmen, weil die Branche die hart ist, die ich mir da ausgesucht habe, ausgesucht habe ich sie nicht, das hat sich auch, das ist, sagen wir mal aus einer Opportunität heraus zu sagen, da ist jetzt ein Unternehmen, das muss, das kann privatisiert werden und da können sie einsteigen und wenn man dann sagt okay, ob ich jetzt, ob ich einen Autohandel aufmache oder ob ich mich industriell betätige, dann mache ich lieber doch den industriellen Teil, weil ich aus der Ecke kam, ich ja auch, kam ja nicht aus dem Handel oder irgendwas und ansonsten würde ich schon vieles auch wieder gleich machen, also in dem Bereich als Unternehmer und im Berufsleben auf jeden Fall. (B5)

Es gibt ja Leute die sagen, wie habt ihr eure Firma geplant also gab es dann mittel- und langfristige Planungen, da muss man ja immer sagen, eigentlich nein. Also das Wachstum des Unternehmens war immer eigentlich das Ergebnis einer gewissen Sorge reicht es das was wir heute tun für das nächste Jahr? Haben wir genügend Produkte, haben wir genügend Märkte, haben wir Kunden, müssen wir nicht noch weiter in der Welt rumgehen [...]. Also da hätte man ja wieder so eine

Planung haben müssen und sagen jetzt machen wir einen Businessplan und in zehn Jahren wollen wir da oben sein und wir wollen 100 Millionen Umsatz machen und wir wollen 1.000 Leute beschäftigen, das gab es nie. Was wir vielleicht, das Einzige was wir natürlich relativ schnell erkannt haben ist, wenn sie so stark ihr Portfolio erweitern und dann auch in den Systemlieferanten oder in Systemprojekte hineingehen, Generalunternehmerprojekte und auch international sehr breit aufgestellt sind, brauchen sie eine kritische Größe des Unternehmens, sie können das nicht mit zehn oder 20 Leuten machen, weil die Anforderungen des Marktes anders sind, dass sie eine gewisse Größe brauchen. (NA1\_1)

### *Staatsbürgerliche Konvention*

Hier wurde sich in dem Sinne geäußert, dass dieser Unternehmer aufgrund seines Aufwachsens in der DDR stärker kooperativ-kollektiv<sup>S</sup> sozialisiert wurde und Schwierigkeiten sieht, an die Mitarbeiter harte Leistungskriterien zu stellen:

Ist schwer zu sagen, ich bin natürlich sozusagen anders sozialisiert gewesen, mehr kooperativ-kollektiv sozialisiert, ob man das gut fand oder nicht aber man ist so sozialisiert worden und das ist auch so geblieben mit der durchaus etwas belastenden Wirkung, dass man also das sozusagen die harten Leistungsprinzipien an die Mitarbeiter nicht so stellt, wie andere Firmen sie stellen. (B3)

### *Kompromiss*

Genannt wird hier mit Bezug auf die industrielle Konvention und die Marktkonvention, dass es besser gewesen wäre, zuerst in Konkurs<sup>M</sup> zu gehen, um sich von den Leuten zu trennen, die nicht brauchbar<sup>U</sup> waren. Sie hätten dann auf dem Arbeitsmarkt<sup>M</sup> geeignetere Fachleute<sup>U</sup> neu einstellen können:

Kann ich genau sagen, ich hätte ganz am Anfang hätte ich es anders gemacht, ich hätte ganz am Anfang erst mal einen Konkurs gemacht, die Hütte erst mal zugemacht und hätte mich ganz schnell von all den Leuten getrennt, die nicht brauchbar waren und wäre einfach statt mit 100 Mann oder 90 Mann mit 30 Mann wieder angefangen. Das war aus meiner Sicht haben wir da Fehler gemacht, das hätten wir besser, wäre es einfacher gewesen, so für manche Dinge wäre es einfacher gewesen hier so eine na ja eine gewisse Denke aus dem Haus raus zu bringen, wenn man einfach gesagt hätte so einmal Tabula rasa und von vorne wieder anfangen. Hier gab es doch so gewisse Gemütlichkeiten, die man von außen erst mal nicht gesehen hat, die einfach erst so im Laufe des ersten und zweiten Jahres sich so rausgebildet haben, wo man einfach sagen muss, das hat uns viel Geld gekostet. (SW3\_1)

Das war auch mit dem Risiko verbunden weil wir halt sehr sehr viele Produkte hier haben und dann gib es immer für das jeweilige Produkt immer jemanden, immer so ein Fachmann in der Konstruktion, in der Montage, Inbetriebnahme und das heißt, man hätte sich dann auch automatisch von vielen Produkten einfach verabschiedet, was man vielleicht auch gar nicht so wollte also Vor- und Nachteile. (SW3\_2)

Es gab Vor- und Nachteile aber das war so. (SW3\_1)

Und die sind dann ja auch weg, die Leute klar. (SW3\_2)

Es hat uns, so manch einen Abschied hier, der war mehr als überfällig aber man konnte nicht mehr raus, weil ich hatte ja gesagt, wir, die waren relativ

überaltert schon, auf der anderen Seite gewisses sage ich mal Knowhow das natürlich in den Leuten noch drin aber wir haben es überbewertet, am Ende war es nicht so viel. Man hat es bei der Übernahme etwas überbewertet und das muss ich sagen, das war nicht nur und man hat zu der Zeit gab es auf dem Arbeitsmarkt noch relativ gutes Personal was man neu hätte einstellen können. Das war in meinen Augen so das Größte, wo ich heute sage, das hätten wir anders machen sollen. Ansonsten muss ich sagen, unsere Produktentwicklung, die wir gemacht haben, das war glaube ich schon gar nicht so falsch, da haben wir mittlerweile ein gutes Portfolio aufgebaut. (SW3\_1)

Ebenfalls mit Bezug auf beide Konventionen argumentiert OW1, wenn er sagt, dass, wenn es was zu korrigieren<sup>U</sup> gab, er es gleich<sup>U</sup> korrigiert hat; wenn sie etwas nicht korrigieren können (nicht kompetent<sup>U</sup> sind) entstehen nur mehr Kosten<sup>M</sup>, wenn man es nicht korrigiert<sup>U</sup>:

Wenn ich was zum korrigieren gehabt habe, dann habe ich es gleich korrigiert, habe ich gleich gesagt, das können wir nicht, wenn es nichts ist, machen wir es nicht mehr. Man muss da nicht lange warten, sondern das kostet, ist nichts mehr, fangen wir lieber was Neues wieder an. (OW1)

ST1 spricht mit den langen Finanzierungslaufzeiten<sup>UM</sup> die zeitliche Dimension der industriellen Konvention an, deren Temporalität länger ist als die der Marktkonvention und OEO1 spricht davon, dass seine Firma in weniger als 20 Jahren von 30 auf 1.200 Beschäftigte gewachsen ist und dabei jedes Jahr (konstant<sup>U</sup>) profitabel<sup>M</sup> war. Er hätte aber bestimmte Partnerschaften strategischer<sup>U</sup> ausbauen können und das Netto-Wachstumspotential besser ausschöpfen können; sie hätten dann mehr Geld<sup>M</sup> verdient<sup>M</sup>:

Nicht viel, also ich habe eigentlich vielleicht, dass ich, so was wie Finanzierungen vielleicht mir ein bisschen mehr Zeit gelassen hätte in der Finanzierungslaufzeit, das sind so Sachen. (ST1)

Wie gesagt, die Firma ist jetzt 20 Jahre alt oder nicht ganz 20 Jahre alt und es ist in der Zeit von 30 auf 1200 gewachsen, waren auch jedes Jahr profitabel, also die Firma hat ja, und das ist jetzt gar nicht der Geschäftsführer oder die Geschäftsführer, sondern die Gesamtfirma hat ja über diese 20 Jahre offenbar Netto mehr richtig als falsch gemacht. Was würde ich anders machen? Ach Gott über jeden Fehler, über jeden überflüssig verlorenen Kunden oder so was ärgert man sich dann, das gehört aber irgendwie dazu und wenn sie nicht Fehler machen also wenn wir diese Fehler nicht gemacht hätten, hätten wir andere gemacht oder wir wären zu selbstsicher und arrogant geworden und hätten statt diesem kleinen Fehler vor drei Jahren vor zwei Jahren einen viel größeren gemacht, weil wir da in großer Arroganz und Überheblichkeit in irgendwas reingestolpert wären [...]. Es gibt ein paar Partnerschaften wo ich mir gesagt hätte, wo ich mir sagen würde, die hätten wir stärker strategischer ausbauen können, da haben wir zu lange abgewartet und uns gegenseitig betastet und da hätte man ein bisschen mutiger sein können [...]. Wenn es was grundsätzliches gibt, dann glaube ich wo wir hätten stärker sein können ist uns früher um eine bessere regionale Verteilung kümmern also wo wir echt merken, wo wir den Knoten einfach nicht zum Zerplatzen kriegen also so schön das hier auch für das Land Sachsen und die Stadt [Ort A] ist, dass wir hier ganz viele Arbeitsplätze schaffen, wir müssten eine Stärke, wir müssten stärker an unseren anderen Standorten sein und ich glaube ehrlich gesagt, das wäre noch nicht mal ein Nachteil für die Region hier sondern das wäre Netto-Wachstumspotenzial was wir schlichtweg nicht erschlossen haben also das ist, glaube das dicke Ding, wo

ich ehrlich sage da hätte man, wenn ich wüsste, wie hätten wir es gemacht aber das ist so das Ding wo ich ehrlich gesagt, da lassen wir echt was auf der Straße liegen. (OEO1)

Mit Bezug auf die industrielle Konvention und die ökologische Konvention wurde genannt, dass das Thema Nachhaltigkeit<sup>Ö</sup> mit größerer Konsequenz hätte betrieben werden können, wobei der Energieberater<sup>U/Ö</sup> schon damals recht wenige Verbesserungsvorschläge<sup>U</sup> aufgelistet hatte. Sie hätten aber die Fläche<sup>U</sup> optimaler<sup>U</sup> nutzen können, wenn sie gewusst hätten, dass aufgrund des Unternehmenswachstums mehrere Erweiterungsbaumaßnahmen angestanden hätten:

Hätte man vielleicht das Thema Nachhaltigkeit noch früher aufgreifen können [...]. Wir haben natürlich schon ein gewisses Augenmerk darauf gehabt jetzt nicht mit der Konsequenz wie wir es jetzt heute haben aber es war jetzt auch so als wir damals 2009 diesen Energieberater das erste Mal durch das Unternehmen gelassen haben, der hat jetzt uns nicht eine Liste mit zehn Seiten präsentiert was alles nicht gut ist sondern der war, der hat da relativ wenig gefunden also das war auch schon mal gut aber jetzt heute sind wir ganz anders unterwegs und das könnte man vielleicht früher, hätte man vielleicht früher machen können. Was ich jetzt, heute anders machen würde, wenn man jetzt die Entwicklung gewusst hätte damals als man die Entscheidung getroffen hat, aber das wusste man ja damals auch nicht so richtig, dass es sich so so stark entwickelt also auch von den Mitarbeiterzahlen, dann hätte ich hier an dem Standort eins weniger Baumaßnahmen noch gemacht sondern hätte schon früher den, also wir haben da unten noch das grüne Gebäude gehört jetzt zu uns, also die grüne und die schwarze da, also das ist das Werk zwei und auch diese Forschung da drüben, das sind unsere neuen also 2009 haben wir da unten angefangen mit dem ersten Bauabschnitt dann 2012 der zweite und 2014 der dritte also das grüne ist schon der dritte Bauabschnitt dann hätte ich jetzt hier nicht, weil hier haben wir noch so ein paar in dem begrenzten Gelände was man noch hatten, haben wir noch so ein paar Sachen noch so überbaut und reingebaut also das hätte man vielleicht bisschen entzerrt, dann wenn man es gleich auf die grüne Wiese gestellt hätte auf der anderen Seite, wenn man jetzt sagt, man sollte auch Flächen optimal ausnutzen, das haben wir uns vielleicht dann dadurch hingekriegt. (BO1)

Zwischen der staatsbürgerlichen Konvention und der industriellen Konvention: hier wird genannt, dass der sehr enge Kontakt zum Rathaus<sup>S</sup> extrem wichtig ist, um gewisse Prozesse<sup>U</sup> zu beschleunigen<sup>U</sup>, wie z. B. bei Gesamtzulassungsverfahren<sup>S/U</sup>. Ein weiterer Geschäftsführer erwähnt mit Bezug auf diese beiden Konventionen die Zusammenarbeit mit den Gewerkschaften<sup>S</sup>, um die Finanzkrise mithilfe von Ausweitung von Kurzarbeit<sup>U/S</sup> und Einführung von Arbeitszeitkonten<sup>U</sup> zu lösen<sup>U</sup>:

Ist das extrem wichtig also einen sehr sehr engen Kontakt zum Rathaus zu erhalten, um gewisse Prozesse beschleunigen zu können sofern ein Unternehmen deswegen auch das wieder mit über [Verein A] deswegen haben wir hier, wir sind eine besondere Konstellation, das also ja mein Stellvertreter der Wirtschaftsbürgermeister ist der Stadt, wo man sagen mal etwas schnelleren, kürzeren Zugang haben dann direkt zum Rathaus, das ist, hilft dann schon extrem, um also die Gesamtzulassungsverfahren oder Unterstützung bei bestimmten Behörden dort -gänge auch mit zu erleichtern und ich hatte ja eingangs schon gesagt, dass aufgrund dieser Initiative also hier hat ja das Amt für Wirtschaftsförderung speziell für diese Fragen eine separate Stelle auch mit geschaffen hat, wo die Unternehmen sich direkt hin verwenden können und was also schon enorm geholfen

hat und das war also, wie gesagt vor zehn Jahren noch nicht so der Fall, das war doch deutlich schwieriger, ist auch jetzt immer noch nicht so einfach also kann immer noch nicht, ich würde immer noch noch sagen, dass also man nach drei Wochen man immer noch keine Antwort hat, wenn man also hier so einen Bauantrag stellen würde wollen in [Stadt A], das ist immer noch sehr komplex gegenüber anderen Bundesländern oder Städten. (OEO2)

Und vor allem wie gesagt, wie wir mit den Gewerkschaften zusammen die Krise da gelöst haben, die Ausweitung der Kurzarbeit, die Einführung von Arbeitszeitkonten auch Minuskonten, dass eben mehr bezahlt wurde, weil wir ja die Bezahlung aufrecht erhalten hat und eben die Arbeitszeit reduziert wurde, diese dann später wieder ausgeglichen haben, das waren schon enorm richtige Dinge. (S2)

**Zwischen der Konvention der Inspiration und der ökologischen Konvention: das Aufwachsen in der Natur<sup>0</sup> prägte diesen Unternehmer, so dass er sich später Gedanken<sup>1</sup> über nachhaltiges<sup>0</sup> Wirtschaften machte:**

Ich bin Jäger aus Gründen meines Aufwachsens in der Natur, ist halt so, ich bin so geprägt [...] und meine Aktivitäten begannen eigentlich in der jagdlichen Organisation haben wir gesagt, du machst das, habe ich es halt gemacht [...]. Ging es dann bei [-]nw los [-]nw ist [Ort A]nachhaltiges Wirtschaften in der Organisation angegliedert an die Uni, die haben gesagt sie brauchen, bin ich halt hingegangen und wenn man dann mal den Kopf aus der Deckung streckt [...], dann wird man halt auch gerufen [...]. Habe ich dann halt mir Gedanken gemacht zum Beispiel über Ethik in der Wirtschaft über nachhaltiges Wirtschaften. (DI1)

**In der Retrospektive und mit Bezug auf die Konvention der Inspiration, der industriellen Konvention und der Marktkonvention, erwähnt dieser Geschäftsführer, dass es für ihn lange Zeit wichtiger war, ein neues<sup>1</sup> Produkt zu entwickeln<sup>U</sup> als es zu verkaufen, weil er von klein auf technikbegeistert<sup>U-1</sup> ist und es ihm Spaß<sup>1</sup> macht, neue Produkte zu entwickeln. Er hätte aber auch neue Vertriebsstrukturen<sup>M</sup> früher entwickeln sollen:**

Also ich als technischer Gründer habe zum Beispiel die anderen Fachgebiete nicht wichtig genug akzeptiert, Marketing, Vertrieb, das ist gerade eine Front an der ich im Moment sozusagen am meisten agiere. Unser Unternehmen ist hinter seinem Potential aus meiner Überzeugung, weil wir in diesen Punkten Marketing und Vertrieb zu wenig getan haben und warum tun wir zu wenig? Weil der Chef das sozusagen nicht so gewichtet hat, nicht so, also ich habe für mich lange Zeit wichtiger gesehen ein neues Produkt zu entwickeln als dass ich genauso auch neue Vertriebsstrukturen entwickeln muss, das heißt also, und das ist sicher ganz klar meinem persönlichen Lebensweg geschuldet, ich bin von klein auf technikbegeistert und in der Schiene unterwegs und das macht mir heute noch Spaß. Ich habe heute keinen Schiss mehr oder keine Berührungsängste zu den anderen Sachen, gar nicht, aber ich muss mich selber zwingen, die für die Gesamtheit des Unternehmens als auch ganz wichtig zu sehen und entsprechend auch zu entwickeln, im Unternehmen. Nun gut, jetzt sehe ich es, jetzt stelle ich jemanden ein für das Marketing und so weiter aber das ist sicher auch eine Fehlentwicklung würde ich heute sagen, wenn zum Beispiel jetzt ein Techniker überzeugt ist von seinem Zeug und so weiter, dann würde ich ihm mitgeben, akzeptiere dass neben deiner Technik auch das andere, was ganz wichtig für einen Erfolg deines Unternehmens [...]. Also zum Beispiel bei, ich musste damit ich auch die Fördermittel kriege eben ein Unternehmenskonzept schreiben, technisch wie eben auch Vermarktung und so weiter, technisch war alles leicht gefallen, ganz vom Markt, ach muss ich dazu auch noch was schreiben und so weiter. Ja, das muss



man auch verinnerlichen und wenn das nicht funktioniert, dann kann ich noch so eine schöne Maschine entwickelt haben, wenn sie niemand kauft und da sind sicher bei uns auch Fehler gemacht worden und wenn Sie sagen, was würden Sie anders, also Blick zurück, anders machen? Dann muss ich sagen, ich rate das jetzt anderen, seht dass wenn ihr aus dieser Schiene geht, eine technische Gründung macht, dann akzeptiert dass ihr auch die anderen Schienen braucht, lasst euch was einfallen und wie ihr die auch entwickelt und das sind jetzt gerade Rädchen an denen ich gerade ?stürmt? sozusagen im eigenen Laden sozusagen auch zu tun habe. (CE1)

### *Kritik*

Ein Geschäftsführer hat das Angebot ausgeschlagen, über eine stille Beteiligung weiteres Geld<sup>M/H</sup> in das Unternehmen einzubringen, dass dem Unternehmen weiteres Wachstum ermöglicht hätte. Er verzichtete aber darauf, weil er das Ruder nicht aus der Hand geben wollte (Autorität<sup>H</sup>), weil er vom Denken und Handeln her Familienunternehmer<sup>H</sup> ist und seine Kinder<sup>H</sup> vielleicht später das Unternehmen weiter führen werden:

Oder die Entscheidung nehme ich fremdes Geld rein, ich habe Angebote gehabt ordentlich Geld reinschießen und der Laden kann schnell wachsen. (CE1)

I: Also über Eigenkapital oder?

Ja über Eigenkapital indem jemand hier zum Beispiel mit einer großen stillen Beteiligung reingehen will oder so was. Es gibt Leute, die wissen nicht wohin mit ihrem Geld sage ich mal, oder das sind oftmals auch selber Unternehmer und wenn sie Rentner werden, die haben einen Haufen Geld, nicht jeder hat so einen Haufen Geld aber es gibt solche und die sagen dann ach mein Geld soll leben und ich investiere das in solches Venture-Capital, es gibt da Fonds aber es gibt auch Personen, die solche Ambitionen haben und die Personen, die machen das oft auch wenn die auch persönlich von dem anderen Unternehmer einen guten Eindruck haben und so was habe ich, solche Erlebnisse habe ich gehabt, dass jemand sagt, ich habe dich erlebt, du gefällst mir, ich wurde ?dahingeeilt? mein Geld hier reinstecken und dann hätte ich auf einmal so viel Geld und das wäre Eigenkapital und damit kann man sich natürlich noch mal wieder Geld borgen und man kann wachsen. Solche Fragen kamen und nun wenn ich das vor jemand diskutiere, kann der andere sagen, warum hast du nicht gemacht und ich muss sagen, ich habe es nicht gemacht, weil ich natürlich immer, wenn man fremdes Geld rein nimmt in immer wieder sozusagen das ein Stück das Ruder aus der Hand gibt und davor habe ich mich bisher mindestens gescheut. Da bin ich vielleicht auch vom Denken und Handeln Familienunternehmer und nun habe ich jetzt mittlerweile auch vier Kinder und wo es vorstellbar ist, dass die auch dann jemand von denen auch da mal vielleicht weiter reingehen noch, nicht entschieden und es aber auch diese familiäre Familienunternehmensentwicklung gäbe, ich selber mich wohlfühlen dabei, wobei das für mich kein Dogma ist, wenn die Kinder das nicht wollten oder so, dann wird es vielleicht ganz anders werden, dann würde ich vielleicht irgendwann auch sagen Zusammenschlüsse werden gefördert in Sachsen, ich Verkauf den Teil, wenn ich mal in Ruhestand gehen will oder so, keine Ahnung, bin ich offen dazu aber ich bin selber von der Person her so, dass ich sage das schnelle Wachsen ist mir weniger wichtig als sozusagen das Heft in der Hand halten können was hoffentlich nicht verkrustet wirkt aber es ist einfach so [...]. Ein für mich persönlicher Grund warum ich dann mich entschieden habe ich will das Ding entweder, ich will das voll in meiner Verantwortung führen oder ich mache auch was anderes. Ja, vielleicht ein Grund mit warum ich sozusagen das Leben oder solide Wachsen und selbstbestimmt bleiben dem sozusagen dem was Geld reinnehmen und anders wachsen und sozusagen Entscheidungshoheiten mit abgeben vielleicht vorgezogen habe. (CE1)

Eine andere Form der Kritik geht von der industriellen Konvention aus und richtet sich gegen die Marktkonvention: betont wird hier das solide<sup>U</sup> Wachstum des Unternehmens, d. h. es wurde auf einen hohen Anteil an Fremdfinanzierungen<sup>M/U</sup> verzichtet<sup>M/U</sup>, weil sonst der Kapitaldienst<sup>U-M</sup> hinterher nicht mehr zu stemmen gewesen wäre und in einer Krise Personal hätte entlassen werden müssen (Personalfluktuations<sup>M/U</sup> vermeiden<sup>M/U</sup>):

Wir haben ein Wachstum, dieses Wachstum ist fünf Prozent im Durchschnitt der letzten Jahre, muss gucken wo wir das haben und ich kann ihnen auch noch mitgeben unsere Entwicklung des Personals, muss ich gerade mal gucken, das muss ich noch ausdrücken aber das ist eine kontinuierliche Entwicklung im Jahresdurchschnitt von etwa zehn Jahren, 5 Prozent pro Jahr, das kann ich selbst finanzieren, wir hätten wesentlich größere Sprünge machen können mit Fremdfinanzierung aber dann wäre das Unternehmen nicht mehr so solide. (DI1)

I: Manchmal wird ja über Mezzanine-Kapital gesprochen und anderen Sachen.

Ja, wir haben Eigenkapital von so etwa um 40 Prozent rum und auch mein Ziel war 50 Prozent, es war mal erreicht aber jetzt machen wir gerade Rieseninvestition, wir steigern wieder die Bilanzsumme, in unserem Eigenkapital kommen wir nicht ganz nach aber wenn man zu sporadisch, also zu sprunghaft die Umsätze steigert, dann kommt man mit dem Kapital nicht nach. Sobald eine Krise kommt ist Schluss und wir hatten selbst in der Krise 2008/2009 keinen Mann entlassen, wir haben alle an Bord behalten mit abschmelzen des Eigenkapitals, das wir angespart hatten und gewisse Kurzarbeit in ein paar Bereichen und dann war die Krise vorbei und wir hatten sofort wieder alle an Bord und konnten wieder starten und die anderen hatten kein Personal mehr. (DI1)

Ein bisschen Überlegung war schon dabei, dass wir das so gemacht haben, dass wir im Rahmen unserer wirtschaftlichen Möglichkeiten diese Entwicklung vorangetrieben haben, hat uns eigentlich in die Lage versetzt, dass wir heute relativ solide auch wirtschaftlich da stehen. Es gibt viele Unternehmen, die haben mit einmal riesige Investitionen durchgeführt und konnten den Kapitaldienst hinterher nicht mehr stemmen und waren dann dabei an die Wand gefahren. Also das hat es gegeben, das gibt es auch heute noch, gerade aktuell. (ST2)

Dieser Unternehmer kritisiert aus Sicht der industriellen Konvention auch die staatsbürgerliche Konvention, weil die Treuhandanstalt<sup>S</sup> viereinhalb Jahre gebraucht hat (fehlende<sup>S/U</sup> Effizienz<sup>S/U</sup>), bis sie seinen Privatisierungsantrag<sup>S</sup> zu seinen Gunsten entschied:

Es kommt ja immer auf die jeweiligen Rahmenbedingungen an, ich glaube ich würde nicht mal was anders machen, wenn die Rahmenbedingungen so wären, ich hätte mir natürlich gewünscht diese Verhandlungen mit der Treuhand, dass das wie in anderen Fällen innerhalb von acht Tagen abgeschlossen wären, hätte ich nicht viereinhalb Jahre da auf der, mir nicht auf der Bremse gestanden. (ST2)

Kritisiert wird auch das komplizierte Rechtssystem<sup>S/U</sup> in Deutschland:

Und wenn ich mir anschau dass unser Rechtssystem, also was das Arbeitsrecht betrifft und was auch das ganze Unternehmensrecht betrifft, das sich das in immer komplexere Verflechtungen hinein entwickelt, da wüsste ich nicht, ob ich einem jungen Menschen heute raten sollte sich selbstständig zu machen, also

jedenfalls nicht hier in Deutschland. In Österreich vielleicht, da sieht man das alles etwas lockerer in der Schweiz sieht man das auch alles sehr erfolgsorientierter, es ist nicht billiger dort, also man zahlt auch nicht viel weniger Steuern, vielleicht ein bisschen aber nicht viel weniger, aber man sieht das alles etwas unkomplizierter oder am Besten man geht gleich nach Singapur oder das west-?unver.?, eh das Beste. (UN1)

Eine weitere Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention richtet sich an den staatlich festgelegten Mindestlohn<sup>S</sup> bzw. es wird die hohe eigene Arbeitsbelastung<sup>U</sup> im Vergleich zum normalen Arbeitnehmer<sup>S</sup> thematisiert und die Frage gestellt, ob die Gesellschaft<sup>S/U</sup> nicht solche Leistungsträger<sup>S/U</sup> ausnutzt<sup>S/U</sup>. Des Weiteren wird die rigide Finanzverwaltung<sup>S/U</sup> bemängelt:

Diese Diskussion gerade mit dem Mindestlohn und hört dann andere Unternehmer, die vielleicht, weil sie selbstständig sind den Mindestlohn nicht haben und sobald sie Mitarbeiter einstellen denen sie dann den Mindestlohn zahlen müssen, dann werden wir wahrscheinlich an dieser Stelle eine Disharmonie zwischen denen, die was bewegen und denen die ganz einfach nur arbeiten haben und dann fragt man sich ob man prinzipiell gut aufgehoben ist eben im Staat. Bloß mal als Beispiel, wir haben für die freischaffenden Künstler eine Künstlersozialkasse eingerichtet, ich weiß nicht, ob Sie das kennen? Die Unternehmer müssen dafür bezahlen, dass die bei freischaffenden Künstlern waren und Dienstleistungen bestellen also bloß mal als Beispiel, ich hole mir einen Photograph, der soll mit hier unten ein paar Bilder knipsen und der schreibt mir eine Rechnung über 300 Euro und ich muss, was weiß ich, zehn Prozent bloß mal als Beispiel, jetzt um eine Zahl zu sagen, also 30 Euro noch mal an die Künstlersozialkasse überweisen damit der auch eine Rentenversicherung hat. Dann kommt logischerweise der Gedanke hier wieso kann der nicht selber für seine Rentenversicherung ansparen? Das kann er deshalb nicht, weil er an der Armutsgrenze lebt, der ist aber selbstständig das ist ein selbstständiger Künstler, der versucht was zu bewegen der auch, ich sage mal versucht mit dem Rücken an der Wand, zu kommen und zu leben und zu überleben. Der hat keine 8 Euro 50 und genau an dem Punkt kommt dann hier und dort Zweifel und da muss man wirklich sagen, tut man sich das an, dass man eigentlich fast ein Leben lang 12 Stunden arbeitet, wo alle anderen maximal 10 Stunden arbeiten dürfen und funktioniert das überhaupt, fühlt man sich da nicht manchmal bloß ausgenutzt von der Gesellschaft? Das sind solche Fragen, die einem da so im Kopf rum gehen und wenn man dann, sind wir wieder beim Finanzamt, wenn man dann unter Umständen noch einen freundlichen Brief kriegt, dass sagen wir, haben ihre, wie haben sie geschrieben? Wir haben aufgrund Ihrer persönlichen Lebensführung oder so was ähnliches, vermuten wir, dass Sie wesentlich höhere Kapitalerträge haben und so was haben sie geschrieben und sage ich Leute was fällt euch denn ein, ihr könnt doch nicht meine persönlichen Lebensumstände drin rumgrasen? Das haben wir nicht gemacht, das dürfen wir gar nicht, nein sage ich, ich bin auch am überlegen, ob ich Strafanzeige gegen euch stelle, ich sage, ?ich denke? seid ihr noch ganz sauber oder was? Und genau an dem Punkt muss man sich dann wirklich die Frage stellen was soll das überhaupt? Und da sind wir eigentlich im Umkehrschluss wo man sich dann die Frage stellt, hätte man vielleicht nicht im Leben, das Leben ruhiger angehen lassen können, ist das der richtige Weg den man dann gewählt hat, aber die Frage würde einem eh keiner beantworten können ne. (SW1)

### Ost-West-Vergleich

Auffällig ist, dass sich insbesondere Geschäftsführer aus Ostdeutschland, d. h. mit einer DDR-Biografie, sich kritisch gegenüber der Marktkonvention äußerten (Ausnahme ist in gewisser Weise DI1, siehe Kritik der industriellen Konvention an der Marktkonvention). Ostdeutsche

Geschäftsführer beziehen sich nie allein auf die Marktkonvention, wie z. B. B5 (siehe Marktkonvention), sondern immer auch auf andere Konventionen; insbesondere auf die staatsbürgerliche Konvention (z. B. B3, siehe staatsbürgerliche Konvention und SW1 in der Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention aus Sicht der industriellen Konvention).

Auch CE1, der z. T. noch in der DDR sozialisiert wurde, thematisiert an dieser Stelle seine Schwierigkeiten, die Marktkonvention anzunehmen (s. o. Kompromiss aus Marktkonvention und Konvention der Inspiration). Alle anderen Geschäftsführer, die aus Sicht der Marktkonvention argumentierten, sind entweder westdeutsche Geschäftsführer oder wurden dort sozialisiert, wie ST2, B5, OEO1, SW3\_1, SWS3\_2.

Auffällig ist an dieser Stelle auch, dass zum ersten Mal die ökologische Konvention mit angesprochen wird, allerdings nur von zwei westdeutschen Geschäftsführern.

## **10.2 Unternehmensebene**

### **10.2.1 „Hat sich Ihr Unternehmen aufgrund der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen/Organisation verändert?“ „Welcher Art waren die Veränderungen?“**

An dieser Stelle werden insbesondere die Herausforderungen durch das Erlernen neuer Prozesse<sup>H</sup> und Abläufe<sup>U</sup> genannt. Auch spielt die eigene Kompetenz<sup>U</sup> oder die der Mitarbeiter eine wichtige Rolle, um erfolgreich mit anderen zusammenzuarbeiten bzw. um die Aufgabenstellung<sup>H</sup> richtig zu verstehen:

#### *Industrielle Konvention*

Klar man lernt immer wieder dazu, das schon, also, dass man doch im neuen Prozess sind oder das man sagt, was kann man anders machen, man neue Abläufe erklärt bekommt und wir dort auch schon dazugelernt haben, was mal wichtig ist, das schon, auf jeden Fall [...]. Also es sind einfach sozusagen, man merkt okay, es gibt was Neues und dass dann die Techniker an sich aufnehmen und man sagt Mensch da kann man mal was anderes machen aber diese ?unvers? maßgebend zu beeinflussen und, das ist nicht der Fall. (ST1)

Dadurch dass wir klein sind, relativ kleine Entwicklungsmannschaft haben auf der Kundenseite, universitär oder auch in den Industriebetrieben auf logischerweise sehr hochqualifizierte Menschen treffen, die in der Materie des Produktes weitaus tiefer drin sind als wir, als Maschinenbauerbetrieb. Also es ist schon zum Teil eine Herausforderung an die jeweiligen Mitarbeiter im Grunde dann zum Teil auch auf anderen Niveaus zu kommunizieren, die Aufgabenstellung entsprechend verstehen also das ist schon, das ist schon eine Herausforderung. (B2)

#### *Kompromiss*

Zwischen der industriellen Konvention und der Marktkonvention: weil ein anderes Unternehmen

eine bessere Leistung<sup>U</sup> am Markt<sup>M</sup> anbietet, kann es sinnvoll sein, diese einzukaufen<sup>M</sup>, um sein eigenes Angebot<sup>M</sup> zu verbreitern. Es handelt sich aber hierbei um langfristige<sup>U</sup> Veränderungen:

Ich bin sehr davon überzeugt, dass man also schon indem man jetzt mit anderen zusammen arbeitet und sozusagen auch akzeptiert der andere kann dort besser leisten als du, also kaufst du vielleicht die Leistung bei dem oder so dass man da auch sein Handeln und Tun verändert und auch zum Beispiel dann unser Angebot sich vielleicht verbreitern könnte oder verbessern könnte, aber das sind sozusagen, das sind eher wachsende, also so wie ein großen Tanker der sich dann langsam ein bisschen in eine andere Richtung bewegt, oder so. Ich habe jetzt keine sozusagen so deutlich erkennbar, dass ich sage durch die Zusammenarbeit hat sich hier was nennenswert verändert, sehe ich nicht jetzt für uns und ist mir nichts bewusst. (CE1)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: für dieses Unternehmen sind als Konzerntochter rechtliche<sup>S</sup> Rahmenbedingungen von Bedeutung, z. B. in Form von Revisionen<sup>S</sup>; insbesondere durch die Änderung des Arbeitsüberlassungsgesetzes<sup>S</sup>:

Natürlich ist das dann spannend, wenn sich zum Beispiel rechtliche Rahmenparameter ändern, der Gesetzgeber hat jetzt angekündigt dass er das Leih- und Zeitarbeit also das Arbeitsüberlassungsgesetz wieder ändern wird. Natürlich müssen sie mit solchen veränderten Gesetzesvorgaben dann umgehen und sowas verändert dann natürlich schon den Umgang mit bestimmten Themen, das ist klar. Als Konzerntochter können sie sich vorstellen, dass wir ein besonderes Augenmerk darauf legen, weil uns immer noch eine Revision und was weiß ich gibt, hier sagen mal eine saubere Distanz zur Grenze des rechtlich Möglichen zu halten diesseits. Also wir wollen hier nicht jedes rechtlich mögliche Ding bis zum Rand ausreizen sondern der Konzern auch weil es an anderer Stelle im Konzern da auch mal Dummheiten gegeben hat oder Fehler gegeben hat, dass der Konzern da sehr drauf bedacht, dass man hier mit großer Sorgfalt sauber ist. (OE01)

Zwischen der industriellen Konvention, Marktkonvention und der Netzwerkkonvention: dieses Unternehmen beschäftigt sich strategisch<sup>U</sup> mit Industrie 4.0<sup>N</sup> und muss seine vorhandenen Strukturen<sup>U</sup> anpassen und neue, kompetente<sup>U</sup> Leute einstellen, um Cloudaspekte<sup>N</sup> abzudecken. Das ermöglicht dann die Realisierung von neuen Geschäftsmodellen<sup>U-M</sup>:

Das geht eigentlich gleichzeitig also das ist ein, eigentlich ist das eine simultane Veränderung, wenn man sich strategisch als Unternehmen strategisch mit dem Thema Industrie vier null, nehmen wir das Thema Industrie vier null jetzt mal, wenn man sich damit auseinandersetzt, dann kommt man relativ schnell zu der Frage, wie lässt sich das Thema entweder an vorhandene oder in vorhandene Maschinen andocken? Man kommt aber relativ schnell zur Erkenntnis dass so vorhandene Strukturen gar nicht ausreichen, um alle Aspekte von Industrie vier null in dem Fall abzudecken, das heißt man braucht erstens neue Partner, die halt beispielsweise die Themen einer sicheren Übertragung, sichere Datenübertragung in der Cloud, Cloudaspekte abdecken. Die Geschäftsmodelle, die dazu gehören und auch die Realisierung von Geschäftsmodellen, die man in der Cloud beispielsweise realisieren möchte, dann abdeckt und auch realisieren können. Es sind Leute, die wir dann plötzlich innerhalb der Organisation gar nicht mehr selber haben und dann gibt es zwei Möglichkeiten diese Leute in die Organisation reinbringen und damit eine Erweiterung, eine Organisationseinheit aufbauen die das dann abdeckt oder Schrägstrich und Akquisitionen durchführen und mit außenliegender Kompetenz dann zu erweitern oder dritte Möglichkeit eine externe Einheit zu gründen und zu bilden und sie selber dann halt zu füllen, das als externe Einheit auch zu belassen. Im Prinzip machen wir alles drei. (S1)

Eine weitere Kompromissbildung zwischen diesen drei Konventionen bestand darin, dass das Ziel<sup>U</sup> des Unternehmens ist, ein neues Leistungsangebot<sup>U</sup> zu generieren, das einen Schritt in die gesamte Internetwelt<sup>N</sup> ermöglichen soll, d. h. es wird ein völlig offenes<sup>N</sup> System<sup>U</sup> sein, bei dem die Komponenten-Anbieter<sup>U-M</sup> im Wettbewerb<sup>M</sup> zueinander stehen; dadurch sinken die Preise<sup>M</sup> und erhöht sich die Produktivität<sup>U</sup>:

Das ist ja praktisch so, dass das Ziel ist praktisch ein neues Angebot also Leistungsangebot in den Firmen zu generieren und insofern hat sich das bei uns schon deutlich geändert, wir haben noch mal auf einem Gebiet wo wir letztlich über 20 Jahre tätig sind nämlich einen Qualitätssprung erzielt, also wir haben den Schritt in in die gesamte Internetwelt geschafft mit aller Interoperabilität während wir im Vorfeld wie viele andere unserer Mitbewerber firmenspezifische Lösungen entwickelt haben, gerade auf dem Gebiet der Kommunikation zwischen den einzelnen Teilkomponenten ist das jetzt ein völlig offenes System geworden was Vor- und Nachteile hat. Also der Vorteil ist, dass sie eben Komponenten der verschiedensten Anbieter integrieren können, damit sinken auch wieder die Preise weil die Komponentenanbieter auch wieder für sich im Wettbewerb stehen während ansonsten das, wenn das aus einer Hand kommt, dann können sie auch gewisse Preise diktieren, das ist dann wiederum schwieriger sozusagen den wirtschaftlichen Erfolg wieder aus der Sicht der Firmen zu erhalten, weil sie geben eine gewisse Offenheit, sich preis aber insgesamt dient das natürlich irrsinnig dazu die Produktivität solcher Systeme stark zu erhöhen. (B3)

In einem weiteren Interview mit dieser Kompromissbildung wurde die Schwierigkeit genannt, dass sie momentan versuchen Projekte<sup>N</sup> mit einem hohen Dienstleistungsanteil zu verkaufen<sup>M</sup>. Sie haben aber die Schwierigkeit, in diesem Marktsegment<sup>M-U</sup> an Partner<sup>N</sup> zu kommen, was vielleicht daran liegt, dass die Partner die Dienstleistung besser erbringen könnten und sie überlegen daher, ob sie das Produkt nur verkaufen<sup>M</sup> sollten und die Partner<sup>N</sup> die Produktintegration dann selber beim Kunden vornehmen können. Um die Produktsicht besser nach außen zu bringen, wollen sie in einem mittelfristigen Zyklus<sup>U</sup> die Unternehmensstrukturen<sup>U</sup> vielleicht verändern:

Wir haben uns überlegt ob wir, gehen im Moment so an den Markt, wir verkaufen Projekte das heißt da wird eine Software eingeführt, alle notwendigen Dienstleistungen dazu geliefert. Ziel ist das Projekt muss beim Kunden laufen ob wir nicht mal anfangen müssten unser Produkt mehr an den Markt zu bringen also nur das Produkt einfach zu sehen ohne das ganze Dienstleistungsbrimborium außen rum und haben uns überlegt, ob vielleicht das der Punkt ist, warum wir so schwer zu Partnern kommen. Wir suchen dann Partner, wir sagen dann ihr könnt unser Produkt haben und selber veredeln und integrieren aber handeln tun wir anders und ob das vielleicht der Punkt ist und da sind wir im Moment gerade am Überlegen ob wir das vielleicht in so einem mittelfristigen Zyklus die [Unternehmen A] in so Geschäftsbereiche aufspalten, um einfach die Produktsicht mehr nach außen zu bringen. (UN1)

Zwischen der handwerklichen Konvention, der Marktkonvention und der industriellen Konvention: Sein Unternehmen ist zwar in der Region<sup>H</sup> so gut wie gar nicht tätig, sondern mehr international<sup>M</sup>, aber in der täglichen<sup>U</sup> Arbeit<sup>U</sup> versuchen sie, positive Effekte<sup>U</sup> mitzugeben, indem sie beispielsweise

bei Kapazitätsengpässen<sup>U</sup> auch Alternativlieferanten in der Region<sup>H</sup> mit einbeziehen:

Nein hier gar nicht. Also wie gesagt ein, nochmal, wir sind hier in der Region so gut wie gar nicht tätig sondern sind also mehr wirklich international tätig und da ist also sagen mal der [Verein A] dann also zu klein, zu begrenzt auf diese Region, auf das Unternehmen selber nicht. Es hat, sagen mal in der täglichen Arbeit auch das Netzwerk schon positive Effekte mitgegeben weil wir haben arbeiten auch mit sehr sehr vielen Zuliefereranten, Zulieferern aus der Region und überregional und wenn man sieht also das aufgrund von Kapazitätsengpässen in der Region vielleicht ein Alternativlieferant auch mit aus kommen haben das also hier schon benutzt und hat auch hier das Unternehmen, hier am Standort selber schon profitiert, davon. (OEO2)

### Ost-West-Vergleich

An dieser Stelle konnte kein Ost-West-Unterschied herausgearbeitet werden.

### **10.2.2 „Was hat sich in Ihrer Zeit Grundlegendes in der Firma verändert?“ „War dieser Veränderungsprozess konfliktreich?“**

Die befragten Geschäftsführer antworteten auf diese in den Interviews meistens gleichzeitig gestellten Fragen, indem sie insbesondere die Themen (1) Unternehmenswachstum, (2) veränderte Technologien, (3) neue Märkte, (4) Wirtschaftskrisen, (5) den Generationenwechsel im Unternehmen, (6) die Nachhaltigkeit sowie (7) die Wiedervereinigung ansprachen. Bei diesen unterschiedlichen Themen wurde jeweils Bezug zu verschiedenen Konventionen hergestellt bzw. es ließ sich kein Thema einer Konvention genau zuordnen. Aus diesem Grund werden diese einzelnen Themen jeweils separat in Unterkapiteln detaillierter behandelt und schließlich in Bezug auf den Ost-West-Vergleich diskutiert. Diese Strukturierung nahm ich, wie in Kapitel 10 beschrieben, vor, um meine Dimensionen bzw. Unterkategorien zu entwickeln, die dann später in die Idealtypenrekonstruktion (Kapitel 11) einfließen.

#### (1) Unternehmenswachstum

##### *Kompromiss*

Zwischen der industriellen Konvention und der Marktkonvention: aufgrund der sehr guten Infrastruktur<sup>U</sup> besteht ein Wettbewerb<sup>M</sup> um neue Mitarbeiter:

Am Anfang ist halt relativ einfach gewesen Mitarbeiter zu gewinnen jetzt ist das nicht mehr so einfach also sagen wir mal eher das Gegenteil das also hier Mitarbeiter hier in dieser Region zu gewinnen. Wir haben hier jetzt auch gerade momentan hier noch mal am Wachsen sind, ist das schon eher schwierig weil es hat, es sind sehr, es gibt eine sehr sehr gute Infrastruktur, sehr gute ausgebildete Industrie hier in der Region und es ist also, man steht dann schon im wirklichen Wettbewerb also auch zu anderen Arbeitgebern. (OEO2)

Das Unternehmenswachstum<sup>U</sup> erfolgte kontinuierlich<sup>U</sup> und es wurden neue Vertriebsgesellschaften<sup>M</sup>

## im Ausland<sup>M</sup> gegründet:

Ich bin eingestiegen mit 150 Millionen und jetzt haben wir 1,1 Milliarden also das ist deshalb, kann man gar nicht wieder ?viel ändern?, da hat sich fast alles geändert [...]. Dann in viele Länder haben wir neue Vertriebsgesellschaften gegründet und und und. (S01)

I: War der konfliktreich, dieser Prozess auch?

Der ist herausfordernd, in jeglicher Hinsicht, konfliktreich kann man fast, das falsche Wort, weil eben durch das große Wachstum auch permanent neue Leute reinkommen das heißt es sind keine alt eingesessenen Konflikte, sondern es sind eben ständige evolutionäre Vorgänge, man kann es auch als Konflikt bezeichnen aber es ist kein klassischer Konflikt und es ist Anpassung also wie schnell man sich an die neue Größe anpasst. (S01)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit und der industriellen Konvention: dieser Interviewpartner suchte sich einen neuen Standort<sup>U</sup>, da der alte für die Reputation<sup>O</sup> des Unternehmens („potentielle Ärmlichkeit“) schädlich war. Nachdem die logistische Herausforderung gemeistert wurde, konnte das Unternehmen weiter wachsen, indem es große Investitionsmaßnahmen<sup>U</sup> abschloss, um größere Werkzeuge zu produzieren<sup>U</sup>:

1998 war das dann, der [Unternehmen I] von der Lieferantenliste streichen wollte, wegen potentieller Ärmlichkeit, hat er leise gesagt, ja super, macht gute Arbeit aber ist dann ein bisschen ärmlich. Sagte ich ej Leute wir sind seit sechs Jahren auf dem Markt, was erwartet ihr denn, dass wir da so? Und ja Folge war dann, dass wir hier eine Bergkuppe abgetragen haben, wir sind ja im Gebirge und im Tal unten war kein Platz mehr, ist ja alles Gewerbegebiet, alles voll und haben sich keine Möglichkeiten mehr ergeben, weil dann hieß es na gut in dem Berg ist dann, ist Felsen drunter, sonst wäre es kein Berg mehr also mussten wir hier ein bisschen was wegsprengen, haben hier 15.000 Tonnen Fels weggesprengt und haben 10.000 Kubikmeter Erde bewegt, um das Territorium hier einzuebnen [...]. Das haben wir weggesprengt und haben dann hier auf dem neuen Standort neu gebaut, das war also eine einschneidende Maßnahme, muss man ganz einfach so sagen, weil also so eine Firma mit Sack und Pack und Mann und Maus umziehen, das ist schon heftig. Also das war logistisch eine eine Herausforderung, weil wir mussten ja gerade im alten Gebäude, wir haben also Maschinen, die mussten durch das Dach entfernt werden, die mussten also mit einem Kran das Dach oben auf machen, mit einem Kran die Maschinen rausheben, wir haben die Decken, die die Tragfähigkeit nicht hatten, wir mussten also bis hinunter ins Kellergewölbe zum Teil abstützen, in dem alten Gebäude und um die im Prinzip über Panzerrollen dann die Maschinen rauszurollen, dass man die überhaupt verladen kann und so weiter. Also es war eine richtige heftige Geschichte und das bei laufender Produktion also das heißt Maschine ausgeschaltet, abgeklemmt, abgebaut, rübergefahren, aufgebaut, ausgerichtet, da war der Produktionsausfall 14 Tage Produktionsausfall, je nachdem wie kompliziert die Maschine ist und hier wieder aufgebaut unser im Prinzip zu übergeben wieder. Also war schon heftig, das sind dann schon einschneidende Maßnahmen und ja dann haben wir jetzt wieder eine größere Investitionsmaßnahme abgeschlossen, da haben wir also über vier Millionen neue wo zwei Großfräsmaschinen gekauft und ja also das ich sage mal, klar man hat immer das Gleiche aber man macht es jetzt auf einem ganz anderen Niveau, die Werkzeuge, die wir jetzt haben, wir haben also hier den 25-Tonnen-Kran. jetzt ist der 25-Tonnen-Kran überbelastet, manches Mal, wir müssen die Werkzeuge zum Teil getrennt aufladen auf die Lkws, weil die Lkws bis 24 Tonnen transportieren können und zum Werkzeug 35 Tonnen unter Umständen hat, das heißt also Unterteil von einem Lkw, dann kam der Lkw raus, nächster Lkw Oberteil drauf und dann vorne noch so die Werkzeuge zum Kunden also eine ganz andere Dimension



von Werkzeugen, die wir jetzt bauen. (SW1)

Zwischen der industriellen Konvention, der Konvention der Bekanntheit und der staatsbürgerlichen Konvention: das Unternehmenswachstum bringt die Schwierigkeit<sup>U</sup> (Problem<sup>U</sup>) mit sich, neue Mitarbeiter zu finden, es verändert sich dadurch die Organisationsstruktur<sup>U</sup>, es muss deswegen u. U. ein neuer Standort<sup>U</sup> bezogen werden und es kam zur Gründung von Vertriebsgesellschaften<sup>M</sup> im Ausland<sup>M</sup>.

Das Größenwachstum<sup>U</sup> des Unternehmens bringt es mit sich, dass die bisherige Organisationsform<sup>U</sup> eines Kleinunternehmens<sup>H</sup> (handwerkliche Konvention) bzw. Startups<sup>I</sup> (Konvention der Inspiration) mit seinen informellen Informations- und Kommunikationskanälen<sup>O-U</sup> nicht mehr funktioniert<sup>U</sup> und eine zweite Leitungsebene<sup>U</sup> eingeführt werden musste. In dieser sich ändernden Organisationsform<sup>U</sup> formalisiert<sup>S</sup> sich die Kommunikation, indem z. B. eine Wandzeitung<sup>O</sup>, ein monatliches<sup>U</sup> Informationsblatt<sup>O</sup>, eine schriftliche Bestätigung<sup>S</sup> von Entscheidungsfreiräumen oder ein quartalsmäßiger<sup>U</sup> Welcome Day<sup>O</sup> eingeführt wird. Dadurch tritt der typische Gründerunternehmer, der persönlich mit seinen Mitarbeitern in das Tagesgeschäft involviert ist (handwerkliche Konvention), in den Hintergrund zugunsten einer ziel<sup>U</sup>- und aufgabenorientierten<sup>U</sup> Führung<sup>U</sup>. Entscheidend hierbei ist es, richtig zu delegieren<sup>U</sup> und die Informationspolitik sowie Verantwortlichkeiten<sup>U</sup> so zu verändern, dass auch unternehmerisches Denken weiter aufrecht erhalten bleibt.

Grundsätzlich führt das Größenwachstum<sup>U</sup> des Unternehmens dazu, dass die handwerkliche Konvention und die Konvention der Inspiration an Bedeutung verlieren und die industrielle Konvention an Bedeutung gewinnt. Aufgrund der veränderten Informationspolitik kommt, z. B. durch eine Wandzeitung<sup>O</sup>, die Konvention der Bekanntheit hinzu und schriftliche (d. h. formale) Entscheidungsspielräume<sup>S</sup> i. S. der staatsbürgerlichen Konvention müssen festgelegt werden. Diese Konventionen stehen im Spannungsverhältnis zur handwerklichen Konvention und der Konvention der Inspiration, in der informale Absprachen in einem kleinen Unternehmen, in dem sich die Personen gegenseitig kennen und vertrauen, eine wichtige Rolle spielen:

Es ist eine zweite Leitungsebene mal nötig geworden, das war ein, es gibt immer wieder mal Schnitte an der, wo man an der Organisationsform also eine, das gibt sozusagen irgendwie eine gewachsene oder auch angelegte Organisationsform im Unternehmen die funktioniert und mit einem wachsenden Unternehmen vielleicht auch mit Inhaltsänderungen oder so was funktionieren die nicht mehr und dann muss man als Unternehmer das irgendwie mitkriegen und nicht zu zeitig und nicht zu spät Konsequenzen ziehen, zum Beispiel eine zweite Leitungsebene schaffen. Das sind so prinzipielle Veränderungen, die ich durchgemacht habe, das machen auch andere durch also man redet mal darüber, das sind bestimmte Formen wie ich ein Unternehmen führe oder was ich so an Abteilungen gemacht habe oder so irgendwann mal nicht mehr funktioniert. Informationspolitik nach innen musste geändert werden von mir, wir haben immer zusammen gespeist und damit hat jeder alles gewusst. Zudem dass man sich Gedanken macht wie informiere ich wann und

auf welchen Weg die Leute untereinander durch Wandzeitung und solchen Spaß, hatte ich zuerst nicht gesehen aber musste ich es akzeptieren als Unternehmer. Ich selber sage mir immer, meine Güte ich bin doch transparent ohne Ende, jeder darf alles wissen, es ist mein Stil, ich mache keine Geheimnisse aber trotzdem weiß nicht mehr jeder bei einem 50-Leute-Betrieb, weiß nicht mehr jeder alles was er vielleicht sogar wissen sollte, also sozusagen in der Informationspolitik nach innen musste ich bewusst Änderungen einführen weil es haben sich Leute sozusagen nicht mitgenommen gefühlt und ich wiederum habe gesagt, was ich mach doch kein Geheimnis daraus, fragt mich doch einfach, sage ich dir. Also das richtige Maß zu finden von ungefragt etwas kundtun und auf welchen Wege etwas kundtun zudem ich sage ?informations? sondern eine und bringe- und hole-Pflicht [...]. Dann mehr oder weniger das, dann führt man eine Wandzeitung ein oder ein monatliches Informationsblatt zu irgendwelchen Sachen oder so weil es nicht mehr funktioniert die Form der Kommunikation, die früher noch wunderbar funktioniert hat, das hat sich verändert. Es hat sich, ich meine, ich habe etwas angeschoben, dass es sich verändert, dass das Verteilen und das Generieren des unternehmerischen Denkens auch an die Mitarbeiter, das ist so ein Thema Leitung und zweite Leitungsebene mitnehmen. Wenn die nicht auch unternehmerisch denkt, wird es schwierig und das ist also zum Beispiel auch eine Sache gewesen [...]. Aber sozusagen auch das akzeptieren, dass das eigene unternehmerische Denken gefragt ist und mein Handeln bestimmen soll und das ist zum Beispiel für mich eine, es hat gerieben, wie das sooft ist, dass man als Unternehmer manchmal reibt es hoffentlich nicht zu lange und dann kracht es vielleicht auch mal und dann muss man was tun. Also das ist sozusagen durch reiben dazu gekommen, dass ich gesagt habe jetzt hole ich mal einen Fremden rein. (CE1)

I: Können sie mir da jetzt ein Beispiel nennen, wie das sich konkret geäußert hat?

Ja, intern sozusagen, ich meine man hat mir vorgeworfen, und zum Teil sicher zu Recht, Verantwortlichkeitsstrukturen sind nicht sauber genug gelöst also so nach dem Motto, ich weiß ja gar nicht ob ich überhaupt das Recht habe diese Entscheidung zu treffen oder nicht [...]. Und trotzdem gibt es halt Personen, die wollen es gesagt kriegen, dass sie den Entscheidungsfreiraum haben und ich sage, habe ich, muss ich dir das, ja das möchtest du mir wirklich aufschreiben, dass du bis zu einer Höhe von 10.000€ selber entscheiden kannst, das traue ich dir doch allemal zu, mache es gefälligst und das musste ich lernen. (CE1)

Wenn sie sich überlegen wir sind jetzt knapp 20 Jahre alt, wir sind mal gegründet worden als [Unternehmen A]-Tochter mit 30 Mitarbeitern, wir haben jetzt 12 Hundert, auch da gibt es natürlich an Organisationsformen, an Zusammenarbeitsmodellen unglaubliche Veränderungen, die sich schlichtweg daraus ergeben, dass nicht mehr jeder jeden kennen kann, bei über 1000 Leuten. Am Anfang da saßen, da hatten wir hier im, also wenn man sich das Gebäude hier anguckt nur in dem runden Turm, da hatten wir zwei, drei Stockwerke und das war die Firma und heute haben wir dieses ganze Gebäude mit drei Nebenflügeln und von dem Nachbargebäude auch noch mal die Hälfte und wir haben heute, wenn wir heute einen quartalsmäßigen Welcome-Day für neue Mitarbeiter machen, dann laden wir pro Quartal mehr Leute ein als die Firma mal zu ihrer Gründung überhaupt hatte, mit all dem was das dann für die Kultur einer solchen Firma auch bedeutet und so hart wir daran ringen so eine Kultur von Miteinander, von Gemeinsamkeit, auch ich will nicht sagen familiärer Bindung aber es hat schon irgendwie so ein bisschen was also von so einer Kleinunternehmens-Startup-Kultur ist jetzt ganz bedeutungsüberschwangeres Wort aber von so einer auch Vertrauenskultur aufrecht zu erhalten, so merkt man eben doch mit 1000 Mann muss man sich eben auch in bestimmten Dingen anders organisieren, als mit zehn 30 oder 100. (OE01)

Anfang der 90er war ich in der Situation, da war ich der Häuptling und zehn, fünfzehn Indianer unter mir, das sollte jetzt nicht abschätzig klingen, ich bin nur bewusst so drastisch ?ausgedrückt?, um die Situation darzustellen. Also, es

war meine Aufgabe Aufträge beizuschaffen und Leuten zu sagen, was sie zu tun haben, jeden Tag, fand ich einfach nicht mehr zukunftsfähig. Da bin ich an einen Berater aus der [Ort A]-Schule geraten, ziel- und aufgabenorientierte Führung und der hat mir im Endeffekt beigebracht, wenn sie es richtig machen, haben sie in ihrer eigenen Firma irgendwann nichts mehr zu sagen, also nicht mehr direkt zu sagen, habe ich zuerst nicht verstanden, natürlich. Und dann habe ich mitgekriegt was der meint, habe dann angefangen aus meinen Aktivitäten immer so Felder rauszuschneiden und die irgendwo hinzutun, habe dann auch gelernt dieses delegieren richtig zu machen also ich gebe die Aufgabe hin, ich gebe auch die Kompetenz hin und ich mische mich nicht mehr ein, ich mache ab und zu, setze Kontrollpunkte und frage wie es geht aber ich lasse mich nicht mehr involvieren, in dem man mich fragt, was meinen Sie denn? Dann sage ich schon was ich meine aber so, dass es nicht als Empfehlung rüberkommt sondern ich sage was ich meine, das hat inzwischen auch jeder um mich rum verstanden und das war die größte Hürde für mich. Also da habe ich bestimmt zwei Jahre gebraucht, um von diesem typischen Gründerunternehmer dahin zu kommen, dass ich sage, das schaffe ich mir jetzt vom Hals und ich kann damit auch leben. (UN1)

**Kompromiss zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und staatsbürgerlicher Konvention: das Unternehmen ist internationaler<sup>M</sup> geworden und durch die Gründung von Auslandsgesellschaften<sup>M</sup> ergeben sich in der kleinen Unternehmensgruppe bürokratische<sup>S</sup> Strukturen<sup>U</sup>:**

Wir sind internationaler geworden, wir haben jetzt, sind sechs Auslandstöchter weltweit, das sind dann natürlich auch wiederum unterschiedliche Strukturen, man muss sich abstimmen, man ist ja eine kleine Unternehmensgruppe geworden, durch die Anzahl der Mitarbeiter lassen sich natürlich auch durch das Wachstum gewisse bürokratische Strukturen nicht vermeiden. (SBH1)

**Kompromiss zwischen der industriellen Konvention, der Marktkonvention und der Netzwerkkonvention: die strategische<sup>U</sup> Ausrichtung des Unternehmens wurde geändert und führte dazu, dass nicht mehr nur Werkzeuge<sup>U</sup>, sondern auch Baugruppen<sup>U</sup> gefertigt<sup>U</sup> werden können. Hierdurch mussten Investitionen<sup>U</sup> getätigt werden, um dann Großprojekte<sup>N</sup> zu realisieren. Daraus ergeben sich Alleinstellungsmerkmale<sup>M</sup>, die einem ermöglichen, höhere Preise<sup>M</sup> am Markt<sup>M</sup> durchzusetzen bzw. im Wettbewerb<sup>M</sup> zu bestehen:**

Und ich sage mal eine weitere einschneidende Maßnahme war also Einführung Robotertechnik, das war also so, weil unseren Kunden eine Roboterschweißanlage mit anbieten, dass sie sagen, strategische Ausrichtung, wir wollen beim Kunden nicht bloß die Werkzeuge herstellen, sondern wir wollen also auch das notwendige Equipment dazu mit anbieten, dass da im Prinzip aus diesen einzelnen Blechteilen die auch mit den Werkzeugen gefertigt gibt, es auch Baugruppen fertigen kann, wenn man also jetzt zum Beispiel für einen Passat haben wir die gesamte Partie Heckleuchte hinten gemacht und die gesamte Partie vorne A-Säule, also sprich bei der ersten Tür, Vordertür, Holm, Scheidenholm runter zu Frontscheiben halt runter zu, wo die ganze Tür schon ?hier? getan sind, diese ganze Baugruppe im Prinzip haben wir die ganzen Werkzeuge dafür hergestellt und auch die, das passende Equipment dazu und wir sind dann schon Großprojekte in der so im Konglomerat also sozusagen so 1,2 Millionen pro Baugruppe, das sind also schon nicht unerhebliche Investitionen auch von Kunden und da geht dann natürlich auch nicht zu jeden hin und damit macht man sich natürlich auch auf dem Markt, hat man dann auch schon Alleinstellungsmerkmale und das sind die eigentlich einen

dazu befähigen auch mal im Preis ein kleines bisschen an der Schraube zu drehen, ansonsten wenn du einer unter vielen bist hast du keine Chance, das ist so dann wirst du vom Markt aufgefressen. (SW1)

### *Kritik*

Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention aus Sicht der industriellen Konvention, indem bürokratische<sup>S/U</sup> Hürden<sup>S/U</sup> als zentrales Problem<sup>U</sup> benannt werden, die eine effiziente<sup>U</sup> Erweiterung des Standortes<sup>U</sup> verhindern:

Gut das ist eben schon besser geworden ist aber gemessen, ich komme aus Nordrhein-Westfalen hierher und gehört das, was also HIER in [Stadt A] also an bürokratischen Hürden ist, das ist schon beeindruckendswert wo ich 99 angefangen habe, ich habe nicht für möglich gehalten, dass man also das noch weiter toppen kann durch noch mehr Bürokratie aber [Stadt A] hat das geschafft, problemlos. (OEO2)

I: Könnten Sie mir ein Beispiel geben oder?

Also das sind also wirklich dann Zulassungsverfahren, zum Beispiel Erweiterungsbauten. Erweiterungsbauten ist also in Nordrhein-Westfalen gibt es also dann nachher schon Bauamt beantragt man das und dann kriegt man innerhalb eines gewissen Zeitraums, dauert nicht länger als drei Wochen, dann eine Rückmeldung in [Stadt A] geht das nicht so einfach, sobald Sie einen Bauantrag stellen, mischt sich sofort das Denkmalschutzamt ein und das Denkmalschutzamt findet immer an irgendeiner Stelle etwas, nachdem das Denkmalschutzamt vielleicht nichts gefunden hat, kommt das Grundrechtsamt, die erst recht was finden und dann kommt das Naturschutzamt, nachdem die dann vielleicht immer noch nichts gefunden haben, können sie vielleicht Glück haben, dass sie nach drei Monaten eventuell mal eine Antwort bekommen und dann geht es trotzdem dann noch mal, ist hier alles was mit Bauten oder Erweiterung damit zu tun haben, hier die Gesamtregion also übersensibilisiert, würde ich mal schon so sagen, das da also soviel Öffentlichkeitsarbeit dann betrieben wird, bis irgendeiner dann doch irgendwo einen Einspruch tätigt, dann fängt man wieder von vorne an. Also der Gesamtprozess von irgendwelchen Bauvorhaben ?erlischt?, haben, wenn sie sagen, Restriktion, das hat jetzt nichts mit Unternehmen zu tun, das ist tatsächlich hier in dieser Region so, hat sich verbessert, liegt aber noch weit, aus meiner Sicht heraus, noch weit über dem Bundesdurchschnitt und das ist eine Katastrophe und also wie gesagt, das ist auch eine von den Hauptarbeiten von [Verein A], um daran weiter massiv zu arbeiten, das dann zu verkürzen und den Bürokratismus dort total abzubauen, sofern, insoweit es irgendwie geht. (OEO2)

### (2) Veränderte Technologien und Produkte

Bezüglich neuer Technologien und Produkte, die die Firma veränderten, wurde mit Bezug auf die industrielle Konvention und die Konvention der Inspiration geantwortet. Kompromisse wurden insbesondere mit der industriellen Konvention eingegangen und zwar mit der Konvention der Inspiration, der Marktkonvention und der staatsbürgerlichen Konvention. Zwei Geschäftsführer bezogen sich bei ihren Antworten auf die Konvention der Inspiration und die Marktkonvention:

#### *Industrielle Konvention*

Mit Bezug auf die industrielle Konvention wird genannt, dass sie sich technologisch<sup>U</sup> neu

ausgerichtet<sup>U</sup> haben, das Produktspektrum<sup>U</sup> geöffnet wurde und sich die Struktur<sup>U</sup> der Fertigung<sup>U</sup> veränderte:

Bei uns grundlegend, dass wir uns neu ausgerichtet haben, also wir waren früher sehr stark nur auf die Spanzzeuge ausgerichtet was auch für ein Produktspektrum und das haben mein Mann und ich extrem geöffnet, das heißt wir bedienen jetzt ganze Baugruppen und das sind mehr Richtung Werk zu bauen auch mitgewandert also es hat sich insofern für uns vieles in der Fertigung strukturverändert, wir können mittlerweile viel mehr als wir vor zehn Jahren konnten. Das ist, denke ich, so eines der wesentlichsten Merkmale [...]. Und ansonsten eben wie gesagt, die Struktur der Teile hat sich extrem verändert. (ST1)

### *Konvention der Inspiration*

Genannt wird hier, dass sich die technologische Ausrichtung radikal<sup>I</sup> verändert hat (zukünftige Produktionsstandards):

Also die technologische Ausrichtung, früher war es reine Optik, heute machen wir Sensorik vor allem mit Software. (SO1)

Es gab Zäsuren<sup>I</sup> innerhalb der Branche, wie das rechnergestützte Konstruieren (computer-aided design), das zu diesem Zeitpunkt kaum bekannt war (zukünftiger Produktionsstandard):

Es gab auch Zäsuren innerhalb der Branche, generell oder innerhalb von dem Unternehmen, wenn wir heute noch erzählen wie das war als wir früher noch kommuniziert haben mit Telex und dann kam irgendwann das Fax und dann kam also ich meine, das hat ja auch als wir hier CAD eingeführt haben, weg vom Reißbrett, das war, da haben wir gesagt Ojeojeje jetzt müssen wir diesen Schritt wagen in das CAD, das war nicht so, dass man da gesagt hat, das machen wir halt jetzt mal so kurz, welches CAD nehmen wir? Wir waren relativ früh dran also das waren dann auch solche Entscheidungen, da hat man nicht eine große Basis gehabt, wo man gesagt hat okay um uns herum sind so und so viele, die machen das. (NA1\_1)

### *Kompromiss*

Zwischen der industriellen Konvention und der Konvention der Inspiration: mit Bezug auf diese beiden Konventionen wird die hochmoderne<sup>U</sup> CNC-Maschine erwähnt, die ein technischer<sup>I</sup> Sprung<sup>I</sup> für die Branche war (zukünftiger Produktionsstandard), gleichzeitig wird aber auch im Sinne der industriellen Konvention argumentiert und zwar, dass in Maschinen<sup>U</sup> investiert<sup>U</sup> wird, die ein schlüssiges<sup>U</sup> Konzept<sup>U</sup> haben. Hinzu kommt, dass er und seine Entwickler<sup>U</sup> einen spielerischen<sup>I</sup> Umgang mit diesen neuen Bearbeitungsverfahren<sup>U</sup> haben:

Dann in den 90er Jahren kamen ja nun zunehmend die CNC-Technik auf und da haben wir, da haben wir eben auch Mitte 94 oder zweites Halbjahr 94 haben wir angefangen zu investieren, zuerst eine Maschine, zwei Maschinen und das war schon auch für mich ein naja also interessantes Erlebnis dort die geeigneten Maschinen auszuwählen, das ist ja auch nicht ganz so trivial, gibt ja verschiedene Maschinenhersteller, die ungefähr das Gleiche machen und das habe ich mir alles angeguckt bei [Unternehmen C], bei [Unternehmen D], bei [Unternehmen E], bei Franzosen, bei Italienern, bei Engländern und so weiter und bin dann am Ende bei der Firma [Unternehmen E] hängen geblieben, weil die für mich das technisch schlüssigste Konzept für ihre Maschinen hatten und da haben wir diese Maschinen gekauft, war also die erste Maschine hier, war also, wir

haben, ich habe dann wie gesagt also ich kaufe jetzt keine Maschine, die ganz genau auf eine Bearbeitungsaufgabe hin ausgerichtet ist, ich kaufe eine Maschine, die noch viel mehr kann [...], die die Flexibilität hat und die natürlich auch für die Zukunft also noch ein Stück zukunftsfähig ist und das war sicherlich auch genau richtig aber das Erste was ich gemacht habe, als diese Maschine kam, habe ich meine Entwickler alle an diese Maschine getrieben und habe gesagt, guckt Euch das an, was diese Maschine kann mit Haupt- und Gegenspindel, mit zwei Revolvern und mit y, was diese dann Dinge sind und also ich selber habe mich da gefühlt wie als kleiner Junge, der eine Spielzeugeisenbahn gekriegt hat, das war, das war irgendwie also ich selber bin ja auch Werkzeugmacher, ich habe neben meiner Ausbildung also neben Abitur hier in [Ort C] habe ich einen Beruf gelernt, vier Jahre lang im [Unternehmen]-Werk in [Ort I] und von daher kann ich natürlich diese Bearbeitungsverfahren, drehen, bohren, fräsen und was da so notwendig ist mit den Maschinen, die damals natürlich gang und gäbe waren und wenn man dann so eine hochmoderne CNC-Maschine sieht was die alles kann und wie die das alles macht und wie das Teil am Ende aussieht, das war schon eine Begeisterung pur und ich glaube auch eine ganze Reihe meiner Mitarbeiter, die haben das genauso empfunden und das war auch eine ganz kurze Zeit, nur das sahen unsere Teile, die die Konstrukteure oder die Entwickler kreiert haben, die sahen plötzlich ganz anders aus also nicht nur nachdem sie hergestellt, sondern auch von der Konstruktionsseite her, da hat man die Möglichkeiten, die eben so eine moderne Maschine bringt, hat man in die Konstruktion schon mit einbezogen und damit konnten die Teile ganz anders aussehen, konnten komplexer sein, konnten auch teilweise viel filigraner sein und das war schon eine tolle Sache und so ist es, sind wir da natürlich auch da diesen Weg immer weiter gegangen. Eben von der Einspindlertechnik dann zur Mehrspindlertechnik und wenn bei so einer einspindlingen Maschine, da fehlt so ein spezielles Teil, fällt runter nach zwei Minuten, so lange braucht das eh, dass alles so abgearbeitet ist und bei so einem Mehrspindler, je nachdem wie man das da geschickterweise macht, fällt das nach 15 Sekunden runter also noch mal wieder so ein technischer Sprung und so was hat mir halt Spaß gemacht und macht mir Spaß. (ST2)

Zwischen der industriellen Konvention und der Marktkonvention: genannt wird hier, dass das Produktprogramm<sup>U</sup> stärker eingegrenzt werden musste, weil es nicht mehr effektiv<sup>U</sup> und ertragreich<sup>M</sup> war, d. h. es musste Stabilität<sup>U</sup> von der Ertragssituation<sup>M</sup> her gewährleistet werden, indem sich auf Produkte mit hohen Kundennutzen<sup>M-U</sup> fokussiert<sup>U</sup> wurde. Genannt wird auch, dass heutzutage aufgrund des Wettbewerbs<sup>M</sup> aus Kundensicht<sup>M</sup> jedes Produkt zu teuer<sup>M</sup> ist und man daher den Preis<sup>M</sup> rechtfertigen muss. Die Rechtfertigung des Preises gelingt, wenn das Produkt einen Nutzen für den Kunden generiert. Es ist dann preiswert<sup>M-U</sup>, aber nicht billig (nur Marktkonvention):

Was hat sich geändert? Also wir haben die Firma selbst also die [Unternehmen B] selbst, wir haben unser Produktprogramm stärker im Grunde auf die Zementbranche zugeschnitten, um der Zementbranche doch eine Lösung für alle möglichen, im Bereich der physikalischen Prüfungen Aufgabenstellungen zu liefern, so dass wir unser Produktspektrum im Grunde eingegrenzt, das im Grunde auch vor dem Hintergrund dass das nicht alles effektiv und ergebnisträchtig war. Im Grunde was wir an peripheren Produkten, wo man dann ein oder zwei Geräte im Jahr verkauft hat und der Entwicklung, oder auch der allein das Produkt im Leben zu halten, im Grunde relativ aufwendig ist. Davon haben wir uns getrennt und das hat uns, bringt, macht uns, hat uns stärker gemacht oder hat uns stärker in Richtung auf unser Zahlenwerk, das heißt die Firma selbst hat ?irgendwann? von der Ertragssituation Stabilität bekommen und das hat eigentlich die Firma ein bisschen, ein bisschen verändert, das heißt also, wenn man sich die Entwicklung

über die Jahre anguckt, ist man in sehr sehr breiten Produktionsproduktspektrum, das doch zugeschnitten worden auf bestimmte Branchen und die Produkte, die ein sehr hohen Kundennutzen bringen und auch in Richtung weniger in der Qualitätssicherung indirekt erarbeiten, direkt und indirekt dort für eine hohe Reproduzierbarkeit des Produktionsprozesses sorgen und auf der anderen Seite ist es so, dass wir auch neben dem Produktspektrum unser Dienstleistungsspektrum erweitert haben, das heißt die Produkte selbst die prüfen müssen im Grunde bezüglich ihrer Genauigkeit und ihres Prüfverhaltens im Normalfall im jährlichen Rhythmus kalibriert werden und das bieten wir unseren Kunden mittlerweile auch an, so dass wir eigentlich den Kunden an uns versuchen im Grunde stark zu binden beziehungsweise ihn für die Aufgaben und Problemstellungen, die rundrum die Materialprüfung sind aus unserem Bereich dann Lösungen zur Verfügung stellen und das hat die Firma schon verändert, so dass sagen wir mal der Umsatzanteil im Grunde vom Produktumsatz in Richtung Dienstleistungsumsatz sich doch etwas verschoben hat. (B2)

I: War das konfliktreich, dieser Veränderungsprozess?

Nein, nein das ist im, oder dadurch dass im Bedarf auf der Kundenseite da ist, wenn der Bedarf da ist und man hat im Grunde ein Produkt, was man anbieten kann zu einem vernünftigen Preisleistung, gibt normalerweise keine Konflikte. Unabhängig davon dass heutzutage im Rahmen des Wettbewerbs man logischerweise, wir haben Marktbegleiter, jedes Produkt ist heutzutage im Grunde zu teuer, man muss im Grunde den Preis rechtfertigen, das geht nicht mehr ohne aber wenn dann am Ende im Grunde das Produkt preiswert ist das heißt ja nicht, dass es billig ist und der Kunde wirklich einen Nutzen hat, dann kann man im Grunde das erfolgreich umsetzen. (B2)

Im Sinne dieser beiden Konventionen antwortete auch SW3\_1, indem er sagte, dass sie nach einer Strategieanalyse<sup>U</sup> viel in die Einführung neuer Produkte investierten<sup>U</sup>, auch wenn das Betriebsergebnis<sup>M</sup> dadurch kurzfristig belastet wurde. Des Weiteren verliert man, seiner Ansicht nach, den Kontakt zur Realität, wenn man zu 100 Prozent<sup>U</sup> nur für einen Kunden arbeitet<sup>U</sup>. Es ist daher besser, wenn sie nur zu 50 Prozent<sup>U</sup> für die Unternehmensgruppe<sup>U</sup> (Konzern) und zu 50 Prozent<sup>U</sup> extern arbeiten<sup>U</sup>, damit sie die Kundenpreise<sup>M</sup> kennen und das Marktgefühl<sup>M</sup> beibehalten:

Auf der anderen Seite haben wir gesagt, wir wollen uns auf zwei Beine stellen, auf der einen Seite Maschinenbau, auf der anderen Seite Werkzeugbau. Werkzeugbau dedicated zur [Unternehmen A] aber auch für andere, weil man kann nicht 100 Prozent nur für einen arbeiten, dann verliert man so ein bisschen den Kontakt zur Realität, sage ich immer und das ist immer ganz gut, wenn man dann auch mal die Kundenpreise kennt und so haben wir das eigentlich auch bei unseren Anlagen, die wir auch für die Gruppe bauen, bauen wir Pressen, bauen wir für die Gruppe, haben wir jetzt auch eine ganz große für die [Unternehmen A] gebaut, da sagen wir auch immer, wir wollen einen Teil, so 50 Prozent, Gruppe 50 Prozent extern, das ist dann immer so ein guter Ausgleich, man kriegt Informationen von außen, hört andere Bedürfnisse, kann das natürlich auch in die Gruppe wieder reinstreuen und behält auch so ein bisschen dieses Marktgefühl für die Preise und für das was an Leistung gefordert wird. Das ist das wie wir da ran gegangen sind und so haben wir dann eigentlich in den letzten 13 Jahren hier viel getan, die vielen Produkte auf den Kopf gestellt, kann man sagen, viele neue Produkte eingeführt, wir haben gerade hier eine Strategieanalyse hinter uns gebracht oder zum Abschluss gebracht, gestern also fast das letzte Mal zusammen gesessen, haben gesagt, so das war es jetzt, so haben wir festgestellt, dass wir im letzten Jahr zum Beispiel 76 Prozent unserer Gesamtumsätze mit Produkten gemacht haben die jünger als fünf Jahre sind, das ist schon mal, glaube ich relativ selten, in Deutschland sind wir bei 28 Prozent im Maschinenbau also als

Durchschnittswert also einfach mal sozusagen eine Zahl, die uns zeigt irgendwo haben wir es wahrscheinlich ganz richtig gemacht, dass wir hier viel investiert haben, was natürlich für die Betriebsergebnisse nicht so doll war, ist gar keine Frage, die haben darunter gelitten, unter vielen Neuentwicklungen leidet immer ein Betriebsergebnis und das muss jetzt erst mal so, sage ich mal in die Tiefe getragen werden. (SW3\_1)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: hier war der Fall, dass ein nicht funktionstüchtiges<sup>U</sup> Werkzeug<sup>U</sup> gekauft wurde, was zur Folge hatte, dass umstrukturiert<sup>U</sup> werden musste und Firmen später dazu gekauft wurden, um die ganze Breite der Technologie<sup>U</sup> zu haben, womit sie die großen Firmen beliefern konnten. Nachdem dann die Neuentwicklungen<sup>U</sup> statt gefunden hatten, wurde er Vorsitzender<sup>S</sup> eines Ausschusses<sup>S</sup>, damit ihr Produkt eine DIN- bzw. ISO-Norm<sup>S</sup> wird:

Dann kam im Jahr 52 ein Italiener mit einem neuartigen Werkzeug eine ?Ein-Messerei?, haben mein Vater und die 20 anderen Firmen in Deutschland gesagt, das ist ja ein ganz tolles Werkzeug, viel besser wie alle anderen mit Mehrschneiden ?und irgendwas? Haben wir gesagt, es taugt nichts, es funktioniert nicht, was du uns da mitbringst und die Spezialisten bei [Unternehmen A] haben das auch gesagt zu meinen Vater, der Kaufmann war und nichts verstanden hat. Er hat es trotzdem gekauft, das hat auch nicht funktioniert aber man muss ja was draus machen, muss weiterentwickeln aber wo ich dann gekommen bin [...] da waren natürlich die Umstrukturierung das war ganz normal, erst mal als man das gekauft hat, bei denen, dass man was gemacht hat, die Umstrukturierung, dass man irgendwo abgegeben hat, volle Aktivitäten auf diese ?reibacher? und sollten die entwickelt werden. Und dann haben wir später Firmen dazu gekauft, so eine ganze Breite der Technologie haben, das ist wichtig, ansonsten zu machen und damit sind wir ein guter Partner geworden von den großen Firmen, so hat es sich entwickelt. Dann kamen, jedes Werkzeug muss ja irgendwo gehalten werden und da gab es eine Neuentwicklung und da bin ich der Vorsitzende geworden von diesen, damit es eine DIN wird, und dann eine ISO-Norm und dann haben wir uns durchgesetzt und heute ist es soweit Norm und das ist gut für uns. (OW1)

Zwischen Konvention der Inspiration und Marktkonvention: genannt wird hier, dass neue<sup>I</sup> Technologien einen neuen Vertriebsansatz<sup>M</sup> erforderten und dass in der Branche die Zäsur<sup>I</sup> bei großen Kunden<sup>M</sup> stattfand, d. h. es kam zu einem relativ zügigen<sup>I</sup> Umpflügen<sup>I</sup> im E-Commerce-Bereich mit ganz neuen Anbietern (Durchsetzung von Innovationen).

Ja gut, wir haben neue Technologien, die wiederum einen anderen Vertriebsansatz erfordern, wir haben vorher Standardprodukte, die sie aus dem Katalog heraus verkaufen können, heute müssen sie erklärungsbedürftige Produkte und dazu müssen sie auch andere Vertriebsstrukturen. (SBH1)

Also das ist ehrlich gesagt in unserer Branche extrem schwer zu sagen, meine wenn Sie sich überlegen die Firma gibt es jetzt also in meiner Zeit hier, das sind jetzt neun Jahre da sind das weniger Zäsuren vielleicht in der [Unternehmen B] als mehr Zäsuren dann bei großen Kunden, weil jedes Mal wenn man beim großen Kunden passiert, berührt sie das als Dienstleister. In der [Unternehmen B] haben wir natürlich unsere ganz eigenen Wandel und Veränderungen miterlebt aber jetzt, so dass man sagt, das ist aber jetzt hier so der Drehpunkt an dem sich da irgendwas massiv geändert hat, das kann ich eigentlich so kaum sagen. Wir sind halt in einer Branche unterwegs mit diesem ganzen mit Web und Mobil, wo sie sich



vorstellen können, dass es da sage mal ein relativ zügiges Umpflügen gibt [...]. Aber klar ist, wenn man sich allein mal anguckt was, wer so die Player in unserer Branche vor zehn oder vor 15 Jahren waren, da gab es noch kein Google und die große Suchmaschine war Altavista, die gibt es jetzt gar nicht mehr. E-Mail-Accounts, die lagen nicht bei Gmail oder sonstirgendwas, sondern das waren Aol-Accounts und wenn jemand dann ganz modern war, dann war der bei Myspace unterwegs und das ist alles noch nicht so lange her und wenn sie angucken, wer waren damals die großen Automobilhersteller der Welt und in welchen Segment waren die unterwegs, wer war Luxus und wer war eher im Kleinwagengeschäft und wie sieht das heute aus, dann hat es natürlich auch Veränderungen gegeben, chinesische, indische Anbieter, jetzt meinetwegen bei den Automobilherstellern aber dann glaube ich schon da ist es fair zu sagen, dass sich da in Sachen Web schon mehr getan hat und Grundsätzlicheres und insofern ist es sehr schwer zu sagen, was ist da jetzt das Spannende, weil sie haben dann eine komplett andere Einstellung zum Thema mobile IT-Nutzung, die ist vor 20 Jahren praktisch gar nicht gab, da gab es dann die ersten Laptops, das waren Monster [...] und wenn sie sich heute angucken was alles von einem iphone möglich ist also das ist ja unglaublich, wenn man sich überlegt, dass die Vorstellung man könnte soziale Netze und und jeder redet da mit jeden über alles, wie lange gibt es das schon und wie wenig wegdenkbar das dann ist, das zum Beispiel natürlich ein unglaublicher Wandel für die gesamte Branche und uns, wenn sie sich angucken was hat E-Commerce für eine Bedeutung für Firmen, als wir die ersten Firmen in Sachen E-Commerce begleitet haben, da war das, waren das zwei Leute im Vorstandsstab, die das mal so spielerisch ausprobiert haben und mittlerweile haben viele unserer Kunden für die ist das mittlerweile unverzichtbar, weil Bestandteil für manche unserer Kunden hat das die 50-Prozent-Marke längst überschritten und wenn dann das E-Commerceangebot steht, dann ist das ähnlich blöd wie wenn in meinen Filialen in Nordrhein-Westfalen und Niedersachsen keiner mehr reinkommt, weil die Türautomatik sperrt oder so was, wo sie dann schon merken, oh das ist ganz schnell richtig blöd und das kostet auch ganz schnell richtig Geld, wir haben eine komplett andere Bedeutung dieser ganzen Digitalkanäle für die Gesamtwirkung eines Unternehmens. (OE01)

### (3) Neue Märkte

#### *Kompromiss*

Zwischen der Marktkonvention und der industriellen Konvention: hier wird die Notwendigkeit thematisiert, dass nach der Konsolidierung<sup>U-M</sup> des Unternehmens weiteres Wachstum nur noch im Ausland<sup>M</sup> stattfand (B5). Herausforderung bei sehr starkem Wachstum nach einer solchen Konsolidierung<sup>U-M</sup> ist es, die vorhandenen Strukturen<sup>U</sup> beizubehalten (SWS2); um das Auslandsgeschäft<sup>M</sup> zu betreiben, müssen Sprachkurse<sup>U</sup> absolviert werden (NA1\_1):

Wie gesagt, wir haben stark zugekauft bis zum Jahr 2002, 2003 und dann haben wir angefangen zu konsolidieren und haben uns dann ins Ausland orientiert und sind heute soweit, dass wir sagen, wachsen können wir eigentlich nur noch im Ausland, Deutschland wird schwierig [...]. Dann Deutschland und ganz Europa, das ist jetzt nicht mehr unser Markt, deswegen sind unser Markt, ist auch hier, wir finden hier auch immer wieder Nischen aber wir sind inzwischen, müssen wir, wenn wir wachsen wollen, Nischen suchen [...]. Wir wachsen auch in Deutschland oder wir haben in auch in Deutschland unseren Markt sicherlich besonders in der Industrie, vor allem Automobilindustrie ist einer unser großen Märkte, dort wird natürlich auch in Deutschland investiert aber auch eben weltweit und wenn wir irgendwie Lackieranlagen, unsere Umluftgeräte da einsetzen oder überhaupt in großen Lackieranlagen, dann werden diese Großlackieranlagen heute zum Großteil nicht mehr in Deutschland gebaut, die werden in China gebaut, die werden in Südamerika gebaut, ?unvers?, in Mexiko. (B5)

Die Schwachstellen sind im Endeffekt hier in der Firma daraus entstanden, nach der Insolvenz mit 20 Mann angefangen, das Gebilde zusammengebrochen und dann von 20 jetzt wieder auf 120 Mann gewachsen und damit hätte man auch die Strukturen mitnehmen müssen und das ist natürlich nicht so einfach umsetzbar, das was wir dann mit 120 Mann wieder zu händeln hat, konnte man auf den Weg mit einzelnen Leuten nicht mittragen. (SWS2)

Eine große Zäsur war auch Internationalisierung, wir waren bis, ja eigentlich in den 80er Jahren waren wir natürlich hauptsächlich in Deutschland unterwegs, benachbartes Ausland, bisschen Frankreich, bisschen Österreich, mal Italien, mal in der Tschechei aber darüber hinaus war dann also wenn wir, wo ich das erste Mal nach Schweden bin, da denke ich schon, meine Herren jetzt muss ich schon nach Schweden. 1990 kam die erste japanische Delegation, die wollte uns hier besuchen und da haben wir gesagt, wie? Was wollen die Japaner von uns? Wir hatten ein Thema, bei uns sprach damals nur der eine oder andere ein bisschen Englisch, also mein Englisch war auch sehr rudimentär, das war eine Herausforderung, wir haben dann hier Sprachkurse gemacht, dass die Leute wo wir dann immer mehr und mehr Auslandsgeschäft gemacht haben, einfach kommunizieren konnten. Dann haben wir hier Sprachkurse gemacht, alle jeden Freitag und ich glaube zweimal in der Woche mussten dann die, die noch kein Englisch konnten, die mussten dann hier Sprachkurs machen, das sind auch so Zäsuren. (NA1\_1)

#### (4) Wirtschaftskrisen

##### *Kompromiss*

Zwischen Marktkonvention und staatsbürgerlicher Konvention: aufgrund der Sozialpartnerschaft<sup>S</sup> in Deutschland konnte die Finanz- und Wirtschaftskrise<sup>M</sup> von 2009/2010 besser als in anderen Ländern gemeistert werden:

Die großen Zäsuren? Ja gut, das waren zunächst mal die Ölkrise, die Energiekrisen und mit Abstand die schwierigste Zäsur war 2009, 2010 die schwerste Finanz- und Wirtschaftskrise, die dieses Land und weite Teile Europas betroffen hat, da hatten wir auch Umsatzreduktion, wir reden ja immer, damals ist, glaube ich, das Bruttosozialprodukt um fünf Prozent oder sowas zurück gegangen, das wird schon stimmen über alles aber beispielsweise in der Automobilindustrie und Automobilzulieferindustrie, da hatten wir Produktionsrückgänge um 70, 80 Prozent und zwar innerhalb von drei, vier Wochen mit enormen Schwierigkeiten darauf zu reagieren damit sie wissen, dass ab Herbst irgendwie die Stückzahl runter geht, da kann man sich ein Stückweit drauf einstellen aber wir waren noch im Oktober 2009, da haben wir teilweise noch mit 120 Prozent produziert also mit Überzeiten, Wochenendschichten und das ist dann innerhalb von zwei Monaten ist das auf 25, 30 Prozent zurück gegangen, das war die schwerste Zäsur, die wir jemals hatten. Die einzelnen Ölkrisen, Energiekrisen, wir hatten vorübergehende Dellen, dann war mal im Stahl das uns sehr betroffen hat, wir verarbeiten ein sehr sehr großes Volumen an Stahl natürlich für die gesamten Karosserieteile [...] und dann eben die, wobei man aus dieser Krise 2009, 2010 ja schneller und besser herausgekommen sind als alle anderen Länder, da haben wir auch sehr erfolgreich reagiert und da hat sich unsere Sozialpartnerschaft, die wir in Deutschland haben auch außerordentlich positiv bewährt, da sind wir von allen Ländern angefangen von Österreich, Schweiz, Frankreich enorm beneidet worden, wie schnell wir, im welchen Ausmaß dann so 2010, 2011 schon wieder aus der Krise rausgekommen sind. (S2)

## (5) Generationenwechsel im Unternehmen

Bei den zwei Interviewaussagen, die den Generationenwechsel explizit thematisierten, wurden zum einen die handwerkliche Konvention, die Marktkonvention und die industrielle Konvention angesprochen (NA1\_1), zum anderen die handwerkliche Konvention aus Sicht der Konvention der Inspiration kritisiert (BO1):

### *Kompromiss*

Zwischen handwerklicher Konvention, Marktkonvention und industrieller Konvention: hier wird erwähnt, dass das Unternehmen eigentlich nur eine etwas modernere Schmiedewerkstatt war, als er mit seinem Bruder<sup>H</sup> die Firma von dem Vater<sup>H</sup> abkaufte<sup>M</sup>. Sie gingen danach ins unternehmerische Risiko<sup>M</sup>, um dann das Unternehmen zu einem Industriebetrieb<sup>U</sup> weiter zu entwickeln<sup>U</sup>, wozu Investitionen<sup>U</sup> in Maschinen, in die Organisation und EDV gehören:

Die Firmenentwicklung, die war getrieben am Anfang, wir waren ein recht, wie gesagt, kleines Unternehmen, eher handwerklich geprägt, kein Industrieunternehmen also wir waren einfach, wir waren eigentlich eine etwas modernere Schmiedewerkstätte und das war jetzt so, das waren so die, als wir die Firma übernommen hatten, natürlich mein Bruder war 27 ich war 29, man übernimmt die Firma, wir haben sie vom Vater abgekauft also wir standen finanziell gesehen auch ganz alleine da, natürlich im Hintergrund der Vater, das war also jetzt nicht, ich meine wir haben ?unverst? die Firma nicht abgekauft im Streit, sondern weil wir das einfach so wollten, weil wir gesagt haben, da haben wir einen Schnitt, auch finanziell gesehen, dann ist es geklärt aber das war natürlich am Anfang eine Zäsur oder ein Schritt zu sagen, wir gehen in die Selbstständigkeit. Dann die Entwicklung hin zu einem Industrieunternehmen auch und dann immer begleitend Personal, Organisation, die Entwicklung des Unternehmens, generell Maschinen haben wir dann gekauft, wir haben einmal eine große Fräsmaschine gekauft als wir noch relativ jung waren und da waren wir bei einem Unternehmer zur Besichtigung, der so eine ähnliche Maschine hatte und viele von diesen Maschinen hatten und dann sind wir, wie gesagt als junge Burschen da hin und haben dem also erzählt, wir wollen so eine Maschine kaufen und zur Verabschiedung sagte der zu uns, Hochmut kommt vor dem Fall, wir sind dann ins Auto und wieder zurück und dann denken wir, ich glaube das können wir nicht machen, irgendwie und als, das war bei [Ort J], als wir dort einstiegen haben wir gesagt, wahrscheinlich machen wir es nicht, das ist zu risikoreich und als wir in [Ort D] waren, haben wir gesagt und jetzt erst recht und wir haben die Maschine gekauft und haben es auch nie bereut. Also Entwicklungen, Investitionen, Investitionen ins Gebäude, Investitionen in die Organisation, in EDV und das sind immer solche. (NA1\_1)

### *Kritik*

An der handwerklichen Konvention aus Sicht der Netzwerkkonvention: die Mitarbeiter hatten zwar bereits unter seinem Vater<sup>H</sup> freien<sup>N</sup> Gestaltungsspielraum<sup>N</sup>, mit dem Generationenwechsel<sup>H</sup> und dem Unternehmenswachstum bildeten sich dann aber noch weitere Führungsstrukturen aus. Für die Unternehmenskultur war es wichtig, dass diese Führungskräfte ihren Mitarbeitern ebenfalls freie<sup>N</sup> Gestaltungsspielräume<sup>N</sup> einräumten, damit sie sich selbst<sup>N</sup> verwirklichen<sup>N</sup> und kreativ<sup>N</sup> arbeiten

konnten (partizipatives Management). Andernfalls hätte man Mitarbeiter, die nur auf den nächsten Befehl<sup>H/N</sup> warten<sup>H/N</sup> würden (Autoritätshörigkeit).

Eine weitere Veränderung war die architektonische Modifikation des Gebäudes und die Verbesserung der Ausstattung, damit es den Mitarbeitern auch Spaß<sup>N</sup> macht, in dem Unternehmen zu arbeiten (Begeisterung):

Das ist, wir haben es ja vorher schon ein bisschen angerissen, es ist natürlich so eine Generationsgeschichte. Schon mein Vater aus einer ganz anderen Zeit also der war ja 1928 geboren, ich war natürlich anders unterwegs, wie ich jetzt unterwegs bin, jetzt auch was jetzt so Mitarbeiterführung betrifft, was Kultur im Unternehmen betrifft also da habe ich, denke ich schon dann auch, wo er noch da war, angefangen eine Veränderung herbeizuführen also fängt auch schon damals, also es war ja noch jetzt, heute ist es vielleicht auch mehr Standard aber dass man auch so ein bisschen Gebäude architektonisch mal vielleicht etwas schöner macht, auch die Ausstattung so macht, dass es einen Spaß macht auch hier zu arbeiten, weil man ja doch, wenn man berufstätig ist also in dem Berufsleben eigentlich mehr Zeit also wo man nicht schläft, im Unternehmen verbringt, also man jetzt meinetwegen zu Hause im Wohnzimmer sitzt, also das ist eigentlich schon auch ein Aspekt. Und von daher bin ich der Meinung, dass da die Arbeitsumgebung auch dazu beitragen kann, dass man sich da wohler fühlt und das war sicher so, das waren so die ersten Impulse aber da geht es natürlich auch um Mitarbeiterführung, er war jetzt schon jemand der ein Stückweit auch, also der hat schon die Mitarbeiter, die haben schon auch das [Unternehmen A]-Gefühl war da auch zu der Zeit schon und der Zusammenhalt aber er an sich, war also man wusste, man sollte sich mit ihm vielleicht nicht so verscherzen, sage ich mal, weil da war er ein bisschen unberechenbar aber zu der Zeit waren jetzt auch die Mitarbeiter, waren da, es war eine andere Generation, die hat es auch nicht groß gestört. Jetzt, wenn ich jetzt, heute das Unternehmen so führen würde, dann würde es sehr viele Leute stören und die wären wahrscheinlich auch alle gar nicht mehr da, also viele davon aber was auch er schon gelebt hat, das war einfach diese freien Gestaltungsräume der Mitarbeiter, dass also im Prinzip auch den Mitarbeitern, die jetzt irgendein Gebiet verantwortet haben, freie Hand gelassen also nicht so dieses typische, also Patriarch war er auch nicht, aber im Vergleich zu dem Patriarchen, der dann alle Fäden noch bis zum letzten Tag in der Hand hält und alles geht über meinen Tisch und ihr entscheidet gar nichts, das war dort auch nicht der Fall also der hat dann, da durften die Mitarbeiter in ihren Fachbereichen und ihrem bereichsübergreifend dann also je nachdem was Funktionen waren, eben da auch frei sich entfalten und das ist bis heute natürlich bei uns so, weil man das jetzt nicht, also ich meine erstens Mal ist es für den der oben steht ja sehr mühsam, wenn der jetzt alles entscheiden müsste und könnte er eigentlich gar nicht in den Urlaub fahren oder was weiß ich, mal irgendwie zurückziehen und zum anderen kriege ich natürlich andere Mitarbeiter, da kriege ich Leute, die einfach auf den nächsten Befehl warten sozusagen und das bringt natürlich das Unternehmen jetzt nicht unbedingt weiter, wenn ich jetzt solche Mitarbeiter dann nur noch hätte und halten tue ich natürlich kreative Leute, die jetzt auch sich ein bisschen verwirklichen wollen, nur wenn auch die Freiräume dafür da sind, wenn sie nicht da sind, dann sind die Mitarbeiter, kommen erst mal gar nicht, weil irgendwann hat man auch den Ruf dann schon also ich meine heute mit dem Internet kann ich alles nachschauen, dann würden die sich wahrscheinlich schon gar nicht bewerben aber wenn sie aus Versehen gekommen wären, würden sie relativ schnell wieder gehen. Also das ist denke ich schon auch wichtiger Aspekt was ein Unternehmen dann auch erfolgreicher macht, wenn es diese Freiräume den Mitarbeitern zugesteht [...]. Also Zäsuren, also ich sage, also der Wechsel, der Generationswechsel jetzt von meinem Vater zu mir hat sicherlich das Unternehmen schon verändert also einfacher was jetzt vielleicht auch diese, also nicht vielleicht, sondern die Kultur auch angeht, nicht innerhalb der Mitarbeiterschaft war das schon da, aber jetzt einfach die Freiräume noch mehr zu schaffen, weil es einfach damals gab es

noch nicht diese Führungsstrukturen. Jetzt hat man natürlich mehrere Führungsebenen auch die dann so zu etablieren, dass die auch so arbeiten, dass die auch wieder mit ihren Mitarbeitern, die unter ihnen arbeiten auch das so leben also das so aufzubauen, dass es dann auch funktioniert, weil sonst wäre der Faden im Moment durchgeschnitten, wenn man dann jetzt plötzlich Leute hätte, die das nicht leben, dann kriege ich wieder ganz andere Belegschaft irgendwann zusammen, was wir eingangs gesagt haben, also das mit Sicherheit. (BO1)

## (6) Nachhaltigkeit

### *Kompromiss*

Zwischen ökologischer Konvention, staatsbürgerlicher Konvention, industrieller Konvention und Marktkonvention: derselbe Geschäftsführer hat sein Unternehmen klimaneutral<sup>Ö</sup> aufgestellt und ist dem Nachhaltigkeitskodex<sup>Ö-S</sup> beigetreten. Das bedeutet für sein Unternehmen ein relativ großes Aufgabenpaket<sup>U</sup> und er muss Entwicklungsberichte<sup>U-S</sup> erstellen. Bei ihren Lieferanten verwenden sie einen Fragebogen<sup>U</sup> für die Ermittlung der unternehmerischen Gesellschaftsverantwortung<sup>S</sup> (CSR-Fragebogen<sup>S-U</sup>) und wenn er einen bestimmten Grenzwert<sup>U</sup>, z. B. bei der Energieeffizienz<sup>Ö-U</sup>, nicht einhält, bekommt er kein neues Projekt.

Diese Maßnahmen haben dann dazu geführt, dass sie im Vergleich<sup>M</sup> zu den Wettbewerbern<sup>M</sup> den Mehrwert<sup>M</sup> bieten, dass sie nachhaltig<sup>Ö</sup> bzw. klimaneutral<sup>Ö</sup> aufgestellt sind. :

Ja gut diese Nachhaltigkeit ist natürlich jetzt auf meinem Mist gewachsen, sozusagen, das haben wir ja seit, oder mit 2009 entschieden und dann 2010 auch schon umgesetzt, dass wir da klimaneutral sind, dass wir da sehr viel Energie und Zeit auch dafür verwendet haben. Wir haben auch, ich habe seit letzten Jahr auch einen Referenten für Nachhaltigkeit eingestellt, der nichts anderes macht als sich darum zu kümmern weil wir einfach, oder weil ich eben relativ viele Sachen dann auch angezettelt habe, sage ich jetzt mal [...]. Aber wir haben jetzt auch so Energiemonitoring, da muss man ja auch nachhalten, dann muss man gucken, läuft das in die richtige Richtung, was sind so die großen Verbraucher noch, wie kann ich die vielleicht kleiner machen. Also da sind jetzt, das Aufgabenpaket ist einfach relativ groß, bis hin zu, wir sind dem Nachhaltigkeitskodex beigetreten da brauche ich einen Entsprechungsbericht, also auch das muss ich erstellen und das sind einfach relativ viele Aufgaben, die sonst bei mir irgendwie, ich glaube ich hätte es jetzt auch an irgendjemand delegieren können aber ich habe einfach dann gesagt, dann macht es eigentlich Sinn, dass wir jemanden haben, der das alles in der Hand behält und einfach auch nachhält weil er da einfach da so verschiedene Bausteine noch hatten, die wir einfach, wo jemand auch wirklich dran bleiben muss damit die auch irgendwann mal wieder geschlossen sind und das mit Sicherheit was, wo jetzt auch ein bisschen exotisch jetzt für unsere Branche ist [...]. Das ist jetzt so ein Punkt wo ich einfach sage, da muss man drauf achten, wir wachsen trotzdem und ich meine jetzt könnte man sagen, warum stellt er das nicht gänzlich um und sagt jetzt wächst er gar nicht mehr? Ist natürlich nicht ganz so einfach so was zu machen, weil, wie gesagt, so lange man Vertriebsleute rumfahren lässt, werden die zwangsläufig, weil das ja auch ihre Aufgabe ist, irgendwelche Aufträge holen und ich finde jetzt einfach, wenn wir jetzt es es schaffen, dass wir einfach in vernünftigen Portionen wachsen ist es für mich auch in Ordnung auf der anderen Seite sage ich mir auch, wenn wir wachsen, wächst ja jemand anderes nicht, das ist die logische Konsequenz also es liefert ja heute jemand irgendwas was wir dann liefern also wird der es nicht mehr liefern also hat der kein Wachstum sondern schrumpft, gleichzeitig dann, kann ich, sage ich einfach, wir bieten im Prinzip vielleicht den Mehrwert, dass wir einfach sagen, wir sind nachhaltig aufgestellt, wir sind

klimaneutral, das ist vielleicht so ein bisschen für die Gesellschaft betrachtet ein Plus und wir achten auf unsere Mitarbeiter, dass denen das auch gut geht und dass sie, was sie jetzt, kann jetzt nicht einen pauschalen Vergleich mit allen Wettbewerbern ziehen aber wo wir jetzt vielleicht uns ein bisschen absetzen und sagen da haben wir einen Mehrwert und aber das ist jetzt nur für mich persönlich, im Moment. Es gibt ein paar Unternehmen aus unserem Kundenkreis, die jetzt auch so ein bisschen in die Richtung Nachhaltigkeit, ich bin persönlich der Meinung, dass das ein Thema wird, was mehr an Fahrt aufnehmen wird, noch. Hat es ja auch in manchen Branchen schon, bei uns jetzt noch nicht so, aber wir merken es auch bei uns im Kundenkreis dass es einfach Leute schon gibt, die sagen, wir wollen auch ein grünes Fahrzeug auf den Markt bringen und wenn dann Lieferanten da sind, die im Prinzip ein Zulieferteil schon neutral liefern können, ist es für uns ein Vorteil. Im Moment nimmt man es zur Kenntnis, findet es eigentlich okay oder gut, aber es hat jetzt noch keine Auswirkungen auf einen Auftrag, dass wir deswegen einen Auftrag mehr gewonnen hätten, ist nicht der Fall aber ich sage, solange niemand, deswegen haben wir zum Beispiel auch einen CSR-Fragebogen für unseren Lieferanten, wir wählen die auch danach aus, also es gibt auch dann einen Grenzwert und wenn sie dadrunter sind, dann kriegen sie kein neues Projekt mehr [...]. Und ich glaube so ist das Thema CSR, wo auch die sozialen Komponenten dazu gehören und ich einfach auch wissen will, wo kommt das Zeug her, was ich da verarbeite, ist es mit Kinderarbeit oder nicht oder und so weiter? Wird auch noch mehr an Bedeutung gewinnen und irgendwann ist es vielleicht auch Standard aber da sage ich einfach, solange niemand nachfragt, wird sich auch nichts verändern und deswegen fragen wir einfach jetzt schon nach und denken, geben mal zumindest einen Denkanstoß und sagen auch manchen Lieferanten ganz klar, wenn ihr da nichts macht, werdet ihr bei uns, bei uns kein neues Projekt mehr bekommen, wir haben jetzt auch Maschinen eingekauft, die Spritkosten-Maschinen, die und haben die Marke gewechselt, was eigentlich nicht so toll ist, weil die Mitarbeiter dann noch eine andere Steuerung haben, plötzlich jetzt haben wir drei Marken im Betrieb, im Moment also eigentlich macht man das nicht. Zwei Marken ist schon auch nicht so geschickt aber das haben wir bewusst gemacht, damit einfach nicht einer sagt, ich bin sowieso der Haus- und Hoflieferant und und biete irgendwelche Phantompreise an, deswegen haben wir gesagt, wir haben immer zwei Marken, jetzt haben wir halt eine dritte, weil eine der beiden Marken einfach die Energieeffizienz nicht im Fokus hat und der Vertriebsmann dort auch gesagt, ja also wir haben dann ein Bench mal gemacht, haben ein Werkzeug zu drei potentiellen Spritzguß-Lieferanten, Maschinen-Lieferanten gegeben haben, da Energiemessungen gemacht und mit Abstand schlechteste war die, die wir jetzt eben rausgeschmissen haben und der Vertriebsmann hat gesagt, ich weiß da sind wir schlecht aber das kann es ja nicht sein, wenn ich jetzt diese Maschine trotzdem kaufen würde, würde der ja sagen, ich habe es ja schon immer gesagt, so ein Quatsch, da muss ich mich nicht damit beschäftigen aber ich denke mal, wenn jetzt einfach ein Kunde fünf Maschinen nicht kauft mit dieser Begründung, stößt es, denke ich schon irgendwann was an, wenn das sich, ich nicht der Einzige bin, vielleicht noch ein paar andere Unternehmen das auch nicht kaufen aufgrund der Energieeffizienz, dann wird der irgendwann sagen, jetzt muss ich doch meine Maschine da auch in die Richtung trimmen und das gehört eigentlich damit dazu. Also man muss dann auch eine Konsequenz haben, weil ich sage mal, meine Jungs die in der Spritzgußabteilung, die waren jetzt nicht so begeistert von der Idee eine dritte Marke da rein zu nehmen aber ich habe gesagt, gut aber wenn wir es jetzt nicht machen, dann können wir es, wenn wir jetzt wieder fünf kaufen, dann ist der Zug abgefahren. (BO1)

### *Kritik*

Von der staatsbürgerlichen Konvention an der Marktkonvention: er ist aber auch in Anlehnung an den Gemeinwohllökonomen<sup>S</sup> Felber der Ansicht, dass eine Gesellschaft<sup>S</sup> nicht funktionieren kann, in der Einzelne mehr rausholen als sie einzahlen (Kollektivität von Anliegen vs. Preis)<sup>M/S</sup>. Aus diesen

Gründen hält er ein gemeinwohlverträgliches Wachstum für sinnvoll und lehnt ein reines Wachstumsimperativ<sup>M/S</sup> ab bzw. er verzichtet teilweise aufgrund interner Richtlinien<sup>S</sup> auf Wachstum:

Also wir denken auch drüber nach, natürlich also Nachhaltigkeitskodex, wir beschäftigen uns auch mit der, mit so einem Gemeinwohlökonomie, was auch noch ein bisschen ein extremerer Aspekt ist aber einfach mal, um so einen Kontoauszug mal vielleicht zu bekommen, um zu sehen, weil da kann ich halt auch die Unternehmen untereinander vergleichen und prinzipiell finde ich das schon auch den richtigen Ansatz, dass man das, ist ja also das, weil was ich ja vorher auch mal so gesagt habe, eine Gesellschaft kann eigentlich nicht längerfristig funktionieren, wenn jeder der Meinung ist, ich meine, Beispiel, ich zahle 100 Euro ein und hole 200 Euro raus, das können einzelne so machen aber alle können es nicht so machen was funktioniert, also so viel ist ja gar nicht im Topf aber so sind wir ja eigentlich alle unterwegs. (BO1)

I: Das geht so Richtung Postwachstumsökonomie, -vorstellungen bei Ihnen?

Ja auch genau. (BO1)

I: Peach oder wie der heißt dieser Ökonom?

Ja gut, der Gemeinwohlökonom ist ja der Felber aber man muss auch hinterfragen, also wir wachsen schon aber wir wachsen jetzt nicht auf Teufel komm raus, nur dass wir gewachsen sind und sagen können super, waren wir 20 Prozent Plus, sondern es muss Sinn machen also es muss das ganze Paket muss sinnvoll sein und wie gesagt, ich sage mal, man hat schon immer diese Denke, ein erfolgreiches Unternehmen ist ein wachsendes Unternehmen, warum? Also es könnte ja auch einen gleichbleibenden Umsatz könnte auch ein erfolgreiches Unternehmen sein, muss nicht unbedingt wachsen. Wir wachsen jetzt schon aber jetzt nicht unbedingt weil wir es unbedingt wollen, aber klar, wenn ich jetzt Vertriebsleute draußen habe, dann, die bringen irgend ein neues Projekt rein, bedeutet es schon mal Wachstum auch. Aber wir wägen schon ab was wir annehmen, wir haben letztes Jahr einen großen Auftrag nicht gemacht, wo jetzt auch ein bisschen Unverständnis seitens vieler meiner Mitarbeiter also weil ich im Prinzip, der war der ganz klar gesagt hat, das machen wir nicht, weil es einfach auch ein sehr großer Auftrag gewesen wäre, das hätte uns zu einem noch schnellerem Wachstum verholfen hätte uns, aber auch auf der anderen Seite in eine noch größere Abhängigkeit von einem Großkunden gebracht und da haben wir einfach auch so genau also Richtlinien eigentlich mal festgelegt, dass das nicht der Fall sein soll, haben wir dann einfach zu stark in Abhängigkeit ist, wenn der eine Grippe hat, haben wir eine Lungenentzündung [...]. Das ist jetzt so ein Punkt wo ich einfach sage, da muss man drauf achten, wir wachsen trotzdem und ich meine jetzt könnte man sagen, warum stellt er das nicht gänzlich um und sagt jetzt wächst er gar nicht mehr? Ist natürlich nicht ganz so einfach so was zu machen, weil, wie gesagt, so lange man Vertriebsleute rumfahren lässt, werden die zwangsläufig, weil das ja auch ihre Aufgabe ist, irgendwelche Aufträge holen und ich finde jetzt einfach, wenn wir jetzt es es schaffen, dass wir einfach in vernünftigen Portionen wachsen ist es für mich auch in Ordnung auf der anderen Seite sage ich mir auch, wenn wir wachsen, wächst ja jemand anderes nicht, das ist die logische Konsequenz also es liefert ja heute jemand irgendwas was wir dann liefern also wird der es nicht mehr liefern also hat der kein Wachstum sondern schrumpft, gleichzeitig dann, kann ich, sage ich einfach, wir bieten im Prinzip vielleicht den Mehrwert, dass wir einfach sagen, wir sind nachhaltig aufgestellt, wir sind klimaneutral, das ist vielleicht so ein bisschen für die Gesellschaft betrachtet ein Plus und wir achten auf unsere Mitarbeiter, dass denen das auch gut geht und dass sie, was sie jetzt, kann jetzt nicht einen pauschalen Vergleich mit allen Wettbewerbern ziehen aber wo wir jetzt vielleicht uns ein bisschen absetzen und sagen da haben wir einen Mehrwert und aber das ist jetzt nur für mich persönlich, im Moment. Es

gibt ein paar Unternehmen aus unserem Kundenkreis, die jetzt auch so ein bisschen in die Richtung Nachhaltigkeit, ich bin persönlich der Meinung, dass das ein Thema wird, was mehr an Fahrt aufnehmen wird, noch. Hat es ja auch in manchen Branchen schon, bei uns jetzt noch nicht so, aber wir merken es auch bei uns im Kundenkreis dass es einfach Leute schon gibt, die sagen, wir wollen auch ein grünes Fahrzeug auf den Markt bringen und wenn dann Lieferanten da sind, die im Prinzip ein Zulieferteil schon neutral liefern können, ist es für uns ein Vorteil. Im Moment nimmt man es zur Kenntnis, findet es eigentlich okay oder gut, aber es hat jetzt noch keine Auswirkungen auf einen Auftrag, dass wir deswegen einen Auftrag mehr gewonnen hätten, ist nicht der Fall aber ich sage, solange niemand, deswegen haben wir zum Beispiel auch einen CSR-Fragebogen für unseren Lieferanten, wir wählen die auch danach aus, also es gibt auch dann einen Grenzwert und wenn sie dadrunter sind, dann kriegen sie kein neues Projekt mehr [...]. Und ich glaube so ist das Thema CSR, wo auch die sozialen Komponenten dazu gehören und ich einfach auch wissen will, wo kommt das Zeug her, was ich da verarbeite, ist es mit Kinderarbeit oder nicht oder und so weiter? Wird auch noch mehr an Bedeutung gewinnen und irgendwann ist es vielleicht auch Standard aber da sage ich einfach, solange niemand nachfragt, wird sich auch nichts verändern und deswegen fragen wir einfach jetzt schon nach und denken, geben mal zumindest einen Denkanstoß und sagen auch manchen Lieferanten ganz klar, wenn ihr da nichts macht, werdet ihr bei uns, bei uns kein neues Projekt mehr bekommen, wir haben jetzt auch Maschinen eingekauft, die Spritkosten-Maschinen, die und haben die Marke gewechselt, was eigentlich nicht so toll ist, weil die Mitarbeiter dann noch eine andere Steuerung haben, plötzlich jetzt haben wir drei Marken im Betrieb, im Moment also eigentlich macht man das nicht. Zwei Marken ist schon auch nicht so geschickt aber das haben wir bewusst gemacht, damit einfach nicht einer sagt, ich bin sowieso der Haus- und Hoflieferant und biete irgendwelche Phantompreise an, deswegen haben wir gesagt, wir haben immer zwei Marken, jetzt haben wir halt eine dritte, weil eine der beiden Marken einfach die Energieeffizienz nicht im Fokus hat und der Vertriebsmann dort auch gesagt, ja also wir haben dann ein Bench mal gemacht, haben ein Werkzeug zu drei potentiellen Spritzguß-Lieferanten, Maschinen-Lieferanten gegeben haben, da Energiemessungen gemacht und mit Abstand schlechteste war die, die wir jetzt eben rausgeschmissen haben und der Vertriebsmann hat gesagt, ich weiß da sind wir schlecht aber das kann es ja nicht sein, wenn ich jetzt diese Maschine trotzdem kaufen würde, würde der ja sagen, ich habe es ja schon immer gesagt, so ein Quatsch, da muss ich mich nicht damit beschäftigen aber ich denke mal, wenn jetzt einfach ein Kunde fünf Maschinen nicht kauft mit dieser Begründung, stößt es, denke ich schon irgendwann was an, wenn das sich, ich nicht der Einzige bin, vielleicht noch ein paar andere Unternehmen das auch nicht kaufen aufgrund der Energieeffizienz, dann wird der irgendwann sagen, jetzt muss ich doch meine Maschine da auch in die Richtung trimmen und das gehört eigentlich damit dazu. Also man muss dann auch eine Konsequenz haben, weil ich sage mal, meine Jungs die in der Spritzgußabteilung, die waren jetzt nicht so begeistert von der Idee eine dritte Marke da rein zu nehmen aber ich habe gesagt, gut aber wenn wir es jetzt nicht machen, dann können wir es, wenn wir jetzt wieder fünf kaufen, dann ist der Zug abgefahren. (B01)

### (7) Wiedervereinigung

Auffällig ist auch hier (vgl. Kapitel 10.1), dass an dieser Stelle Geschäftsführer, die in der DDR aufwuchsen, den Lernprozess im Sinne der Marktkonvention erwähnten, d. h. sie mussten kaufmännische Fähigkeiten erlernen und Kunden-Lieferanten-Beziehungen aufbauen, um überhaupt im Wettbewerb bestehen zu können. Auch wird die Marktkonvention aus Sicht der Konvention der Inspiration und der industriellen Konvention kritisiert. B5, ein westdeutscher Unternehmer, der ein Unternehmen der THA übernahm und erfolgreich sanierte (s. o. Kapitel 10.2.3(3)) hatte die



Marktkonvention bereits verinnerlicht und konnte, als nach der Wiedervereinigung die Märkte zusammenbrachen, erfolgreich im Sinne der Marktkonvention agieren (vgl. 10.1.5, Ost-West-Vergleich). Neben der zentralen Bedeutung der Marktkonvention wird aber an dieser Stelle von den ostdeutschen Unternehmen zum einen die Bedeutung der Kooperation mit Wettbewerbern, d. h. sich in Netzwerken zu organisieren, angesprochen (B3) und die Konvention der Inspiration, wenn es darum geht, unternehmerisches Denken bzw. Ideen zu entwickeln, um beispielsweise Herstellungsverfahren zu rationalisieren (ST2). Im Schlussteil bzw. beim Ost-West-Vergleich dieses Abschnittes soll insbesondere dieser Zwischenbefund dieses Kapitels noch mal aufgegriffen und mit den vorherigen Kapiteln verglichen werden.

### *Kompromiss*

Zwischen der Marktkonvention und der industriellen Konvention: dieser Unternehmer sanierte<sup>M-U</sup> und privatisierte<sup>M</sup> ein Unternehmen von der THA, hatte aber dann das Problem, dass die Auslandsmärkte<sup>M</sup> wegbrachen und der deutsche Markt<sup>M</sup> bereits von westdeutschen Konkurrenten<sup>M</sup> besetzt war. Er sah sich daraufhin in Westdeutschland nach ähnlichen Unternehmen seiner Branche um, die alleine nicht überlebensfähig und eine Produktergänzung<sup>U</sup> für seine Produkte waren, kaufte<sup>M</sup>, sanierte<sup>M-U</sup> und integrierte<sup>U</sup> sie und konsolidierte<sup>U</sup> im Anschluss daran seine Unternehmensgruppe. Durch die Fokussierung<sup>U</sup> auf ein bestimmtes Produktfeld hatte er ein abgerundetes Produktportfolio<sup>U-M</sup> über acht Produktgruppen und konnte als Systemanbieter<sup>U</sup> im Ausland<sup>M</sup> erfolgreich auftreten.

Und bin nach Deutschland gegangen, hier gingen die Grenzen auf, ich habe mich nach einem Unternehmen umgesehen, bei der Treuhand nach Sanierungsbemühungen, die ein gutes Jahr gelaufen sind, wo ich nur Unternehmen saniert habe im Auftrag der Treuhand, habe ich dann gesagt, ich würde auch gerne jetzt ein Unternehmen privatisieren und das ist [Unternehmen A] geworden. Damals hieß das Unternehmen [Unternehmen C], ich habe es dann eben umgetauft in [Unternehmen A], privatisiert, den Anlagenbau verkauft, da war noch ein Anlagenbau drin und mit diesem Gerätegeschäft angefangen das derzeit wesentlich ein Hersteller von Radialventilatoren war für die ganzen GUS-Staaten, also sehr stark Ausland also GUS-Staaten orientiert, gemerkt die brachen alle weg, ich selbst habe also noch privatisiert [...], ich bin ins Unternehmen 91 gekommen, habe das erst mal absaniert von 3000 auf 300 Leute und die mit 300 privatisiert und dann noch mal geteilt, weil Anlagenbau drin war und ich habe dann schlussendlich mit 130 Leuten im Gerätebereich Radialventilatoren gebaut und Luftführungen gebaut, hier in Berlin, das war aber auch nur eher so eine Notlösung, weil wir einfach Beschäftigung für die Leute gesucht haben und haben dann aber nach so 93, 94 festgestellt diese GUS-Staaten brechen alle weg, da gibt es nichts mehr zu tun, wir konnten nicht mehr liefern, wir haben keine Hermesdeckung mehr gekriegt also war ja nicht so einfach da einfach mal nach Russland zu liefern und zu sagen müsst ihr sehen, wie ihr ans Geld rankommt, hinterher. Das ging für den ersten Auftrag der riesengroß war für unsere damaligen Verhältnisse, waren 25 Millionenauftrag für Radialventilatoren ging das noch, weil wir die Hermesdeckung hatten, die weiteren Aufträge haben wir nicht mehr gedeckt gekriegt, daraufhin waren wir wirklich also einigermäßen in der Bredouille weil wir feststellten, wir haben zwar gut saniertes Unternehmen aber keinen Markt,

weil im deutschen Markt waren wir ja nicht drin, der war ja von westdeutschen Unternehmen besetzt und dann habe ich gedacht, naja es gibt ja irgendwie nur eins, wenn das Ding hier retten willst, zwar schon privatisiert, wir hatten mit der Treuhand die Garantien alle vereinbart, 300 Arbeitsplätze zu erhalten, die waren ja dann geteilt über die vier Jahre Investitionsbetätigung am Standort, wobei der Standort zu der Zeit noch gar nicht Eigentum der [Unternehmen A] war, sondern Eigentum des Senats. Den Standort hier, wie erst 1994, 95 vom Senat zurückgekauft also inklusive der Gebäude und dann habe ich angefangen, gedacht naja also was kannst du denn, du kannst also Unternehmen, die schwach auf der Brust sind sanieren, das hast du gelernt, dabei verstehst du eine ganze Menge und habe angefangen in Westdeutschland mich umzusehen, was gibt es denn für Unternehmen in unserer Branche, die einen Markt haben, die auch noch mal eine Produktergänzung haben aus unseren Produkten und die aber so schwach auf der Brust sind, dass sie alleine nicht überleben und da hab ich von 1994 bis zum Jahr 2000 zwölf Unternehmen dazugekauft, viele schon aus der Insolvenz, andere kurz vor der Insolvenz, saniert und integriert, konsolidiert. Das war natürlich, da waren nicht alles Treffer, da waren auch Unternehmen dabei, die wir dann wieder zugemacht haben aber auf jeden Fall haben wir damit uns hier am deutschen Markt eigentlich einen ganz guten Namen gemacht, hatten dann ein abgerundetes Produktportfolio [...] über diese acht Produktgruppen, die wir haben und konnten dann also auftreten als Systemanbieter für Komponenten und Geräte in der Klima- und Lüftungstechnik und haben uns dann auch irgendwann sehr stark fokussiert auf dieses Feld. Wie gesagt, alles andere, wir hatten ja noch Metallbauten und dies und jenes, was so einfach sich entwickelt hat, weil wir Firmen dazugekauft haben, die ein bisschen in anderen Bereichen tätig waren oder weil wir eben die Überkapazitäten hatten und dann das als Lohnfertiger für Dritte gearbeitet haben, all das haben wir dann irgendwann eingestellt und gesagt, so was sind wir? Wir sind ein Entwickler, Konstrukteur und Produzent und Vertreiber von Geräten und Komponenten für die Lüftungs- und Klimatechnik heißt das, was da rein passt machen wir, das andere geht weg [...]. Wir gesagt haben, nee jetzt das sind nicht mehr unsere, das passt nicht mehr in unser Portfolio [...] technisch und kommerziell, vertrieblich auch, weg wir konzentrieren uns auf Lüftungs- und Klimatechnik und dort auch auf die Konstruktion, Entwicklung, Konstruktion, Herstellung, nicht auf die Installation [...]. Ja, wie gesagt, das ist und haben uns, wir haben stark zugekauft bis zum Jahr 2002, 2003 und dann haben wir angefangen zu konsolidieren und haben uns dann ins Ausland orientiert. (B5)

Zwischen der Marktkonvention, der industriellen Konvention und der Netzwerkkonvention: für diesen Unternehmer hat sich die Mitarbeiterzusammensetzung geändert, weil sie am Anfang Wissenschaftler<sup>U</sup> waren und keine Ahnung von Vertrieb hatten, da so etwas in der DDR nicht benötigt wurde. Neu für ihn war auch das Erstellen von Businessplänen<sup>M-U</sup>, Kalkulationen<sup>U</sup>, Controlling<sup>U</sup>, sich auf Wettbewerber<sup>M</sup> einzustellen bzw. kaufmännische<sup>M</sup> Fähigkeiten<sup>M</sup> zu erlernen. Auch müssen die internen Strukturen<sup>U</sup>, die Organisation<sup>U</sup>, permanent an andere Aufgaben<sup>U</sup> angepasst werden, weil die von außen kommenden Anforderungen sich ständig ändern (Flexibilität<sup>N</sup>). Zu den Veränderungen zählte für ihn auch, sich in Netzwerke<sup>N</sup> zu integrieren, wie es in der Altbundesrepublik gelebte Praxis ist, d. h. man ist auf der einen Seite knallharter Wettbewerber<sup>M</sup>, auf der anderen Seite kann man mit demjenigen auch kooperieren<sup>N</sup>, indem man Teilkomponenten voneinander<sup>M-N</sup> kauft<sup>M-N</sup> oder sogar gemeinschaftliche<sup>N</sup> Entwicklungen vorantreibt; der industrielle<sup>U</sup> Wettbewerb<sup>M</sup> setzt dann erst ab einer bestimmten Erkenntnisebene<sup>U</sup> ein. Auch diese Erfahrung gab es in der DDR nicht. Das Wissen<sup>U</sup> war vorhanden, es wurde aber

versäumt, sich gegen andere Netzwerke<sup>N</sup> gemeinsam<sup>N</sup> zu behaupten<sup>M</sup>:

Geändert hat sich die Art der Zusammensetzung der Mitarbeiter, die ja dann zunächst mal nur aus dem Ursprungsgebilde bestanden, da ist also eine Durchmischung der Mitarbeiter und dann natürlich dieser, wir waren ja vorher Wissenschaftler also das Wort Vertrieb kannten wir ja gar nicht, das gab es in der DDR nicht und viele andere Dinge, also natürlich diese Businesspläne und was sie da alles machen müssen und müssen natürlich auch den Wettbewerb, sie müssen kalkulieren können, also kaufmännische Fähigkeiten, Controlling und so weiter und so gesehen hat sich das natürlich dynamisch verändert, dass da heute scharfes Controlling gemacht wird, dass da Tools, dass die interne Struktur, permanent die Organigramme sich anpassen an andere Aufgaben, andere Zuständigkeiten also das es ein lebender Prozess, der permanent verändert wird und sich anpasst an das was von außen also auf einen zutrifft womit man befasst wird, nicht. Also und dazu zählen eben auch solche Netzwerke, am Anfang viele DDR-Firmen diesen großen Vorteil nicht erkannt, weil sagen mal in der Altbundesrepublik war das schon Praxis also die sind auf der einen Seite knallharte Wettbewerber aber da hat sich als Unternehmenskultur auch herausgebildet, dass man auch mit einem Wettbewerber kooperieren kann also das man zum Beispiel eine Teilkomponente von denen kauft obwohl sie eigentlich ein Wettbewerber sind, dass man sogar gemeinschaftliche Entwicklungen macht also langjähriger Freund von mir in West-Berlin, der hat da die Innovations- und Produktionstechnologien als Geschäftsführer geleitet, 120 Entwickler und daraus sind die Gesellschafter [Unternehmen E], [Unternehmen F], [Unternehmen G], [Unternehmen H] gewesen also drei Hauptwettbewerber, die haben aber sozusagen auf der Grundlagenforschungsebene haben die gemeinsam Geld reingegeben und haben die Grundlagen für alle gemeinsam gelegt und dann setzt ab einer bestimmten Erkenntnisebene der individuelle Wettbewerb ein, bei den Firmen und diese Erfahrung, die gab es in der DDR nicht also das waren ja alles zentral geführte, staatlich geführte Unternehmen, die so eine Denkweise gar nicht hatten und deswegen war das am Anfang ein großer Verlust, dass die das Wissen das durchaus vorhanden war ungenutzt blieb, weil zu spät begonnen wurde diese Netzwerke zu bilden auch sich gemeinsam gegen andere Netzwerke zu behaupten. Die westdeutschen Firmen, die haben gleich auch immer ihre Planer mitgebracht, mit denen sie liiert waren und dann haben die sozusagen das Feld besetzt und zwar sehr brutal aber das ist halt das Wesensmerkmal einer Marktwirtschaft, kann man beklagen aber es ist halt so. (B3)

Zwischen der handwerklichen Konvention, der Marktkonvention und der Konvention der Inspiration: für diesen ostdeutschen Unternehmer hat sich die Arbeitsweise<sup>U</sup> des Unternehmens grundlegend verändert, während von technischer Seite auch wegen ihrer kompetenten<sup>U</sup> Ingenieure die Veränderungen kaum oder gar nicht statt fanden. Auch die ganzen Kunden-Lieferantenbeziehungen<sup>M</sup> änderten sich diametral, während in der DDR Mangelwirtschaft vorherrschte und es darum ging, sich um die Beschaffung zu kümmern, geht es heutzutage darum, sich um Kunden<sup>M</sup> zu bemühen, auf sie zuzugehen (Vertrieb<sup>M</sup>). Das macht auch viel mehr Spaß<sup>I</sup>, insbesondere von der technischen Seite her, da sie in der DDR standardisierte<sup>U</sup> Produkte mit großen Stückzahlen aus dem Regal verkauften<sup>M</sup> (industrielle Konvention) und jetzt Spezialausführungen<sup>H</sup> für den Kunden individuell<sup>H</sup> angepasst<sup>H</sup>, produzieren (Produktqualität).

Als Hersteller gilt es zudem auch, günstigere<sup>M</sup> technische<sup>U</sup> Lösungen<sup>U</sup> zu finden und sich darüber Gedanken<sup>I</sup> zu machen, wie man am Ende den Preisvorstellungen<sup>M</sup> des Kunden<sup>M</sup> genügen

kann. Man kommt, wie in der Automobilindustrie, dann auf Ideen<sup>1</sup>, wie Plattformtechnologien, bei denen Herstellungsverfahren<sup>U</sup> entsprechend rationalisiert<sup>U</sup> und optimaler<sup>U</sup> organisiert<sup>U</sup> werden. Das muss man nicht nur intellektuell verstehen, sondern auch ein Gefühl<sup>1</sup> dafür haben, dass der Kunde<sup>M</sup> 100-prozentige Qualität zum richtigen Zeitpunkt<sup>U</sup> bekommt, sonst geht er zum Wettbewerber<sup>M</sup>:

Gut wenn man das ist jetzt, die Frage des Blickwinkels, wie weit fasst man das? Wenn man das auf den Bereich nach der Wiedervereinigung fokussiert, dann gab es natürlich in den ersten Jahren also 1990, 91, 92 bis 94 eben dieses Problem, dass mir die Treuhand auf der Bremse gestanden hat und das natürlich gleichzeitig auch wir eine Wende organisieren mussten in der Arbeitsweise dieses Unternehmens also vieles, die Technik hat sich nicht geändert, das war unser großes Glück und an der Stelle waren wir auch, ich sage mal aus DDR-Verhältnissen kommend gar nicht aufgestellt, wir hatten gute Ingenieure die teilweise besser waren wie aus den neuen Bundesländern, nicht so gut Englisch und Französisch sprechen können aber was von den Maxwellschen-Gleichungen und solche Dinge anbelangt, da waren die schon ein Stückweit besser also von der fachlichen Seite her gab es das Problem nicht, aber wir mussten uns natürlich was die ganze Juristerei, Vertragsgestaltung und solche Dinge, das musste sich völlig ändern auch die ganze Funktion der Wirtschaftsbeziehungen zwischen wirtschaftlichen Partnern, Kunden, Lieferantenbeziehungen, das hat sich eigentlich diametral verändert zu den DDR-Verhältnissen. In der DDR war es eine besondere Aufgabe der Geschäftsführung sich um die Beschaffung zu kümmern, Mangelwirtschaft, das musste man irgendwie, auf irgendwelchem Wege organisieren, dass man doch an das Material an die Dinge kam, die man eben zur Produktion brauchte, das ist heute, gut abgesehen mal von manchen Schwierigkeiten auch, aber das ist heute nicht mehr so, heute müssen sie sich dadrum kümmern, dass sie Kunden haben, sie müssen auf die Kunden zugehen, das war in der DDR völlig belanglos weil jeder Kunde durfte bei uns ohnehin nur kaufen, wenn er Bilanzanteile hatte also so genannte Bezugsscheine also sie haben Bilanzanteile bekommen bei uns, also als Kunde bei uns 1.000 Magneten zu kaufen damit sind sie gekommen und dann hat hier einer ganz abfällig gesagt, naja kommen sie mal in einem halben Jahr wieder, dann wollen wir mal sehen, ob man das einordnen können damit war der Kunde natürlich nicht zufrieden also und das hat sich natürlich 100-prozentig gedreht und das ist eigentlich auch gut so und macht auch viel mehr Spaß sich um die Kunden zu bemühen, insbesondere aus meiner Sicht, insbesondere so von der technischen Seite her, zu DDR-Zeiten haben wir Elektromagnete, wir haben ja ähnliche Produkte hergestellt, Elektromagnete in standardisierter Ausführung gebaut also gut, hatte sicherlich auch so einen Ideenhintergrund warum man das macht? Uns hat auch bestimmte Vorteile gehabt aber standardisierte Magnete heißt eben einheitlich und wird dann aus dem Regal verkauft, der Kunde hatte eigentlich zwei Wahlmöglichkeiten, entweder er nimmt es oder er lässt es also und so ist das auch praktiziert worden, heute ist es so, jeder Kunde also wir fertigen überhaupt keine standardisierten Magneten mehr, jeder Kunde kriegt seine Spezialausführung, die genau angepasst ist an die Anwendungsbedingungen des Kunden, ich glaube auch dass das technisch richtig ist das ist und zwar von der Organisation der Fertigung hier bei uns, ist das komplizierter und sie haben da manchmal nicht die großen Stückzahlen, die sie einfach durchlaufen lassen durch die Fertigung, sondern jeder Kunde kriegt sein, und wenn einer einen goldenen Henkel am Magneten haben will, da muss er nur bezahlen und dann kriegt er das auch, und am Ende kommt man da natürlich auch zu den günstigeren technischen Lösungen und dann geht es natürlich los, dann müssen sie sich auch als Hersteller Gedanken machen, wie kann ich denn auch am Ende den Preisvorstellungen des Kunden genügen, der sagt ich möchte das noch und das noch und das noch und das noch aber es soll nicht nur gleichen Preis, soll weniger kosten und da kommt man dann eben auf solche Ideen, wie die Automobilindustrie Plattformtechnologien und solche Dinge, dass man eben die Verfahren zur Herstellung dann entsprechend rationalisiert und optimaler organisiert also solche Dinge, die unterscheiden sich natürlich, zu der DDR-Zeit und das war eben auch eine große Herausforderung darauf auch die Menschen umzustellen also das

ist ja nicht nur, dass man das ja intellektuell versteht, sondern sie müssen es auch irgendwo im Gefühl, ins Gefühl kriegen, dass ich mir keinen Lapsus erlauben darf und dass der Kunde nur dann zufrieden ist, wenn er 100-prozentige Qualität kriegt, 100-prozentig zum richtigen Zeitpunkt das bekommt und eben ich sage mal am Ende eine 100-prozentige Zufriedenheit entwickelt, wenn dann kommt er wieder, sonst geht er gegebenenfalls zum Wettbewerber und das ist eben schon auch ein Punkt wo man sich Mühe geben muss, so eine ganze Mannschaft dann entsprechend umzuorientieren. (ST2)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention und der Konvention der Inspiration an der Marktkonvention: hier war das Problem, dass am alten Standort die Deckentragfähigkeit<sup>U</sup> für deren Geschäftsbetrieb nur bedingt ausreichte. Hinzu kam, dass die Vermieterin<sup>M</sup> sich lediglich dafür interessierte, wieviel Geld<sup>M</sup> sie bekommt, um es zu verkonsumieren<sup>M</sup>; notwendige Investitionen<sup>U</sup> in das Gebäude unterblieben<sup>M/U</sup>. Bei der Vermieterin war kaum unternehmerisches<sup>M/I</sup> Gedankengut<sup>M/I</sup> vorhanden (Bewertungskriterium):

Das linke Bild, das ist unser alter Standort, wir waren also dort eingemietet in diesem alten Gebäude und im Etagenbau mit einer Deckentragfähigkeit von 750 Kilogramm hatten Überhalle was so rechts so kleines bisschen abgebildet ist, hatten Überhalle, einen Kran mit einer Tragfähigkeit von acht Tonnen, wo man die Werkzeuge dann manches Mal schon, vielleicht doch schon eine Tonne mehr hatten und der Kran schon ziemlich weit durchgehungen ist, wo man schon sagen also passt mal auf, geht mal alle rüber, wenn ich das jetzt hoch hebe hier, dass da nichts passiert. Also sehr angespannte Situation auch mit dem Vermieter also das war also eine Erbgemeinschaft, die haben also das Gebäude rückübertragen bekommen, nach der Wende und da waren welche dabei also so ein junges Fräulein, die ist mit dem Porsche vorgefahren gekommen, die hat gesagt also das interessiert mich eigentlich alles nicht, was kriege ich für Geld und es ging nicht darum das Gebäude anzurichten, die elektrische Anlage zu entflechten und sonst was alles, was da so nach der Wende eigentlich die Hauptprobleme waren. Da war das Wichtigste das Geld und unternehmerische Gedanken eigentlich gar keine sondern das Geld, was ich kriege will ich gefälligst von Leben und auch keins ausgeben, so dass also diese Sache ziemlich schwierig war. (SW1)

### Ost-West-Vergleich

Wie bereits in Kapitel 10.2.2(7) über die Wiedervereinigung geschrieben, war für viele der interviewten Unternehmer aus Ostdeutschland das Erlernen von kaufmännischen Fähigkeiten, um in einer Marktwirtschaft erfolgreich agieren zu können, eine Zäsur. Westdeutsche Unternehmer, die entweder in Ostdeutschland ein Kombinat privatisiert hatten (B5) oder dort einen eigenen Betrieb haben (BO1, S1, NA1\_1), konnten besser auf die Herausforderungen der Wendezeit, wie die Konjunkturkrise, die nach dem Wiedervereinigungsboom erfolgte, reagieren. Sie mussten sich nicht erst kaufmännische Fähigkeiten aneignen.

Bei den anderen Kapiteln wurden keine besonderen Unterschiede gefunden, d. h. es wurde sowohl von Geschäftsführern aus Ost- als auch Westdeutschland die Bedeutung des Unternehmenswachstums<sup>S</sup>, veränderte Technologien und Produkte sowie das Marktwachstum mit

Bezug auf unterschiedliche Konventionen angesprochen.

Etwas konträr zu den bisher herausgearbeiteten Befunden ist, dass ein westdeutscher Unternehmer (S2) (Kapitel 10.2.2(4)) sich auf die staatsbürgerliche Konvention bezieht, indem er auf die Tarifpartnerschaft verweist, die dazu beigetragen hat, die schwere Finanz- und Wirtschaftskrise 2009/2010 zu lösen.

Der Generationenwechsel im Unternehmen wurde an dieser Interviewstelle nur von westdeutschen Unternehmern angesprochen, obwohl ST2 auch das Unternehmen von seinem Vater übernommen hatte. Zu den großen Zäsuren zählte für ihn aber nicht der Generationenwechsel, sondern die Wiedervereinigung und die damit verbundenen Querelen mit der Treuhandanstalt.

Des Weiteren wurde in Bezug auf die Nachhaltigkeitsidee die ökologische Konvention angesprochen, allerdings an dieser Stelle nur von einem westdeutschen Unternehmer.

### **10.2.3 „Was macht für Sie ein erfolgreiches Unternehmen aus?“**

Die häufigsten Antworten auf diese Frage waren, dass es für ein erfolgreiches Unternehmen wichtig ist, gute Produkte zu verkaufen, zufriedene Kunden, qualifizierte und auch zufriedene Mitarbeiter zu haben. Am häufigsten wurde dabei auf die industrielle Konvention und die handwerkliche Konvention Bezug genommen:

#### *Industrielle Konvention*

Hier wird argumentiert, dass das Unternehmen so organisiert<sup>U</sup> sein muss, dass es am Kundennutzen<sup>U</sup> ausgerichtet ist, auch wenn man dann intern Dinge machen muss, die manchmal bremsend wirken:

Das gilt, denke ich überall also sie müssen im Grunde ein Produktspektrum haben, im Grunde mit dem sie einen Kundennutzen generieren, sie müssen eine entsprechende Kundenzufriedenheit haben, die sich logischerweise durch sagen mal das Unternehmen muss dann so organisiert sein, dass es halt am Kundennutzen ausgerichtet ist, das versuchen wir soweit wie möglich, ist nicht immer möglich, weil man halt interne Dinge hat und auch interne Dinge machen muss, die den Kunden nicht interessieren, die aber sein müssen und die manchmal bremsend wirken aber der Erfolg kommt im Endeffekt daher, dass man für den Kunden, dem Kunden etwas geben kann, was ihm im Grunde das Leben leichter macht und das bringt dann den Erfolg. (B2)

#### *Handwerkliche Konvention*

Mit Bezug auf diese Konvention wird argumentiert, dass der faire<sup>H</sup> und ehrliche<sup>H</sup> Umgang wichtig ist und dass, wenn mal was schief läuft, der Kunde nicht angelogen<sup>H</sup> werden soll, sondern man ihm die Wahrheit<sup>H</sup> sagen soll. Auch soll man für seine Produkte einstehen<sup>H</sup> und ordentliche<sup>H</sup> Qualität abliefern:

Also ich bin immer der Meinung, wichtig ist, dass man fair und ehrlich dem Kunden gegenüber ist, natürlich dann für seine Produkte einsteht und ordentlich Qualität liefert [...]. Ein gutes Kundenlieferantenverhältnis aufzubauen, das geht nur, indem man mit den Leuten und mit den Kunden ordentlich umgeht und ehrlich umgeht. Also wenn irgendwo mal was passiert, bei uns auch, wenn mal was schief läuft ist es nicht unsere Art den Kunden anzulügen, sondern rufen wir an und sagen das und das ist passiert, wir werden jetzt das und das veranlassen damit es schneller geht oder damit wir ?hier/wieder? aufräumen können. Also ein ehrlicher Umgang ist uns ganz ganz wichtig also ich denke das ist auch wichtig für das Unternehmen. (ST1)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Marktkonvention: erwähnt wird, dass das Unternehmen nur dann langfristig<sup>U</sup> (Zeithorizont) überlebt<sup>M</sup> (Prüfung), wenn die Produkte, die dem Kunden<sup>M</sup> verkauft<sup>M</sup> werden ihn auch zufrieden stellen. Um das zu gewährleisten muss man langfristig<sup>U</sup> und kontinuierlich<sup>U</sup> an den Dingen arbeiten<sup>U</sup>; kurzfristiges<sup>M</sup> Profitdenken<sup>M</sup> darf nicht im Vordergrund stehen, wenngleich die Shareholder<sup>M</sup> Geld<sup>M</sup> verdienen müssen. Hierzu gehört es auch, seine Lieferanten nicht kurzfristig auszutauschen; nur langfristig<sup>U</sup> ist es möglich, ein vernünftiges<sup>U</sup> Geschäft<sup>M</sup> zu betreiben:

Als Shareholder muss man Geld verdienen, das ist das erste so und ich sage mal, wenn der Shareholder oder wenn die Shareholder Geld verdienen, dann können auch die Leute Geld verdienen, die Mitarbeiter Geld verdienen, das ist auch das was ich immer wieder so von mir gebe, ich sage, wir können nur alle gemeinsam Geld verdienen, wenn das Unternehmen Geld verdient, denn am Ende zahlt nicht das Unternehmen euren Lohn sondern unser Kunde, nur wenn unser Kunde zufrieden ist, dann geht es auch weiter und das ist das höchste Gebot, also Kundenzufriedenheit, das ist natürlich bei manchen Mitarbeitern nicht ganz einfach das da reinzubringen, dass das unmittelbar zusammenhängt, das ist nicht ganz einfach und das ist für mich eigentlich erfolgreich. Erfolgreich heißt für mich, dass ich wirklich gute Produkte habe, die der Kunde möchte und dass ich dem Kunden die Produkte auch verkaufen kann und der Kunde anschließend zufrieden ist und das ist Nachhaltigkeit, Langfristigkeit, die muss gewährleistet sein, langfristige gute Zusammenarbeit mit den Kunden ist für mich eigentlich das Wichtigste weil nur dann kann ich langfristig überleben, ich kann nicht heute diesen Kunden vergräßen und morgen den nächsten, so schnell kann ich gar keine neuen Kunden aufbauen, wenn ich da Probleme habe. Insgesamt denke ich schon dass was wir in Deutschland jahrzehntelang gemacht haben eine gewisse langfristige, kontinuierliche Arbeit an den Dingen und nicht einzig und allein das kurzfristige Profitdenken ist das Entscheidende im Maschinenbau, gerade im Maschinenbau [...]. Ich brauche immer einen guten Kontakt zum Kunden, um langfristig da auch vernünftiges Geschäft zu machen, damit schließt sich auch der Kreis auch zu den Lieferanten auch da es geht immer nur wenn man langfristig da zusammenarbeitet, wenn ich jeden Tag zu einem anderen Lieferanten hüpfte, habe ich habe das gleiche Problem als wenn ich jeden Tag zum anderen Kunden gehe. (SW3\_1)

Auch CE1 nimmt auf beide Konventionen Bezug, wenn er sagt, dass es darum geht, dass ein Unternehmen wächst<sup>U-M</sup>, schwarze<sup>M</sup> Zahlen<sup>U</sup> schreibt, zufriedene Mitarbeiter hat und in seinen Leistungen<sup>U</sup> gesehen wird. Es kann aber auch dann als erfolgreich bezeichnet werden, wenn es durch Gesundshrumpfung<sup>M</sup> schafft, wieder ins Lot<sup>U</sup> zu kommen, weil ein Produktfeld<sup>U</sup> kaputt<sup>U</sup>

gegangen ist oder der Markt<sup>M</sup> es überholt<sup>M</sup> hat (Restrukturierung):

Natürlich ist es erst mal, es wächst weiter, es schreibt schwarze Zahlen, es ernährt Leute, es wird gesehen, mindestens in seinen Leistungen, das sind alles wichtige Sachen. Die Frage ist, wie man sie gewichtet und was sie beim Führen eines Unternehmens, wie hoch man sie gewichtet? Natürlich muss ein Unternehmen im Ganzen sich vorwärts entwickeln, weil das funktioniert nicht auf der Stelle treten, es kann auch trotzdem ein gutes und erfolgreiches Unternehmen sein wenn es irgendwann mal durch einen Schnitt oder irgendwelches, durch eine Gesundschumpfung oder irgendwas mal wieder ins Lot kommt, dann ist es in meinen Augen auch erfolgreich, wenn man es geschafft hat eine schwierige Situation, wenn ein Produktfeld kaputt geht weil der Markt das überholt oder irgendwas, dann würde ich das auch noch ein erfolgreiches Unternehmen nennen, wenn es geschafft hat sich von mir aus gesund zu schrumpfen oder so, wobei das natürlich nicht das Vorzugsbild eines erfolgreichen Unternehmens ist das wächst, fährt Gewinne ein, hat zufriedene Mitarbeiter. (CE1)

Für diesen Geschäftsführer ist eine schwarze<sup>M</sup> Null<sup>M</sup> als Ergebnis<sup>M</sup> (Gewinn) mittlerweile der einzige Maßstab<sup>U</sup>. Es gibt aber auch Randbedingungen<sup>U</sup>, wie das Betriebsklima, damit die Mitarbeiter, d. h. die Produktionskapazitäten<sup>U</sup> nicht weglaufen. Des Weiteren sollte man versuchen im Voraus<sup>U</sup> zu denken, gut finanziert<sup>U</sup> und möglichst nicht von einer Bank abhängig zu sein:

Indem deutlich mehr als eine schwarze Null als Ergebnis unten steht, es für mich persönlich inzwischen der einzige Maßstab. Natürlich gehören da ein paar Randbedingungen dazu, das Ganze sollte so gestaltet werden, dass die Produktionskapazitäten nicht weglaufen, in dem Fall die Mitarbeiter, das heißt da muss man schon einiges für das Betriebsklima tun, man sollte natürlich immer im Voraus versuchen zu denken, man sollte gut finanziert sein also möglichst nicht von einer Bank abhängig, sag mal ein privates Hobby, zehn Prozent des Umsatzes muss Cash auf dem Konto sein, das ist meine Wohlfühlsituation und das halte ich für die wichtigsten Dinge. (UN1)

Zwischen Netzwerkkonvention und Marktkonvention: hier ist die Aussage, dass ein erfolgreiches Unternehmen aus zufriedenen Mitarbeitern besteht, die bereit sind, sich permanent<sup>N</sup> in das Unternehmen einzubringen<sup>N</sup> und an der Unternehmensentwicklung mit zu arbeiten (Engagement). Hat man solche engagierten<sup>N</sup> Mitarbeiter, stellen sich auch die wirtschaftlichen<sup>M</sup> Erfolge ein, insbesondere, wenn man stark<sup>M</sup> wächst<sup>M</sup>, weil dann mit einer normalen Me-too-Arbeit bzw. Routinetätigkeiten (industrielle Konvention) der schnelle Unternehmensaufbau nicht mehr zu leisten<sup>U</sup> ist:

Erfolgreiches Unternehmen macht in erster Instanz ein gewisses, dann wirklich so vom Ranking heraus zu sehen, zufriedene Mitarbeiter aus, die bereit sind an dem Unternehmen sich permanent auch mit einzubringen und dann deren Entwicklung des Unternehmens mit dran zu arbeiten, das macht ein erfolgreiches Unternehmen aus, der Rest stellt sich tatsächlich dann auch ein. Dann stellen sich auch die wirtschaftlichen Erfolge ein, wenn man motivierte Mitarbeiter hat, wenn man zufriedene Mitarbeiter hat, die gut an dem Ding, an der Ausrichtung von dem Unternehmen mit arbeiten, stellt sich der Rest wirklich ein [...]. Wie gesagt, wir haben jetzt also gerade eine massive Wachstumsphase innerhalb von einem Jahr sind wir also gut um 80 Prozent gewachsen und das ist dann schon eine Herausforderung an so ein Unternehmen auch überhaupt? von unserer Größe, dass also neue Strukturabläufe dort integriert werden müssen, die erst mal geformt



werden müssen, die auch angepasst werden müssen, von der Theorie in Praxis gibt dann immer noch eine Lücke dazwischen und das also schnell zu fügen und das ist danach mit einer normalen Me-too-Arbeit also nicht mehr zu leisten, dann gehört dann ein gewisses Engagement dahinter und dazu brauchen wir auch motivierte Leute, Menschen, die also dort an einem Strang mit ziehen, ansonsten wird das nichts, das ist definitiv mit das Allerwichtigste. (OEO2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und handwerklicher Konvention: genannt wird hier, dass die Gesamtgesellschaft<sup>S</sup> und das regionale<sup>H</sup> Umfeld eine Rolle spielen, d. h. dass funktionierende kleine Unternehmen so wirken, dass eine Region<sup>H</sup> attraktive<sup>S</sup> Lebensbedingungen<sup>S</sup> für ihre Bewohner<sup>S</sup> bietet, damit sie nicht wegziehen (Bewertungskriterium):

Natürlich kann man das jetzt weiter spannen noch aber für die Gesamtgesellschaft gucken und für das Umfeld, sei es regionales Umfeld und so weiter, wo man da auch Aspekte benennen kann was so ein erfolgreiches, wenn man gesehen wird, wenn man eben, wenn es dazu wirkt, dass das ein funktionierendes Unternehmen oder viele funktionierende kleine Unternehmen da so wirken, dass eine Region sich weiter entwickelt und die Leute nicht weglaufen und so weiter, dann ist es, sind das alles Aspekte eines erfolgreichen Unternehmens. Also ich natürlich in Geld und Zahlen auszudrücken aber auch wenn man in weniger klaren, messbaren Größen von Menschen, die ihrem Leben so zu sehen also das ist für mich persönlich was ganz Wichtiges auch. (CE1)

Zwischen handwerklicher Konvention und ökologischer Konvention: mit Bezug auf diese beiden Konventionen wird erwähnt, dass Zuverlässigkeit<sup>H</sup> das Leitmotiv gegenüber Kunden und Lieferanten ist und sie damit auch Vertrauen<sup>H</sup> gegenüber den Banken aufbauen. Um das zu verwirklichen, zeigte der Interviewpartner mir ein selbst entwickeltes Modell bzw. eine Grafik, auf der ein Fluss<sup>Ö</sup> mit einer Quelle<sup>Ö-H</sup> und mehreren Zuflüssen<sup>Ö</sup> dargestellt war. Er nutzt an dieser Stelle des Weiteren die Metapher eines stabilen, breiten Stroms<sup>Ö</sup>, der nachhaltig<sup>Ö</sup> ist („Zuverlässigkeitsstrom<sup>H-Ö</sup>“):

Zuverlässigkeit ist unsere Überschrift über unser Unternehmen und zwar das ist, wir nehmen das andere hier. Hier habe ich etwa dargestellt, Zuverlässigkeit und ich habe ein, ich habe noch einen Quellfluss entwickelt [...] da ist der Quellfluss, da sind Seiteneinströmungen [...], oben ist ein stabiler breiter Strom der nachhaltig ist, weil er durch die Breite stabil geworden ist und da kommt jetzt Beispiel der aus ?fremden? Moment noch mal Zuverlässigkeit, wo steht es denn? Es steht drin, dass die Zuverlässigkeit unser Leitmotiv ist den Mitarbeiter gegenüber, den Kunden gegenüber, den Lieferanten gegenüber und wenn sie den Kunden gegenüber bezahlen mit Qualität und Lieferpünktlichkeit, Zuverlässigkeit den Lieferanten gegenüber, indem ich meine Rechnung bezahle den Banken gegenüber, indem wir ein Vertrauen aufbauen, ich brauche ja eine Bank und so weiter und so fort, das habe ich mal dargestellt wie so ein Zuverlässigkeitsstrom aussehen sollte und noch mal, außenrum noch ein bisschen beschrieben was ich mir da vorstelle. (DI1)

Zwischen der staatsbürgerlichen Konvention, der handwerklichen Konvention und der ökologischen Konvention: ST2 äußert sich ähnlich wie CE1 oben, indem er sagte, dass sein Unternehmen auch Verantwortung<sup>H-S</sup> in der Region<sup>H-S</sup> zu tragen hat, wozu auch ein entsprechendes Engagement gehört.

Dieses gesellschaftliche<sup>S</sup> Engagement<sup>S</sup> ist seiner Ansicht nach wichtig, wenn man in so einer Region<sup>H</sup> geboren<sup>H</sup> wurde, d. h. man hat eine gewisse Verantwortung<sup>S-H</sup> den Menschen in der Region<sup>H-S</sup> gegenüber. Zu dieser regionalen<sup>H-S</sup> Verantwortung<sup>H-S</sup> gehört für ihn, neben der Unterstützung des Vereinslebens<sup>S</sup>, auch Umweltverträglichkeit<sup>Ö</sup>, d. h. dass sein Unternehmen keine umweltgefährdenden<sup>Ö</sup> Stoffe in die Welt bläst<sup>Ö</sup> (Bewertungskriterium). Auch ist sein Unternehmen dem Thüringern Nachhaltigkeitsabkommen<sup>S-Ö</sup> beigetreten und er fühlt sich in Hinblick auf seine Kinder<sup>H</sup> und Enkel<sup>H</sup> dazu verpflichtet, für sie eine saubere<sup>Ö</sup> Umwelt<sup>Ö</sup> (Vermeidung von Externalitäten) zu hinterlassen<sup>H</sup>:

Und dann hat ein Unternehmen nach meinem Dafürhalten nicht nur die Aufgabe Gewinn zu erwirtschaften, sondern es hat auch Verantwortung in der Region zu tragen und sich daher entsprechend zu engagieren [...] und das ist für mich auch eben wichtig, dass man, wenn man in so einer Region geboren ist und auch da lebt und mittlerweile älter geworden ist, dann fühlt man sich da auch in einer gewissen Verantwortung den Menschen hier in der Region gegenüber. Bedeutet zum Beispiel auch die Umweltverträglichkeit eines Unternehmens, dass wir jetzt nicht hier Lärm ohne Ende in die Welt blasen oder Rauche und Stäube oder sowas machen oder andere umweltgefährdende Stoffe also da haben wir sicherlich auf der einen Seite das Glück, dass das nicht nicht ganz so dramatisch ist mit unserer Produktion aber wir tun auch eine ganze Menge dafür, dass da keine Probleme in der Umwelt entstehen. Wir sind ja auch, in Thüringen gibt es da so ein Nachhaltigkeitsabkommen, da steht irgendwo auch so eine Beitrittsurkunde, da fühlen wir uns tatsächlich auch verpflichtet hierfür für unsere Kinder, Kindeskinde natürlich auch für uns selber, dass wir in einer vernünftigen Umgebung leben und dass man eben auch dafür sorgt, dass also es in Grenzen, die man halt so zur Verfügung hat, dass eben auch das Vereinsleben in solchen kleinen Kommunen nicht ganz zum Erliegen kommt, soweit man das eben unterstützen kann, sachlich, fachlich, finanziell manchmal. (ST2)

Zwischen der handwerklichen Konvention, der Marktkonvention und der industriellen Konvention: mit Bezug auf diese drei Konventionen wird geantwortet, dass das Produkt ein Geldbringer<sup>M</sup> sein muss, der Erfolg aber zu 99,9 Prozent<sup>U</sup> vom Personal abhängt, d. h. es wird sowohl gutes Management benötigt, das weiß wie man an eine Aufgabenstellung<sup>U</sup> ranzugehen hat und wie man Probleme<sup>U</sup> löst<sup>U</sup>, als auch Fachpersonal<sup>U</sup>, das die Aufträge abwickelt<sup>U</sup>. Hier sind insbesondere Konstrukteure<sup>U</sup>, die ein Leben<sup>H</sup> lang<sup>H</sup> nichts anderes als Maschinenbau gemacht haben und keinen anderen Betrieb als in dem Unternehmen gearbeitet haben, Personen von Wertigkeit:

Zum einen ist es sicherlich immer wieder das Thema des Produktes, was immer wieder ein Geldbringer sein kann, kniffliges Produkt muss man vielleicht gar nicht mehr viel dafür machen und verdiene damit richtig Geld aber der Erfolg eines Unternehmens hängt für mich zu 99,9 Prozent vom Personal ab, das ist für mich das A und O, also Management ist schön, man braucht ein gutes Management, um zu sagen, wie gehen wir denn jetzt an welche Aufgabenherstellung ran, wie gehen wir an Konflikte ran, wie können wir Probleme lösen, das ist immer wichtig, wenn eine Struktur vorhanden ist aber das Fachpersonal, um die Aufträge abzuwickeln, das darf man nicht vergessen, deswegen ist das für mich auch hier in der Firma das höchste Gut, wenn ich die Konstrukteure und die Monteure unten hernehme, die bringen auch risikobehaftete Projekte zum erfolgreichen Abschluss [...] und da gab es natürlich Probleme. So und dann sitzt man dann natürlich auch als Geschäftsführer dort, man hört das, Anlage läuft nicht, Termin schon

überzogen, da bekommt man weiche Knie, setzt sich zurück und sagt das ist der beste Konstrukteur dran, den die [Unternehmen A] hat, in der Vergangenheit hatte und immer noch hat, das sind scherzhafter Weise die Jugendbrigade Johannes Heesters aus der Montage am Arbeiten, alles Monteure, drei Mann über 60, die ihr Leben lang nichts anderes gemacht haben wie Maschinenbau, die hier gelernt haben, übernommen wurden und seit 43 Jahren keinen anderen Betrieb kennen außer [Unternehmen A] und die haben das Problem an der Backe und da sage ich dann immer wieder, Gott sei Dank gibt es die Leute und die haben es hinbekommen und das läuft und der Kunde ist glücklich, Risiko ist weg, man hat überlebt und muss nicht noch sagen okay hier muss der Schlüssel rumgedreht werden, die Anlage ist hinüber und deswegen ist A und O für ein erfolgreiches Unternehmen, ist für mich das Personal in Verbindung dann mit dem Management, die sagen jetzt kommt zusammengesetzt wie rennen wir los, wie schaffen wir das? Und das ist für mich immer wieder der Erfolgsfaktor auch gegenüber unseren Kunden, die dann auch sagen das ist doch eine Hausnummer, die wissen was sie machen, die sind gut mit ihren 120 Mann und nicht mit ihren 2.000. (SWS2)

SO1 äußert sich ähnlich, indem er sagt, dass es darum geht, sich an die tatsächlichen Märkte<sup>M</sup> anzupassen, langfristige<sup>U</sup> Strukturen<sup>U</sup> vorherzusehen<sup>U</sup> und sich entsprechend darauf vorzubereiten<sup>U</sup> und das Generieren von Vertrauen<sup>H</sup> entscheidend in der großen Datenwelt ist:

Halt sich permanent an die tatsächlichen Märkte anpassen und vor allem auch die langfristige Struktur vorhersagen, vorhersehen und auch sich entsprechend drauf vorbereiten [...]. Wir nehmen mit sensitive intelligence also unserem Geschäftsfeld ja Zusammenhänge wahr und schaffen Transparenz und der Dritte ist, wir werben um Vertrauen dafür, weil da sehen Sie auch das Problem also in der großen Datenwelt brauchen Sie vor allem Zusammenhänge erkennen und Transparenz und über die NSA-Geschichten sehen Sie ohne Vertrauen geht gar nichts, Sie können nicht Daten erzeugen und haben kein Vertrauen über die Quelle und über die Verwendung, das geht nicht. (SO1)

Zwischen der handwerklichen Konvention, der industriellen Konvention und der Netzwerkkonvention: hier wird argumentiert, dass Menschen einer Idee<sup>N</sup>, einer Vision<sup>N</sup>, einem Ziel<sup>U</sup> folgen bzw. man einen Plan<sup>U</sup> hat, wobei die Frage ist, wie langfristig<sup>U</sup> und detailliert<sup>U</sup> dieser Plan<sup>U</sup> zu sein hat. Personen von Wertigkeit sind Häuptlinge, die Ideen<sup>N</sup> haben („Visionäre“), besonnen<sup>H</sup> und bescheiden<sup>H</sup> sind und nicht zu risikobereit sein sollten:

Ein erfolgreiches Unternehmen, man sagt ja immer, natürlich sind es zu allererst die Menschen aber die Menschen folgen einer Idee, einer Vision, eines Ziels also ich denke, wenn sie Ideen haben, wenn sie einen Markt haben, wenn sie einen Plan haben, ist jetzt immer die Frage, wie lange muss der formuliert sein, in welchen Zeitraum oder wie detailliert muss er sein? Letztendlich ist es, einer rennt vorne raus oder eine Gruppe rennt raus, jetzt sind wir wieder bei den Häuptlingen, die sehr engagiert sind, die gute Ideen haben, die aber auch besonnen sein müssen, also das hilft auch nichts, wenn das Risiko, die Risikobereitschaft zu groß ist, dass man dann manchmal zu viele falsche Dinge zum falschen Zeitpunkt macht, also Besonnenheit gehört sicherlich dazu, ich würde aber sagen, manchmal auch eine gewisse Bescheidenheit, wenn es jetzt um finanzielle Dinge geht, lassen sie das Geld im Unternehmen soweit es irgendwie geht oder im Zugriff des Unternehmens, um es jetzt mal so zu nennen, für den Fall der Fälle. (NA1\_1)

Zwischen der Konvention der Inspiration, der industriellen Konvention und der

Netzwerkkonvention: ein Interviewpartner, der Eigentümer eines kleinen, von ihm selbst gegründeten Unternehmens ist, antwortete anfangs auf diese Frage, insbesondere aus der Perspektive der Person des Unternehmers, zum Schluss dann aus Unternehmensperspektive. Hier wird zuerst argumentiert, dass ein erfolgreicher Unternehmer ein gesundes Bauchgefühl haben muss für Entwicklungen, für Tendenzen und die fachliche<sup>U</sup> Kompetenz<sup>U</sup> ist nur eine notwendige<sup>U</sup> Voraussetzung<sup>U</sup>, hinreichend<sup>U</sup> wird es erst, wenn man Entwicklungen erspürt (Intuition<sup>N</sup>). Wichtig ist auch, dass die Fähigkeiten<sup>U</sup> der Mitarbeiter richtig eingesetzt<sup>U</sup> werden, d. h. dass diese nicht mit Aufgaben<sup>U</sup> betraut werden, die sie nicht erledigen können. Darüber hinaus ist der Kommunikationsprozess<sup>N</sup> im Unternehmen wichtig, da Entwickler<sup>U-I</sup> nahezu Autisten<sup>I</sup> sind, was auch gut ist, damit sie sich in ein Problem<sup>U</sup> reinversetzen<sup>U-I</sup> können, jedoch mit dem Nachteil, dass sie das Problem<sup>U</sup> nicht so gut einordnen<sup>U</sup> können und auch wenig kooperativ<sup>N</sup> sind. Deshalb ist es notwendig, einen permanenten Kommunikationsprozess<sup>N</sup>, auch in relativ kleinen Unternehmen, aufrecht zu erhalten, wodurch sich die Leistung<sup>U</sup> erhöht:

Erfolgreicher Unternehmer muss auch ein gesundes Bauchgefühl haben für Entwicklungen also für Tendenzen, die sich durchsetzen. Sicherlich ist natürlich auch eine hohe fachliche Kompetenz notwendig, die fachliche Kompetenz ist aber nur eine notwendige Voraussetzung, ist keine hinreichende, hinreichend ist, dass man Entwicklungen erspürt [...]. Dann natürlich auch gehört dazu [...], dass man in der Lage ist, die Fähigkeiten der Mitarbeiter, die verteilt sind, dass man die so einsetzt, dass die Stärken der Mitarbeiter zum Tragen kommen und sie nicht mit Aufgaben belastet und beauftragt, die, wo man schon von vorneherein weiß sie können sie gar nicht aus den verschiedensten Gründen nicht so erledigen, wie man sie gerne hätte [...]. Ein permanenter Prozess also, sie müssen letztendlich als erfolgreicher Unternehmer auch kein schlechter Psychologe sein also das ist was ganz wichtiges, Menschen sind ganz individualistisch, die Entwickler sind nahezu Autisten also die, das ist so, die, das ist auch gut so, weil die sich voll in das Problem hinein versetzen müssen, mit dem Nachteil, dass sie eben häufig nicht ganz so sehr kooperativ sind und diese, sozusagen das was um sie herum passiert wahrnehmen und auch nicht richtig einordnen können und wenn man das aber weiß, dann kann man es eben auch vermitteln und diesen permanenten Kommunikationsprozess auch in relativ kleinen Unternehmen aufrechterhalten also die meisten Fehler entstehen durch mangelnde Kommunikation. (B3)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, der industriellen Konvention und der Marktkonvention: hier antwortet B6 im Sinne dieser drei Konventionen, dass ein erfolgreiches Unternehmen gute Produkte, ein gutes Marketing<sup>O</sup>, gutes Controlling<sup>U-M</sup> und einen guten Vertrieb<sup>M</sup> braucht:

Da gab es irgendwie so drei Dinge, man braucht normalerweise gute Produkte, ein gutes Marketing und ein gutes Controlling, so grundsätzlich oder halt auch einen guten Vertrieb, das idealerweise hinzukriegen ist nicht so ganz einfach. Wir können uns überall weiterentwickeln und wenn die Dinge komplett nicht schaffen also nicht funktionieren, dann wird ein Unternehmer nicht erfolgreich. (B6)

Zwischen der Marktkonvention, der Netzwerkkonvention und der industriellen Konvention: hier wird gesagt, dass es darum geht, Mitarbeiter in ihrer Meinung<sup>N</sup> und ihren Bedürfnissen<sup>N</sup> ernst<sup>N</sup> zu nehmen und sie stolz auf die Arbeit<sup>U</sup> in ihrer Firma sind, wenn sie wissen, dass das

Leistungsversprechen<sup>U</sup> der Firma für die Kunden<sup>M</sup> der Firma einen Nutzen<sup>U</sup> generiert. Dazu gehört es, den Kunden<sup>M</sup> nicht nur zuzuhören, sondern vor allem zu verstehen, was der Kunde wirklich braucht<sup>M</sup>. Gleichzeitig müssen sich die Mitarbeiter als Partner<sup>N</sup> für das Unternehmen auch ernst<sup>N</sup> genommen fühlen, dann kann eigentlich nur noch wenig schief gehen:

Ein gutes Unternehmen glaube ich, wenn man es an einer Sache erkennen kann, dann ist das, dass die Mitarbeiter stolz sind auf das Unternehmen, das wäre so der, weil dann, wenn das passiert, dann ist da viel Richtiges gemacht worden, weil ich glaube Mitarbeiter haben ein gutes Gespür dafür, ob man sie ernst nimmt in ihrer Meinung auch in ihren Bedürfnissen und Mitarbeiter können diesen Stolz am Besten auch dann entwickeln, wenn sie genau wissen, dass das Leistungsversprechen der Firma für die Kunden der Firma auch einen Nutzen generiert und weil, wenn sie in der Firma arbeiten, wo dann unklar ist, also was ist hier der Sinn? Das ist dann blöd [...]. Könnte man eine gute Firma daran erkennen, jedenfalls, dass der Stolz da ist, was muss ich dafür tun? Ich muss den Mitarbeiter ernst nehmen und ich muss ihm eigentlich nur Hindernisse aus dem Weg räumen, weil ich glaube und bin der festen Überzeugung und bisher ist das als Philosophie in der Firma auch gut aufgegangen, nicht nur von mir, sondern von der gesamten Führungsmannschaft, der normale Mensch will abends ins Bett sich legen können, mit dem sicheren Gefühl, heute was geschafft zu haben, was getan und gemacht zu haben und wenn sie ihm dafür nur die Gelegenheit geben, da muss man schon gar nicht mehr so wahnsinnig viel mehr tun, also Hindernisse aus dem Weg räumen. Umgekehrt ist für eine Firma wie die unsere, nein das ist quatsch, für jede Firma total wichtig, dass sie sich ein Gespür darüber erhält, wenn sie es nicht hat, muss sie sich schleunigst eins erarbeiten aber dass sie sich ein Gespür erhält, was sind eigentlich die Bedürfnisse vom Kunden, nicht was sagen die, was sie brauchen, das müssen sie natürlich auch, also zuhören müssen sie schon aber sie müssen vor allen Dingen verstehen, was sie vielleicht wirklich brauchen, wenn der Kunde ihnen sagt, ich hätte gerne, dass sie verstehen warum will er das und wenn sie dieses Verständnis über die Bedürfnisse von Kunden wachhalten, dann will ich nicht sagen dann kommt der Erfolg fast automatisch aber dann ist es viel leichter dem Kunden auch wirklich das anzubieten und wenn sie das gleichzeitig, wenn sie das dann tun, mit Mitarbeitern, die sich als Partner für das Unternehmen auch ernst genommen fühlen, dann kann schon eigentlich gar nicht mehr so wahnsinnig viel schief gehen. (OEO1)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, der Marktkonvention und der Netzwerkkonvention: ein erfolgreiches Unternehmen muss wirtschaftlich auf eigenen Füßen stehen und mit Finanzen<sup>M</sup> ausgestattet sein, damit es gut existieren kann. Des Weiteren gehört eine entsprechende Außendarstellung<sup>O</sup> bzw. PR<sup>O</sup> dazu und die Arbeit soll ihm und dem Team<sup>N</sup> Spaß<sup>N</sup> (Begeisterungsfähigkeit) machen. Auch gilt es auf dem Markt<sup>M</sup> präsent zu sein und Geld<sup>M</sup> zu verdienen, um die Mitarbeiter entsprechend zu entlohnen<sup>M</sup>:

Ein erfolgreiches Unternehmen muss wirtschaftlich auf eigenen Füßen stehen, muss mit Finanzen ausgestattet sein, dass es, ich sage mal gut existieren kann. Das ist ein wichtiger Punkt, natürlich gehört da auch eine entsprechende Außendarstellung und entsprechende Public-relations dazu und das Arbeiten muss eigentlich Spaß machen, in dem Unternehmen, ansonsten ist das Unternehmen auch nicht erfolgreich, ist meine Meinung. Also es muss das gesamte Umfeld stimmen, die Mitarbeiter müssen im Prinzip davon leben können, das ist auch wichtig [...]. Meine Arbeit macht mir Spaß und wir arbeiten im Team und ansonsten gehen wir hier alle bloß mit einer Flamme auf Arbeit und macht das Arbeiten keinen Spaß. Also erfolgreiches Unternehmen ist, also ich sage mal, die Geschichte, dass man also auf dem Markt präsent ist und damit Geld verdient, um logischerweise auch

die Mitarbeiter entsprechend zu entlohnen, das gehört eigentlich, wenn man es mal auf eine Linie runterbricht. (SW1)

### Ost-West-Vergleich

Im Vergleich der verschiedenen Konventionen miteinander konnten keine Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmern bzw. Geschäftsführern an dieser Stelle herausgearbeitet werden. Es gibt zwar einzelne Dreierkombinationen der Konventionen, die jeweils nur in Ost- oder Westdeutschland vorkamen, es wurden aber insgesamt durchgängig alle Konventionen von Ost- und Westdeutschen benutzt. Auch die ökologische Konvention und die Netzwerkkonvention, die beide historisch recht neu sind, wurden sowohl von ost- als auch westdeutschen Geschäftsführern als Begründung genutzt.

### **10.2.4 „Wie sieht die Zukunft Ihres Unternehmens aus?“**

Die Geschäftsführer thematisierten neue Technologien („Industrie 4.0“), Konjunkturwellen, das Unternehmenswachstum, das Wettbewerbsumfeld, die regionale Verwurzelung des Unternehmens, die Nachfolge im Familienunternehmen und umweltschonende Produktion. Bei diesen Themen wurden jeweils unterschiedliche Konventionen angesprochen, sehr häufig kam es zu Kompromissfiguren, insbesondere die industrielle Konvention ging oft mit anderen Konventionen Kompromisse ein:

#### *Industrielle Konvention*

Mehrere Antworten lassen sich der industriellen Konvention zuordnen: es geht beispielsweise darum, dass man in Zukunft<sup>U</sup> weiter linear<sup>U</sup> wachsen<sup>U</sup> will:

Bin ich gespannt, also gut, jetzt in Zukunft, dass wir weiter wachsen wollen, linear [...] aber wir wollen weiter wachsen, moderat, so dass wir es schaffen können. (ST1)

Es findet permanentes<sup>U</sup> weiteres<sup>U</sup> Wachstum<sup>U</sup> am Standort statt, das auf ähnlich hohem Niveau<sup>U</sup> weiter gehen wird, mit der Schwierigkeit, weitere hochqualifizierte<sup>U</sup> Mitarbeiter zu gewinnen:

Das wir also entsprechend hier in dieser, an dem Standort selber noch mit wachsen können und da haben wir die ersten Voraussetzungen sind da schon, mit dazu getroffen haben, eigene Schwierigkeiten, wie gesagt, Mitarbeiter in der Anzahl, die wir also benötigen zu gewinnen. Also hatte ich ja schon vorhin schon mal ein bisschen angedeutet gehabt, hochqualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und das ist dann schon ein bisschen Herausforderung auch an dem hiesigen Standort auch, aber ansonsten werden wir auch weiterhin permanent wachsen [...], ob wir dieses Jahr sagen wir mal 20-prozentiges Wachstum also jetzt in Aussicht, wo man momentan auch ganz gut unterwegs sind [...] und auf einem ähnlich hohem Niveau wird das also auch weiter gehen. (OEO2)

Genannt wird auch, dass bereits konkrete Vorstellungen bestehen, wie sich das Unternehmen zukünftig<sup>U</sup> entwickeln<sup>U</sup> soll (Planung) und dass qualitative und quantitative Parameter<sup>U</sup> existieren, anhand derer sie das messen<sup>U</sup> können:

Und insofern glaube ich, dass wir da auch gute Voraussetzungen haben, um einigermaßen erfolgreich in die Zukunft zu kommen, Garantien kann sowieso niemand abgeben, das wäre vermessen. Vorstellungen haben wir natürlich, wie sich das entwickeln soll, natürlich auch von qualitativen und quantitativen Parametern des Unternehmens, was Umsatz anbelangt, was Produkte anbelangt, was Mitarbeiterzahl anbelangt und so weiter, da haben wir schon ganz konkrete Vorstellungen und Aufzeichnungen, wo wir ja hin wollen und da glaube ich eben, das wird funktionieren. (ST2)

Weil der Unternehmenseigentümer dabei ist, aus dem operativen Geschäft herauszugehen und das Fremdmanagement hereinwächst, befindet sich die gesamte Führungsstruktur<sup>U</sup> im Umbruch:

Von der gesamten Führungsstruktur sind wir ja noch im Umbruch, dadurch dass ich gerade aus dem operativen Geschäft rausgehe, das Fremdmanagement reinwächst. (B5)

### *Marktkonvention*

Die Antworten, die zu dieser Konvention gehören, thematisieren die Abhängigkeit von der Konjunktur<sup>M</sup>:

Ich habe ihnen ja mal gesagt der Unternehmer oder wir waren immer getrieben von Sorge um das Unternehmen und Sorge um die Zukunft, diese Sorgen sind immer da und ich denke, wenn die immer irgendwann nicht mehr da wären, dann müsste man sagen, da sind wir dann jetzt so der letzte Apfelbaum, der noch blüht bevor er dann in der nächsten Saison eingeht. Wir sind gut aufgestellt, wir machen immer diese Wellen mit, ob das jetzt sagen mal Einflüsse von außen sind, ob das jetzt Konjunktur, wenn ich mir überlege 2008, wenn Sie gefragt hätten, wo sehen Sie die Zukunft von [Unternehmen B]? Dann hätten wir uns eingereiht in alle, in den Chor derjenigen, die gesagt haben, Ojeojeojeje, das geht nicht gut, da kriegen wir jetzt Riesenprobleme, wenn man das so sieht, dass Leute dann, ein befreundeter Unternehmer, der sagte, ich kaufe mir jetzt Münzen, Goldmünzen in kleinen Stücken, weil der Bäcker nimmt die dann auch an. (NA1\_1)

Gut, wir haben jetzt einen Nachbarbetrieb zugekauft und sind jetzt wieder an der Expansion, ein bisschen abhängig von der Konjunktur aber wir wissen, dass wir mit unseren Kundenstamm noch lange nicht den Kundenstamm erreicht haben, den wir erreichen können. (DI1)

### *Handwerkliche Konvention*

Hier wurde thematisiert, dass es sich um ein in der Region<sup>H</sup> verwurzelt<sup>H</sup> Familienunternehmen<sup>H</sup> handelt und es auch wie in der Vergangenheit<sup>H</sup> (Zeithorizont) ein Familienunternehmen<sup>H</sup> bleiben soll bzw. es sich auf dem Sprung in die nächste Generation<sup>H</sup> befindet:

Wir sind im Moment dabei uns international zu erweitern aber jetzt der Generationssprung in die nächste Generation, das kann nicht mehr ich machen, das müssen die Jungen machen, aber der Ansatz ist da. (DI1)

Ja gut die Zukunft des Unternehmens soll eigentlich so weiter gehen, wie das in der Vergangenheit auch der Fall war, es soll ein Familienunternehmen bleiben, ich habe zwei Töchter, eine davon wird sicherlich die Geschäftsführung übernehmen, das ist verabredet und das werden wir auch in nicht allzuferner Zukunft dann zur Perfektion bringen, so dass das eben, wenn es irgendwie machbar ist, ein Familienunternehmen bleiben soll das hier in der Region verwurzelt ist. (ST2)

Ein Unternehmer antwortete auch, dass sie ein Imageproblem haben, weil sie kein Maschinenhersteller sind, der schon seit 100<sup>H</sup> Jahren<sup>H</sup> am Markt ist und ihnen deshalb der Name<sup>H</sup> fehlt, um einfach etwas zu verkaufen. In Deutschland ist man mit neuen Dingen vorsichtig<sup>H</sup>:

Haben sicherlich noch ein gewisses Imageproblem, wir sind kein Maschinenhersteller, der schon 100 Jahre am Markt ist wie eine Firma Schuler oder wie sie alle heißen, da fehlt uns der Name [...]. Da fehlt einem der Name, oftmals um einfach da was zu verkaufen und da muss man Überzeugungsarbeit leisten und dauert oftmals, gerade im Maschinenbau, ich sage mal oder in der deutschen Industrie, das sind alles so Langzeittäter, die müssen erst mal überzeugt werden [...], da muss ich sagen, da merkt man doch, dass wir Deutschen da doch manchmal sehr, neue Dinge, Vorsicht, Vorsicht, Vorsicht, bloß kein Risiko eingehen. (SW3\_1)

### *Ökologische Konvention*

Hier wird erwähnt, dass in Zukunft eine umweltschonende<sup>Ö</sup> Produktion durchgeführt werden wird:

Umwelt ist auch ein Thema, Umweltbewusstsein, Ökologie, dass eben umweltschonende Produktion durchgeführt wird. (S2)

### *Kompromiss*

Zwischen der Marktkonvention und der industriellen Konvention: genannt wird hier, dass die Welt sich in den letzten Jahren ständig gewandelt<sup>M</sup> hat und auch nicht<sup>M</sup> ruhiger<sup>M</sup> geworden ist. Trotz diesen Wandels<sup>M</sup> ist es aber der Organisation<sup>U</sup> gelungen, damit erfolgreich umzugehen bzw. für den Kunden<sup>M</sup> einen Nutzen<sup>U</sup> und Mehrwert<sup>M</sup> zu generieren:

Also ich mache mir da wenig einen Kopf, einfach weil wir in einer Welt sind, die sich die letzten Jahre ständig gewandelt hat und die sich nicht anschiekt ruhiger zu werden, also das hat diese Organisation jetzt bewiesen, dass sie das kann, mit so einem Wandel umzugehen und für unsere Kunden den Nutzen aus diesem Wandel erschließbar zu machen, das ist das Versprechen, was wir die letzten Jahre einhalten konnten, weil immer mehr Kunden für immer mehr Themen und insofern mache ich mir da jetzt wenig einen Kopf, dass das in Zukunft anders sein könnte. (OEE1)

Auch ist es wichtig, die Organisation<sup>U</sup> nicht mit Wachstum<sup>U-M</sup> zu überfordern bzw. die Unternehmenskultur, die für seinen Begriff<sup>U</sup> ein Schlüsselfaktor<sup>U</sup> ist, zu erhalten:

Wir haben im Fokus natürlich schon dass das Wachstum gesund ist, dass es das Unternehmen nicht überfordert, das nützt dann auch nichts, also wenn dann die Organisation überfordert ist mit Wachstum, dass sie dann nicht nachkommt und dann kann man ja auch da ein Risiko davon tragen, das hat man im Auge. Insgesamt sind wir, denke ich ganz gut aufgestellt, müssen einfach schauen, dass wir das



was wir jetzt so geschaffen haben, dass das auch erhalten bleibt aber ich bin da, da bin ich auch optimistisch, nachdem ich ja wie gesagt die [Unternehmen B] besucht habe, die ja ein ganz anderes Wachstum hinter sich hatten und es trotzdem geschafft hatten diese Kultur mit mitzunehmen, weil das ist für meine Begriffe schon der Keyfaktor für ein erfolgreiches Unternehmen. (B01)

Das Unternehmen ist bei Nischenprodukten<sup>M</sup> Vorreiter<sup>M</sup> (Wettbewerbsfähigkeit) und bei den großen<sup>U</sup> und breiten<sup>U</sup> Produkten schwimmen sie mit der Technologie<sup>U</sup> mit (technischer Standard):

Produkte haben wir gute auf dem Markt und wir sind dort in einigen Bereichen sogar Vorreiter, das sind aber immer also Nischenprodukte. Dann bei den großen und breiten Produkten, da sind wir durchaus, da schwimmen wir mit der Technologie mit, sind wir natürlich nicht vorne dran, weil da gibt es ganz andere Unternehmen, dann multinationale Unternehmen, die da vorne mitspielen und da dürfen wir nur den Anschluss nicht verlieren und wir sind schon so geprägt, dass wir im Mittelstand uns dadurch auch Nischen suchen und ja auch suchen müssen. (B5)

Ein weiterer Geschäftsführer äußerte sich ähnlich, indem er sagte, dass sie eine Nische<sup>M</sup> bedienen und daran arbeiten<sup>U</sup>, interessante Lösungen<sup>U</sup> auch in anderen Branchen anwendbar<sup>U</sup> zu machen, um vom Umsatzvolumen<sup>U-M</sup> weiter wachsen<sup>U-M</sup> zu können:

Wir sitzen, bedienen im Endeffekt eine Nische, dass gilt es sicherlich, sagen wir mal in dem Bereich sich zu etablieren, wir haben einige Bereiche, in denen wir noch im Grunde an der Marktdurchdringung arbeiten können und wir denken so ein bisschen drüber nach über, mit den Produkten oder den Technologien, die wir haben, uns vielleicht auch ein bisschen aus dem Bereich Baustoffe hinaus bewegen können, weil wir da selbst ganz interessante Lösungen von der Prüftechnik haben, die auch in anderen Branchen anwendbar sind und dadurch dann auch ein bisschen wachsen können was das Umsatzvolumen betrifft. Vom Erfolg her haben wir eigentlich eine relativ gute Basis, was die Ergebnisse dort so betrifft, da ist, kann man zwar immer irgendwie steigern aber das ist nicht das Kriterium. (B2)

Zwischen der handwerklichen Konvention und der industriellen Konvention: ein Geschäftsführer antwortete, dass am Standort investiert<sup>U</sup> bzw. eine neue<sup>U</sup> (moderne) Halle gebaut wurde, um das Unternehmen neu auszurichten<sup>U</sup>. Für die Zukunft<sup>U</sup> wünscht er sich Personal zu finden, das ebensogut die Aufgabe<sup>U</sup> bewältigt<sup>U</sup> wie die langjährigen<sup>H</sup>, erfahrenen<sup>H</sup> Mitarbeiter im Unternehmen, damit die Unternehmenszukunft<sup>U</sup> gesichert<sup>U</sup> ist. Einige von seinen Mitarbeitern arbeiten aufgrund ihrer Verbundenheit<sup>H</sup> zum Unternehmen auch während der Rente weiter im Unternehmen. Für die nächsten 15 Jahre beabsichtigt er allerdings, erst einmal konstanten<sup>U</sup> Umsatz zu machen (Stabilität) bzw. sich darauf zu fokussieren<sup>U</sup>, die bestehenden Strukturen<sup>U</sup> in Ordnung<sup>U</sup> zu bringen, damit diese wie ein Schweizer Uhrwerk<sup>U</sup> funktionieren<sup>U</sup>, bevor das Unternehmen weiter wachsen<sup>U</sup> kann:

Ich sage mal jetzt, da man sich entschlossen hat an dem Standort auch wieder zu investieren, zu sagen, hier unten, die ganzen Hallen das ist ja Baujahr 59 und da kann man machen was man will, es sieht alt aus, wenn ich Farbe reinbringe ist es immer noch alt, wenn ich Vorhänge aufhänge, ist es immer noch alt, deswegen die neue Halle, ist ein ganz ganz wichtiger Schritt zu sagen, jetzt hat sich das Unternehmen neu ausgerichtet, ist erfolgreich am Markt und wenn jetzt mal wieder Kunden kommen, führe ich die in die neue Halle und da können die sich mal ein

Auge holen, das sehen die, sieht neu, sieht klasse aus, die Firma, die weiß was sie macht, es hat Hand und Fuß. Und weiterhin wünsche ich mir natürlich, dass wir auch entsprechend die Nachfolger zukünftig finden, die diese Aufgaben mit bewältigen, also ich lecke mir wie gesagt jeden Tag die Finger nach den Leuten, die wir hier unten haben, da werden jetzt viele aufhören, es wird den ein oder anderen geben, der sich auch dazu bereit erklärt während seiner Rente hier noch weiter zu arbeiten und wir haben zum Beispiel einen Kollegen im Vertrieb, der Herr [Person C] 69, der arbeitet immer noch drei Tage die Woche, der lebt für die Firma, der hat früher für die Firma gelebt, der ist immer noch dabei, der fliegt nach China, sein Lieblingskind chinesische Firmen besuchen, mit denen was ausmachen, der ist da für uns auch unabdingbar und die ganzen guten Monteure, die wir unten haben, wir haben sehr sehr viele junge Leute, die super unterwegs sind aber davon brauchen wir noch mehr, dass das jetzt quasi weiter auf festen Füßen steht, ich würde jetzt natürlich, wenn es machbar ist zu sagen, jawohl wir verdreifachen den Umsatz, verdreifachen das Personal, ist eine schöne Sache aber ich würde mir erst mal wünschen, das kann ruhig die nächsten 15 Jahre mit dem konstanten Umsatz mit 120 Mann, jeder in Lohn und Brot, so weiter gehen und wir wissen genau, jawohl das läuft, bringen unsere Strukturen in Ordnung, dass das hier wirklich wie ein Schweizer Uhrwerk alles geht und danach kann man sich mal unterhalten, wo renne ich denn jetzt noch zusätzlich. (SWS2)

Zwischen industrieller Konvention und Konvention der Inspiration: es fanden sich viele Aussagen, die sich in dieser Interviewpassage auf diese beiden Konventionen bezogen. Genannt wurde, dass das Unternehmen technologisch breit aufgestellt ist und mit den richtigen Leuten an den momentan<sup>U</sup> aktuellen<sup>U</sup> Themen sitzt und aufgrund seiner Innovativität<sup>I</sup> auch an zukünftigen<sup>U</sup> Themen arbeiten wird:

Also da sehe ich, das sehe ich absolut positiv. Wir sind technologisch breit aufgestellt, wir sind jetzt schon mit den, also für die jetzigen Themen, mit den richtigen Leuten ausgestattet und ich bin sicher, dass wir auch für alle zukünftigen Themen dann auch die die neuen Leute finden, die wir jetzt heute noch gar nicht kennen und die uns möglicherweise auch noch gar nicht kennen aber wir sind innovativ genug, um genau das zu machen. (S1)

Die Entwicklung<sup>U</sup> hin zu Industrie 4.0<sup>I</sup> (zukünftiger Produktionsstandard) sorgt dafür, dass die Produkte dieses Unternehmens in Zukunft<sup>U</sup> Voraussetzung<sup>I</sup> sind:

Also das hängt direkt mit Industrie-4.0 zusammen, wenn sie sehen, das ist ja Datenmanagement also es geht ja um Daten und im technischen Bereich werden per Definition alle Daten nur über Sensoren erstellt, hergestellt, das heißt wir sind früher ein wichtiger Teil gewesen, in Zukunft sind wir Voraussetzung und da können sie sich vorstellen, dass wir uns sehr gut positionieren wollen. Also es ist gar nicht, also es gibt es, der sehr sehr positive Punkt bei uns ist, dass wir wegen der Zukunft unsere Hauptausrichtung genau nicht umstellen müssen, wir haben vor zehn Jahren uns geändert, von Optik auf sensitive intelligence also auf breite Anwendungen, also der Sensorintelligenz und das passt eben und das ist positiv. (SO1)

Ähnlich äußerte sich dieser Unternehmer, indem er sagte, dass sein Unternehmen durch Industrie 4.0<sup>I</sup> viel Aufmerksamkeit in den Führungsetagen der Produktionsbetriebe bekommt, da durch Industrie 4.0<sup>I</sup> nicht nur die Maschinen schneller<sup>U</sup> werden, sondern sich dadurch auch die Ablauforganisation<sup>U</sup> verändert:

Und das ist so, dieser Industrie 4.0-Hype, der beschert uns viel Aufmerksamkeit in den Führungsetagen der Produktionsbetriebe, die waren bisher der Meinung, wir kaufen immer schnellere Maschinen, inzwischen haben sie gelernt, dass auch die Ablauforganisation wichtig ist und dafür stehen wir ja. (UN1)

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: mit Bezug auf diese beiden Konventionen wird erwähnt, dass sie beabsichtigen, in Zukunft<sup>U</sup> linear<sup>U</sup> wachsen zu wollen und deshalb neue Strukturen<sup>U</sup> im Unternehmen einführen müssen. Das hat zur Folge, dass sie mit ihren Mitarbeitern neue Leitbilder<sup>N</sup>, neue Visionen<sup>N</sup> und ein gemeinsames<sup>N</sup> Ziel<sup>U</sup> entwickeln wollen. Des Weiteren versuchen sie, auf der technischen Seite auf dem neuesten<sup>U</sup> Stand<sup>U</sup> zu sein und weiter zu investieren<sup>U</sup>:

Von der Zukunft denke ich, werden wir hier im Unternehmen neue Strukturen einführen müssen, also neue Führungsebenen, wir haben das, sind sehr flach in der Hierarchie also wir haben kaum Zwischenstufen zwischen meinem Mann, mir und den Mitarbeitern [...]. Was wir machen ?unvers?, wir werden neue Leitbilder entwickeln mit den Mitarbeitern und so Visionen und da einfach ein gemeinsames Ziel zu haben also es werden daraus, suchen mit den Mitarbeitern viel lange zu arbeiten und auf der technischen Seite werden wir versuchen weiterhin ja auf dem neuesten Stand zu sein, weiter zu investieren und zu gucken, dass wir da die neuesten Maschinen haben, um auch Qualität liefern zu können und weiterhin viel in die Ausbildung der Mitarbeiter investieren, das ist die Zukunft bei uns begleiten. (ST1)

Ebenfalls auf beide Konventionen nimmt ein anderer Geschäftsführer Bezug, indem er sagt, dass sie langfristig<sup>U</sup> mit den Inhalten auf der Höhe<sup>U</sup> der Zeit<sup>U</sup> sein wollen, sie sich in einer Branche mit Wachstumspotential<sup>U</sup> befinden und es für ihn als Chef darum geht, die Leute zu begeistern<sup>N</sup>:

Immer weiter spannend, positiv, aus der langfristigen Sicht, wir sind, ich sage mal mit den Inhalten auf der Höhe der Zeit, wenn ich als Chef das Richtige tue und die Leute weiterhin begeistert werden und wir dann, werden wir auch vielleicht die Korrekturen machen, die immer wieder mal dran sind. Also ich habe selber nicht jetzt nur dahin geredet, ich hab einen frohen Blick in die Zukunft da, auch mit dem Potential, wenn das später mal, ich bin über 50, also wenn das später mal anders geführt wird, das Unternehmen, hat das Potential, man kann es auch schneller entwickeln und größer entwickeln und das sehe ich auch, das gäbe es, dass das gestaltbar ist, das hat viele Einflussfaktoren aber auf alle Fälle erst mal positiv. Ich weiß nicht welche Blickrichtung sie da noch betrachtet sehen wollen? Also wir sind in einer Branche unterwegs, die hat ein Wachstumspotential und wenn man also keine Dummheiten macht, hat man Chancen zu wachsen, man kann immer was falsch machen als Unternehmer, insgesamt oder auch mal auf ein falsches Pferd setzten aber ich sehe nicht den Bedarf drastisch die Richtung zu ändern im Unternehmensinhalt, ich sehe regelmäßig auch, dass man auch mal Fehler macht und das korrigieren muss, das ist halt so. (CE1)

Zwischen der handwerklichen Konvention und der Konvention der Bekanntheit: hier ist zwar die Aussage, dass das Unternehmen eine gesellschaftliche Institution ist, womit eigentlich die staatsbürgerliche Konvention angesprochen wird, an dieser Stelle aber ausgeführt wird, dass es darum geht, mit den Menschen im Ort<sup>H</sup> zu kommunizieren, indem eine ordentliche

Öffentlichkeitsarbeit<sup>O</sup> durchgeführt wird, wie den Tag<sup>O</sup> der<sup>O</sup> Offenen<sup>O</sup> Tür<sup>O</sup>, bei denen Eltern mit ihren Kindern<sup>H</sup> an Papas<sup>H</sup> Arbeitsplatz kommen können. Hinzu kommt, dass sie auch in Schulen aktiv werden, um für Schnupperkurse in ihrem Unternehmen zu werben<sup>O</sup>:

Und dann hat für mich ein Unternehmen auch immer die Verpflichtung, für mich ist ein Unternehmen auch eine gesellschaftliche Institution, die eine ordentliche Öffentlichkeitsarbeit durchführt, die mit den Menschen im Ort kommuniziert, informiert, wir machen immer mal wieder einen Tag der offenen Tür, da dann die ganze Bevölkerung von [Ort B] und Umgebung hat Zugang bei entsprechenden Sicherheitsvorrichtungen natürlich und das sind jeweils beeindruckende Tage wenn dann die Eltern mit ihren Kindern, ihren Kleinkindern dann, das ist Papas Arbeitsplatz und hilft uns auch wieder Interesse zu finden, dass, wenn man dann in den Schulen werben für unsere Schnupperkurse und die Kleinen so mal eine Batterie bauen dürfen oder dass man aus einer Kartoffel eine Glühlampe zum Brennen bringen kann. (S2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit und Marktkonvention: das Unternehmen hat momentan den entwickeltsten<sup>U</sup> Stand<sup>U</sup> der Technik<sup>U</sup>, der durch einen Innovationspreis<sup>O</sup> belegt<sup>S</sup> wurde. Wichtig ist es aber jetzt, dass sich auch der Markterfolg<sup>M</sup> einstellt, der aber stark von regulatorischen<sup>S</sup> Weichenstellungen abhängt:

Die Zukunft des Unternehmens ist jetzt zum Beispiel ganz stark abhängig von regulatorischen Weichenstellungen also es ist so, dass wir zählen zu den Firmen, die den langen langen Atem gehabt haben auf dem ?Gebiet Matrom? permanent tätig zu sein und uns immer weiter entwickelt zu haben. Haben im Moment den entwickeltsten Stand, technisch, sagen mal, wie gesagt gerade Beleg bekommen durch diese Preisverleihung, vorher Innovationspreise so und das reicht aber, das ist auch wieder nur eine notwendige Voraussetzung, hinreichend ist es erst dann, wenn der Markt anspringt und in der Vergangenheit also das ist eine Maßnahme zur Erhöhung der Energieeffizienz also Energie managen, im Gebäude, immer nur Wärme verbrauchen, wenn es benötigt wird und so weiter und in der Vergangenheit hat eben die Bundesregierung verstärktes Augenmerk gemacht bei der Gebäudesanierung auf bautechnische Maßnahmen, also verbesserte Wärmedämmung und so weiter und das sind gewaltige Gelder, sind Milliardeninvestitionen die die Wohnungswirtschaft da hat investieren müssen und auch gemacht hat. So und jetzt haben die aber einen Zustand erreicht, wenn sie sagen noch mehr geht nicht, wir müssen jetzt andere Maßnahmen durchführen, also zum Beispiel solche Energiemanagementsysteme, die aus ihrer Warte geringinvestiv sind, aber die werden während die anderen Maßnahmen alle gefördert wurden, durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau, werden eben solche Maßnahmen bislang nicht für die Wohnungsunternehmen gefördert auch das Mietrecht spielt da rein. Also wieweit kann ich solche Investitionen umlegen auf eine Miete und so weiter, weil da sind also viele regulatorische, gesetzliche Dinge und es kann also durchaus sein, dass die jetzt in einem Sinne verabschiedet werden und dann ein Riesenbedarf ist an solchen Systemen, die wir jetzt schon so ein bisschen, eben wie ein Prophet oder in den Markt bringen mussten, mehr missionarisch, dass plötzlich ein Sog entsteht und sagt und da ist jetzt klar, damit ist ein Großteil unserer übergeordneten Aufgabe lösbar, also Reduktion der Verbräuche und wir schaffen jetzt die Bedingungen, dass das auch marktkonform umgesetzt wird und damit sieht die Zukunft sehr positiv aus, wenn das nicht erfolgt, wird es zur Pleite [...]. Wir machen sehr viel Entwicklung und versuchen uns auf den Beinen zu halten. (B3)

## Kritik

Aus Sicht der industriellen Konvention an der Marktkonvention: als wichtig wird hier organisches<sup>U</sup> (lineares) Wachstum<sup>U</sup> angesehen und kein Wachstum, das sehr schnell, aber instabil<sup>M/U</sup> ist („Explosivwachstum“):

Wir werden sicherlich weiter wachsen aber nicht extrem stark halt aber es ist auch nicht so das Ziel, wir stehen auf organischem Wachstum als wir auf Explosivwachstum, Explosivwachstum da hat man manchmal so Kollaps geschichten, hinterher also so als Risiko. (B6)

Aus Sicht der staatsbürgerlichen Konvention an der Marktkonvention: hier wird argumentiert, dass ein sehr wichtiger Einflussfaktor für das Unternehmen der Staat<sup>S</sup> ist, der die Aufgabe hat, den Binnenstandort durch Regularien<sup>S</sup> vor dem internationalen<sup>M/S</sup> Wettbewerb<sup>M/S</sup> zu schützen<sup>M/S</sup>:

Ein sehr wichtiger Einflussfaktor ist der Staat, das ist fast Priorität Nummer eins, wenn er, ich sage mal den internationalen Wettbewerb nicht anerkennt und nicht den entsprechenden Mechanismen eingeführt oder hält, um diesen Binnenstandort auch zu schützen, zum Teil haben wir dann ein Problem, haben wir ein ernsthaftes Problem aber nicht nur wir, also ich spreche jetzt mal an, Solar, das ging ja eine ganze Weile hin und her, bis dann solche Zölle im Prinzip für Dumpingpreise eingeführt worden sind, um die Solarfirmen zu schützen aber eigentlich war es zu spät, weil es sind dann zu viele rausgegangen [...]. Und die Chinesen haben im Prinzip mit ihren Billigprodukten, die auch qualitativ niederwertiger waren ganz einfach die deutschen Standorte zerstört und der Staat hat meiner Meinung nach, das nicht auf die Reihe gekriegt dort geeignete, sei es durch Standort oder sonst was geeignete Möglichkeiten genutzt, um das Gedankengut und auch diese Wirtschaftsstandorte zu schützen [...]. Irgendwo Regularien einzuführen, um den Binnenmarkt zu schützen und gerade wir in unserer Branche ist es also sehr sehr schwierig mit der chinesischen Konkurrenz standzuhalten und mitzuhalten. (SW1)

## Ost-West-Vergleich

Wie schon bei einigen anderen vorherigen Interviewpassagen fällt auch an dieser Stelle auf, dass ostdeutsche Unternehmen der Marktkonvention öfters ablehnend gegenüber stehen und sich bei der Kritik an dieser auf die staatsbürgerliche Konvention beziehen, wie SW1. Diejenigen Geschäftsführer aus dem ostdeutschen Teil, die sich auf die Marktkonvention beziehen, wie OEE1, kommen ursprünglich aus Westdeutschland bzw. hatten in diesem Fall vorher innerhalb des DAX-Konzerns an anderer Stelle Karriere gemacht.

Eine gewisse Ausnahme ist B3, da er sich auch auf die Marktkonvention bezieht, allerdings geht diese u. a. mit der staatsbürgerlichen Konvention einen Kompromiss ein, indem er die Bedeutung von regulatorischen Vorgaben für sein Unternehmen erwähnt.

## **10.3 Unternehmensübergreifende Beziehungen**

### **10.3.1 „Kooperieren Sie mit anderen Institutionen?“**

Auf diese Frage wurde mit am ausführlichsten geantwortet und dementsprechend umfangreich war

an dieser Stelle auch die Auswertung der verschiedenen Interviewpassagen der Geschäftsführer. Um die Auswertung etwas übersichtlicher zu gestalten, habe ich die unterschiedlichen Interviewpassagen thematisch geordnet, wobei thematische Überschneidungen vorkommen, d. h. einige Interviewpassagen werden mehrmals zitiert werden. Diese thematische Strukturierung bzw. diese Subkategorien habe ich für die spätere Idealtypenrekonstruktion wieder aufgegriffen.

Zum Schluss wird dann, ein die verschiedenen Unterkapitel übergreifender Ost-West-Vergleich vorgenommen und es wird diskutiert werden, welche unterschiedlichen Konventionen in den ost- und westdeutschen Regionen Kooperationsbeziehungen anleiten. Eine jeweilige separate Diskussion in den Unterkapiteln erscheint mir nicht sinnvoll, da diese z. T. sehr kurz sind und eine vergleichende Diskussion daher weniger aussagekräftig ist, und zum anderen aufgrund der thematischen Überlappungen nur ein die Unterkapitel integrierender Vergleich sinnvoll ist.

Thematisch wurden insbesondere Kooperationen mit Universitäten (1), mit Kindergärten und Schulen (2), mit Forschungseinrichtungen, insbesondere mit den Fraunhofer Instituten (3), mit Verbänden und Vereinen (4), mit Clusterinitiativen und Verbänden (5), mit Netzwerken (6) und Kooperationen mit anderen Unternehmen angesprochen. Des Weiteren wurden auch Messeauftritte, Preisveranstaltungen, Sponsoring und andere Themen angesprochen, die zum Schluss unter Sonstiges (9) zusammenfassend den Konventionen zugeordnet werden.

#### (1) Universitäten

Bei den Interviewpassagen, die die Zusammenarbeit mit Universitäten thematisierten, wurde sich am häufigsten auf die industrielle Konvention bezogen. Es wurden aber auch Kompromisse zwischen dieser Konvention und der handwerklichen Konvention, der Netzwerkkonvention, der Marktkonvention, der staatsbürgerlichen Konvention sowie der Konvention der Bekanntheit eingegangen:

##### *Industrielle Konvention*

Die Zusammenarbeit mit Hochschulen erfolgt hier, weil man qualifizierte<sup>U</sup> Absolventen<sup>U</sup> durch ein Praktikum, eine Abschlussarbeit<sup>U</sup>,rekrutieren<sup>U</sup> will und nicht, um beispielsweise neue Produkte zu entwickeln (siehe unten Kompromiss aus industrieller Konvention und Netzwerkkonvention):

Also ich sage mal die Zusammenarbeit mit den Universitäten oder Fachhochschulen beschränkt sich eigentlich momentan dadrauf, dass wir stark versuchen entsprechend dort zu rekrutieren also dort die jungen Leute aufgrund meiner Verhandlung zur FH-[Ort A] haben wir jetzt schon einige hier sitzen, Konstruktion, Angebotsabteilung, die von dort mit ihrer Ausbildung dann den Weg zu uns gefunden haben, dass man natürlich dort auch die entsprechende Plattform für die jungen Leute noch mit gibt, zu sagen, pass mal auf, das und das Thema ist bei uns offen, kannst du dir vorstellen das hier abzuarbeiten, in Form eines

Praktikums, eines Diploms und so weiter? Die andere Zusammenarbeit, ich sage mal auf Entwicklungsebene, das ist nicht so sehr gegeben. (SWS2)

### *Netzwerkkonvention*

Hier befand sich das Unternehmen aufgrund vorherigen Wachstums in einer Umbruchphase, da eine größere Organisation eine andere Funktionsweise aufweist, d. h. es werden zwei Chefs benötigt und deshalb andere Methoden der Führung erforderlich wurden (höhere Arbeitsteilung). Aus diesem Grund gingen sie auf die Hochschule zu, um ihre Organisationsstrukturen und die Unternehmensabläufe in einer projektbasierten<sup>N</sup> Zusammenarbeit zu untersuchen, d. h. herauszufinden, wie in der Organisation das Produktgeschäft abläuft, wie Aufträge abgearbeitet werden und wer mit wem zu kommunizieren hat:

Da ging es vor allem darum unsere Organisationsstrukturen und -abläufe sagen wir mal einer Untersuchung zu unterziehen und zu sagen, wie läuft bei uns Organisation ab, im Projektgeschäft, wie ziehen wir Aufträge durch, wie fängt das vorne an und wer hat mit wem wie zu kommunizieren und so weiter? Und das waren zwei Teile, Bestandsaufnahme und im Prinzip Schnittstellen, Abstimmung als Grundlage eines, ja den Status quo festzulegen auch in Gesprächen mit den einzelnen Kollegen und Mitarbeitern auch herauszufinden, wo sind eigentlich Wünsche und Probleme und wo knirscht es und was müsste man ändern? Und das ist dann doch so eine Organisation, wenn es dann mal mehr wie hundert Leute sind, ist man nicht mehr da wo man vorher war, sagen wir mal sehr lean organisiert, es gibt einen oder zwei Chefs, die dann im Prinzip bis in die letzten Verästelungen hinein ja Bescheid wissen und sich auch einmischen und man vieles auch auf Zuruf macht und die Organisation halt auch, was die Kommunikation anbetrifft einfach anders funktioniert aber ab einer bestimmten Größe und dann auch allein zum Beispiel einer Räumlichkeit geschuldet, meine wenn vorher alle auf einem Platz sind, dann geht das einfacher, wenn man räumlich getrennt ist, ist Kommunikation schwieriger und es erfordert andere Methoden. (NA1\_1)

Das war aber nur eine projektbezogene Zusammenarbeit, wo wir dann wirklich explizit mit diesem Thema auf die Hochschule zugegangen sind. (NA1\_2)

Genau und das ist aber einmalig also die haben jetzt abgeschlossen, aber nichtsdestotrotz hat man natürlich Kontakte geknüpft und das durchaus als hilfreich angesehen, weil auch für die Studenten war das natürlich sehr lehrreich jetzt mal auch praktisch mit den Leuten hier zu sprechen und in eine Firma zu sehen, wie funktioniert die überhaupt und also jedes Unternehmen ist ja auch einzigartig. (NA1\_1)

### *Kompromiss*

Zwischen der industriellen Konvention und der handwerklichen Konvention: auch hier werden Absolventen<sup>U</sup> von der dualen Hochschule<sup>U</sup> rekrutiert<sup>U</sup>, die vor allem aus der Region<sup>H</sup> kommen. Sie werden während ihrer Ausbildungszeit eingelernt und wenn sie fertig mit dem Studium<sup>U</sup> sind, können sie schneller eingesetzt werden (Effizienz<sup>U</sup>).

Ich weiß nicht, kennen sie das System der dualen Hochschule? Genau, einfach dahingehend Auszubildende, die lernen bei uns dreieinhalb Jahre im Unternehmen, die kennen das Unternehmen in- und auswendig und können danach, nach der Ausbildung eingesetzt werden, in jeglichen Bereichen, das Ganze soll ja dieses

DHBW-Konzept fördern, das heißt hier sind auch vor allem Studierende aus der Region, die vor allem sagen okay ich möchte nicht nur die theoretische Erfahrung haben oder den Stoff, sondern ich möchte in der Praxis tätig werden und bewerben sich dann explizit auf diese Stellen [...]. Wir geben denen natürlich praktisch den Input, den wir auch momentan benötigen also und erst tiefergreifender, wir können den genauso an ein paar Wochen in die Produktion nehmen, so dass er jeglichen Prozess von Anfang an kennen lernt und für uns natürlich der große Vorteil später dann auch diese fertig studierten Absolventen bei uns einzusetzen, weil es ist einfacher wie jemand direkt von der Hochschule zu bekommen, nicht aber mit diesem Wissen, dann auf jeden Fall zu bekommen, also erspart uns Zeit die Person einzulernen und die weiß dann aha ?unvers?, er kennt das Unternehmen dann. (NA1\_2)

Zwischen der industriellen Konvention und der Marktkonvention: bei diesem Kompromiss geht es wie bei der industriellen Konvention (siehe oben) darum, studentischen<sup>U</sup> Nachwuchs durch Semester-<sup>U</sup> und Diplomarbeiten<sup>U</sup> zu rekrutieren<sup>U</sup>, allerdings besteht die Kooperationsbeziehung auch, um dadurch kleinere Problemstellungen<sup>U</sup> preiswert<sup>M</sup> zu lösen:

Wir haben mit den Hochschulen natürlich, wir haben hier permanent Studenten, das ist auch das, woraus wir auch unsere sage ich mal, unseren studentischen Nachwuchs rekrutieren. Wir haben viele Studenten hier die ihre, sage ich mal, Semesterarbeiten, Diplomarbeiten schreiben. Hilft uns auch sehr viel, sehr oft kleine Problemchen, Problemstellungen, die wir haben preiswert zu lösen, es gibt einen guten Kontakt zu den jungen Leuten, die hier dann auch oftmals hier eine Anstellung finden, wenn es passt, machen wir das auf jeden Fall, geht nicht immer aber wenn es passt, machen wir das. (SW3\_1)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: bei dieser Kompromissfigur arbeitet das Unternehmen ebenfalls sehr eng mit der Universität in Form von Semester-<sup>U</sup> und Diplomarbeiten<sup>U</sup> zusammen. Der Unternehmer war darüber hinaus auch lange Jahre Mitglied<sup>S</sup> des Hochschulrates<sup>U</sup> bzw. er hat als großer Betrieb Einfluss auf die Entwicklungsrichtung<sup>U</sup> der Universität genommen, wobei er mit anderen Unternehmen zusammen die Stiftungsblätter<sup>S</sup> eingerichtet hat:

Ja gut heute ist natürlich wichtig, die Hochschule hier ist klar, da bin ich im Hochschulrat gewesen, jetzt nach acht Jahren dort, nun nicht mehr. Nun wir arbeiten sehr intensiv mit den Hochschulen zusammen, das war diese, gut die haben sich da auch etwas verändert dort. Waren hier auch großer Betrieb, als Hochschulrat habe ich mal ein bisschen Einfluss darauf in die Richtung genommen, wie sich das Ding entwickelt hat und früher war es nicht so wichtig für uns, aber heute arbeiten wir sehr eng zusammen, wir machen Diplomarbeiten hier, wir machen andere Arbeiten, Semesterarbeiten hier und so weiter. Also wir haben dann eben auch, um das zum Ausdruck zu bringen, nicht nur zu entnehmen, sondern auch was zu geben, haben wir die Stiftungsblätter eingerichtet, nicht alleine, sondern auch die anderen Unternehmen haben wir mit einbezogen und so gibt es das also. Ist sehr wichtig, muss ich sagen. (OW1)

Ein weiterer Unternehmer agierte ähnlich, indem er mit anderen Unternehmen zusammen eine Namensprofessur<sup>S-U</sup> einrichtete<sup>S-U</sup> und langfristige<sup>U</sup> Vereinbarungen<sup>S</sup> mit anderen Unternehmen und einem Fraunhofer-Institut<sup>U</sup> einging:



Was wir zum Beispiel haben, wir haben eine Namensprofessur für Mikrooptik in [Ort F], wir haben eine Professur zusammen mit zehn weiteren Unternehmen in [Ort G] für Optik eingerichtet, wir haben diverse direkte Beteiligungen mit Lehrstühlen, mit vielen Universitäten und längerfristige Vereinbarungen auch zum Beispiel jetzt mit [Fraunhofer-Institut], wo wir auch Arbeitsplätze austauschen, das heißt ein Mitarbeiter von uns arbeitet ein paar Monate auch in [Ort E] mit direkt. (SO1)

Zwischen industrieller Konvention, handwerklicher Konvention und Netzwerkkonvention: hier ist die Aussage, dass das Unternehmen aufgrund seiner Nähe<sup>H</sup> zu den Universitäten<sup>U</sup> einen Standortvorteil<sup>U</sup> hat und mit der Universität Produktentwicklungen<sup>U</sup> macht und neue Produkte entwickelt werden. Hierfür ist das Netzwerk<sup>N</sup> wichtig und es ist eine nützliche<sup>U</sup> Akquisequelle<sup>U</sup>, indem Abschlussarbeiten<sup>U</sup> vergeben werden, und um ggf. neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern<sup>N</sup>:

Meine der Standort hier hat einen enormen Vorteil, der hat also hier dadurch dass die Nähe zu den universitären Institutionen, Einrichtungen und zu den Instituten, die hier natürlich schon einen gewissen Vorteil haben, dass also größere Entwicklungen auch mit deren Unterstützung also auch umsetzen können und deswegen ist also auch die Nähe ?quasi? zu der Universität oder zu den Instituten extrem wichtig, auch bei der Produktentwicklung und auch bei kompletten Neuheiten. Sage ich, wir aufgrund der doch jetzt schon einigen Jahren hier in der Region tätig zu sein, ist es enorm wichtig, so ein enges Netzwerk in der Richtung mit zu haben, in zweierlei, zum einem in der Hinsicht neue Produkte zu entwickeln aber auch ?vielleicht? einen weiteren Blickpunkt zu schärfen, um das also auch als nützliche Akquisequelle für neue, junge Mitarbeiter zum Unternehmen zu sehen also zum Beispiel also schon meine Intention das also zum beauftragen, die wir also bei den Universitäten geben, ob das nun Master-, Bachelorarbeiten oder Diplomarbeiten sind, dann aber, wenn das also erfolgreich ist, sage mal mit neuem Produkt auch mit verbunden ist, die sie dann auch da jetzt halt eben nach deren Abschluss dann diese jungen Menschen gleich für das Unternehmen mit zu gewinnen und auch zu begeistern in dem Produkt auch den weiteren Zweck mitzunehmen und die dann nachher also schon mal der erste Kontakt mitzusetzen und mit dem Unternehmen, mit das zumindest anzubieten und das also auch mit zu integrieren, damit legt man also schon ein bisschen Grundstock. (OEO2)

Zwischen Netzwerkkonvention, Konvention der Inspiration und Konvention der Bekanntheit: bei dieser Kooperationsbeziehung gibt das Unternehmen seine Software der Universität, damit die dort spielerisch<sup>I</sup> damit umgehen können, und sich des Weiteren daraus konkrete Entwicklungs- und Forschungsprojekte<sup>N</sup> ergeben und sich dadurch für das Unternehmen eine gewisse Publizität<sup>O</sup> ergibt:

Wir haben, wir pflegen inzwischen zu einer ganzen Reihe von Universitäten, Hochschulen, dualen Hochschulen Kontakte, teilweise einfach, indem wir da unsere Software hingeben damit die mit rumspielen können oder indem wir ganz konkrete Entwicklungs- und auch Forschungsprojekte mit denen haben. Davon erwarte ich einerseits eine gewisse Publizität der [Unternehmen A], dass man auch den Studierenden, den Studienabgängern schon mal mitgibt, wer ist denn auf dem Markt interessant und zum anderen natürlich auch einen konkreten Input für uns, indem wir einfach ein neues lernen, ein neues erfahren. (UN1)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, der Marktkonvention und der industriellen Konvention:

hier hat das Unternehmen einen Wettbewerb<sup>M</sup> mit einer bestimmten Aufgabenstellung<sup>U</sup> ausgeschrieben. Die Universitäten bewerben sich und der Gewinner<sup>M</sup> des Wettbewerbs<sup>M</sup> erhält einen Preis<sup>O</sup>. Für das Unternehmen ist das interessant, weil es sich dadurch mit anderen Unternehmen vergleichen<sup>M</sup> kann, sich allgemeine Universitätskontakte zu Diplomanden<sup>U</sup> ergeben und ein Technologieaustausch<sup>U</sup> statt findet:

Der Robot-day ist jetzt wieder was anderes, da schreiben wir einen Wettbewerb aus und zwar da gibt es bestimmte Aufgabenstellungen, die ein autonomer Roboter ausführen soll und da dürfen sich, oder bewerben sich Universitäten und da wird dann ein Preis ausgespielt und das ist auch hochinteressant, wenn also Universitätsgruppen, die sich dann eben im Wettbewerb messen, meistens mit unseren Sensoren aber wir schreiben es nicht vor. Der einzige Vorteil ist, sie können den da zu bevorzugten Preisen bekommen, also wenn sie [Unternehmen A]-Sensoren einsetzen wollen aber es ist nicht Pflicht, es wird auch, je nachdem wird auch alles andere verwendet, es ist für uns auch interessant, weil man dann einen anderen Vergleich bekommt aber es geht hier auch wieder eher um, oder allgemeine Universitätskontakte, kommen Kontakte zu Diplomanden und oder eben auch Technologieaustausch. (SO1)

### *Kritik*

Von der Konvention der Inspiration an der handwerklichen Konvention: es wird mit Universitäten zusammen gearbeitet, weil die Jugend, im Gegensatz zu älteren<sup>H/I</sup> Menschen, schöpferisch<sup>I</sup> tätig ist und es geht darum, neue<sup>I</sup> Ideen<sup>I</sup> ins Unternehmen zu bringen:

Ja klar mit Hochschulen und Fachschulen, wir haben also hier eine Berufsakademie in [Ort L], die hauptsächlich wirtschaftliches Profil realisiert, wir haben in [Ort M] eine Berufsakademie, die in Richtung Management, ich sage mal, lehrt, wir haben in [Ort N] eine Berufsakademie, die in Richtung Industrietechnik geht also ich sage mal Fachrichtung Fertigungsprozessgestaltung und so solche Sachen Maschinenbau. Wir haben die Westsächsische Hochschule hier in [Ort I], die, wo einen Student haben, wir haben einen Student an der Uni in [Ort D], der dort drüben Maschinenbauer ist und bei uns hier jetzt zum gegenwärtigen Zeitpunkt die Masterarbeit macht, der zweite macht gerade die Bachelorarbeit, das ist auch in [Ort D] also wir haben schon, weil ich habe das ja vorhin angesprochen und wenn sie hier nicht neue Ideen immer wieder ständig ins Unternehmen rein bringen, dann fallen sie irgendwann hinten runter, das ist ganz einfach so und Schöpfertum sagt zwar, verlernt man so schnell nicht aber mit dem Alter ist es eben so, dann muss eben die Jugend, die muss dann eben gemacht, das ist einfach so wo ständig neue Ideen kommen. (SW1)

### (2) Kindergärten und Schulen

Bei den Kooperationsbeziehungen mit kommunalen Bildungseinrichtungen, wie Schulen und Kindergärten, wurde mindestens auf zwei Konventionen Bezug genommen, wobei immer eine Kompromissbildung mit der industriellen Konvention erfolgte.

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und handwerklicher Konvention: hier ist die Aussage, dass es wichtig ist, ein gutes Verhältnis zu den Schulen zu etablieren und dass es auch darum geht, mit

Kindergärten zu kooperieren, damit später genug junge Menschen einen technischen<sup>U</sup> Beruf<sup>U</sup> erlernen. Darüber hinaus ist aber ein Industriebetrieb in der Region<sup>H</sup> verwurzelt<sup>H</sup> und er muss sich einen Namen<sup>H</sup> machen (Bewertungskriterium), damit die Leute gerne im Betrieb arbeiten. Aus diesen Gründen muss man in die Schulen und Kindergärten gehen oder die Lehrer kommen in das Unternehmen, um sich ein realistisches Bild von einem modernen Industriebetrieb zu verschaffen:

Musst heute ein gutes Verhältnis haben mit den Schulen, das fängt schon mit dem Kindergarten an, damit die Kinder herkommen, jetzt sind wir Girl's-day, waren die Mädchen mit 14, 15 Jahren, kommen auch hierher, gucken sich das auch an, wie ist das? Spricht man auch mit denen, dass sie mal sehen, das was Technik heute ist, ja alle hier, ich sage das ist kein Naturgesetz, dass Mädchen Friseurin werden oder Krankenschwester, sondern die, warum sollen die nicht auch technische Berufe eingehen? Im Osten, drüben, sind viel mehr Frauen in technischen Berufen? [...]. Na gut, sagen wir wichtig ist ja dass ein Industriebetrieb hier auch verwurzelt ist, in der Region, er muss sich seinen eigenen Namen schaffen, die Leute die im Betrieb arbeiten, die müssen gerne zu dem Betrieb gehen, die müssen überhaupt zu dem Betrieb gehen und der muss einen Namen haben. Und zu den Beziehungen, bekannt wird man eben durch verschiedene Institutionen, dass man in die Schule geht, man hat dort mal angeregt, dass zum Beispiel die Lehrer einen Tag bis zu einer Woche zu uns kommen, dass die lernen, wie ist überhaupt das Leben im Industriebetrieb, weil die Lehrer, normal wissen die das gar nicht, die sagen Dinge wie Charlie Chaplin, moderne Zeiten, sondern es sind ja CN-Maschinen, ist was die Kinder können müssen, wissen die Lehrer zum Teil gar nicht, dass ist schon mal wichtig, dass du die Schulen hast und wie gesagt es geht schon vom Kindergarten an los, damit die Kinder sehen was ist eine Maschine, was macht man dort also diese Richtung muss man machen. (OW1)

Ein Geschäftsführer sagte aus, dass sie keine eigene Lehrwerkstatt haben, dafür aber die Infrastruktur<sup>U</sup> ihres Nachbarn<sup>H</sup> nutzen können:

Wir haben jetzt aber keine eigene Lehrwerkstatt sondern da nutzen wir die Infrastruktur unseres Nachbarn. (SBH1)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: mit Bezug auf diese drei Konventionen ist die Aussage, dass Schulkooperationen für die Ausbildung<sup>U</sup> wichtig sind, d. h. sie können dort ein Berufsbild<sup>U</sup> in der Schule vorstellen, damit die Schüler auch das studieren<sup>U</sup>, was für sie das Richtige<sup>S</sup> ist (Bewertungskriterium). Als weiterer Teil ihrer gesellschaftlichen<sup>S</sup> Verantwortung<sup>S</sup> als Unternehmen mischen sie ihre Auszubildenden bewusst so zusammen, dass sie wissen, dass ein bestimmter Prozentsatz<sup>U</sup> von denen nicht bleiben, sondern studieren<sup>U</sup> wird:

Also für mich ist natürlich wichtig die Schulkooperationen also das ist jetzt mal natürlich zum einen für unsere Ausbildung wichtig, da sind wir auch zum Beispiel so aufgestellt, dass wir also, wir haben jedes Jahr 15 neue Azubis also insgesamt 45, circa und haben in der Regel auch für diese 15 Plätze weit über 100 Bewerber, wo andere Unternehmen sagen, sie haben gar keine Bewerber. Also das ist jetzt auch so ein Indiz einfach und da muss man natürlich ein bisschen was tun und da gehört eine Schulpartnerschaft dazu und die Schulpartnerschaft natürlich jetzt nicht nur, dass man sagt das ist jetzt nett wir haben jetzt eine Schulpartnerschaft und treffen uns hier im Besprechungsraum und schütteln uns die Hände, trinken eine Tasse Kaffee, hängen dann das Zertifikat an die Wand, sagen, jetzt sind wir Schulpartner vom Gymnasium [Ort B]

oder von der Werkrealschule [Ort B], das muss man mit Leben füllen und da gehört natürlich dazu, dass man auch da ein bisschen Zeit investiert, dass man, wir haben dann so Girl's day, wir haben Berufspraktika, wir haben aber auch so Schnupper-Praktika außerhalb von diesem, was die Schüler sowieso machen müssen also wenn es Schüler gibt, die sagen, mich interessiert jetzt mal was macht eigentlich so ein Ingenieur, wenn er fertig ist, was macht so ein Maschinenbau-Ingenieur, das würde mich mal prinzipiell interessieren, vielleicht als potentieller Student für dieses Fach, für diese Fachrichtung? Aber die wissen ja nicht, was kommt auf mich zu, was ist mein täglich Brot? Und das ist für mich, in meinen Augen sehr wichtig, damit ich dann nicht irgendwas studiere und danach feststelle, oh das ist eigentlich gar nicht das was ich, nix, also das ganze Leben muss man vielleicht auch nicht irgendwas machen was man studiert hat, aber mal vielleicht einen gewissen Zeitraum wäre ja ganz gut und das bieten wir halt auch an. Aber das sind so, oder wir gehen auch mal an die Schule, stellen ein Berufsbild vor, was die Leute vielleicht auch nicht kennen, was ja auch manchmal, man bewirbt sich gar nicht auf was, weil man es vielleicht gar nicht weiß, dass es das gibt oder was da mein täglich Brot wäre, das ist mal wichtig. (BO1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer antwortet, dass sie u. a. an Schulewirtschaft<sup>0</sup>, Girls Day<sup>0</sup> teilnehmen und zu Schnupperkursen in die Lehrwerkstatt einladen, weil sie sich in der gesellschaftlichen<sup>S</sup> Verantwortung<sup>S</sup> und Verpflichtung<sup>S</sup> sehen. Intensiviert und forciert wurden diese Dinge, als das Unternehmen größer wurde:

Mit der Schulorganisation, das haben wir natürlich dann auch im Unternehmen hier, entsprechen Betrieben Girl's day und die jungen Menschen zu Schnupperkursen in die Lehrwerkstatt eingeladen und da kam dann auch der Schulpreis, wie gesagt der ist jetzt, der wird dieses Jahr zum 14ten Mal, also das war dann 2003 und haben dann die Dinge in der Zeit auch intensiviert und forciert und natürlich aus der Unternehmensgröße heraus auch aus meiner Überzeugung, dass wir eben auf dem Sektor auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung und Verpflichtung haben. (S2)

Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit und handwerklicher Konvention: hier wird an Veranstaltungen teilgenommen, wie Tag<sup>0</sup> der<sup>0</sup> offenen<sup>0</sup> Tür<sup>0</sup>, Girls Day und Woche<sup>0</sup> des<sup>0</sup> offenen<sup>0</sup> Unternehmens<sup>0</sup>, damit sich Schüler zum einen über technische Berufe<sup>U</sup> informieren können, zum anderen, um in der Region<sup>H</sup> gesehen<sup>0</sup> zu werden bzw. über Mund-zu-Mund-Propaganda<sup>0-H</sup> Personal<sup>U</sup> zu finden:

Gibt eine andere, das ist sozusagen dieses Thema noch Mund-zu-Mund-Propaganda unter anderem unter der Überschrift Personal finden, das heißt also das sind so ne Sachen gesehen werden in der Region, ganz konkret ausgedrückt hat sich das bei uns, dass wir eingeführt haben Tag der offenen Tür zu machen [...]. Und ja gut das Girl's day und Woche des offenen Unternehmens und all solche Sachen, das sind alles von anderen organisierte Angebote [...] und das ist einfach, wir beteiligen uns dran und und sagen, okay, wenn an diesem organisierten Tag, weil wir hier viele technische Berufe haben, wir lassen eben auch Mädels hier rein und die dürfen sich mal erproben und das mal angucken und so weiter, ob es nicht für sie auch ein Thema ist so einen Beruf zu erlernen, deswegen ist es bei uns eher Girl's day, weil es eher ein technischer Beruf ist und da ist eher das Typische, dass es das Untypische ist für Mädchen. Woche des offenen Unternehmens genauso eine organisierte Veranstaltung, mittlerweile ist das, ist die Organisation von ich weiß nicht, es hat hier mal ganz regional gestartet, es gibt, mindestens sachsenweit oder so, dass sozusagen Betriebe in der Woche mehrere Termine haben,

wo sie auf Führung eingestellt sind und mit Anmeldung und so und dann Gruppen von Schülern halt auch informieren zu den Berufen und Tätigkeiten in den Berufen. (CE1)

Zwischen der industriellen Konvention, der Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: das Unternehmen ist mehrere Schulpartnerschaften eingegangen, die so gestaltet sind, dass sie den Schülern in Absprache mit den Schulen Aufgaben<sup>U</sup> erteilen, die dann im Betrieb als Projektarbeit<sup>N</sup> umgesetzt werden. Danach präsentieren<sup>O</sup> sie die Ergebnisse in der Öffentlichkeit<sup>O</sup>. Im Ergebnis haben sie keine Schwierigkeiten bei der Rekrutierung<sup>U</sup> von Azubis<sup>U</sup>, d. h. durch die Schulpartnerschaft bekommen sie somit gute Fachkräfte<sup>U</sup> („Nutzeffekt“<sup>N</sup>):

Schule-Wirtschaft die hat das gleiche Thema. Sie sollten sich als Unternehmer um den Nachwuchs der Wirtschaft kümmern und wir haben hier in [Ort B], wir haben insgesamt jetzt fünf Schulpartnerschaften, steht irgendwo da drin was ich ihnen gegeben habe und wir pflegen, wir unterzeichnen in den nächsten Tagen noch mal eine Partnerschaft. Die Partnerschaft funktioniert so, wir geben den Schulen in Absprache eine Aufgabe, die die jungen Menschen, die jungen Schüler meistens in den oberen Klassen als Projektarbeit machen, bei uns im Betrieb ein Praktikum absolvieren und dann aus der Projektarbeit auch schlussendlich dann ein Ergebnis präsentieren in der Öffentlichkeit. Ich blättere gerade deswegen drin rum, kann ich Ihnen da alles zeigen und jetzt kommt der Nutzeffekt auch wieder nicht als erster Gedanke, sondern ich weiß, dass die jungen Menschen, wenn sie nicht in der Wirtschaft Anschluss finden, auch nicht wissen, wie es in der Wirtschaft zugeht und wenn sie das so machen, wie ich es gerade gesagt habe, dann haben sie nachher auch keinerlei Schwierigkeiten mit der Rekrutierung von Auszubildenden, wir haben insgesamt etwa 15 Prozent unserer Mitarbeiter als Auszubildende, nicht für die Produktion sondern für die Ausbildung und rekrutieren unsere Mannschaft aus der Ausbildung das heißt also wir sind im Durchschnitt sehr jung weil eben untere hier nachkommen, das Wachstum kommt aus dem Nachwuchs, haben gute Fachkräfte und wenn man es so macht wie wir, gesagt mit der Schulpartnerschaft, dann haben sie keine Probleme der Rekrutierung. Wir haben auf unsere jährlich fünf bis sieben Stellen haben wir etwa 100 Bewerber und die anderen haben keine, das ist wieder der Effekt, man sollte nachdenken über Nachhaltigkeit, wenn ich nichts tue, kann nichts kommen. (DI1)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention an der Marktkonvention: die Teilnahme an den verschiedenen Programmen und die damit verbundenen Kooperationen mit Schulen, wie Bors, Bogy, Girls Day sowie die Ermöglichung von Praktika im Unternehmen, wird deswegen gemacht, um potentiell Azubis<sup>U</sup> zu bekommen. Damit wird versucht zu verhindern, dass junge Personen überregional<sup>M/U</sup> bei anderen<sup>M/U</sup> Unternehmen<sup>M/U</sup> nach Ausbildungsplätzen<sup>U</sup> suchen (Vermeidung von Wettbewerb):

Also ich würde jetzt nicht sagen die Infrastruktur sollte so bleiben wie sie ist, damit die Leute hier nicht abwandern aber auf der anderen Seite, wir müssen uns um Arbeitskräfte kümmern und das tun wir schon recht früh, also auch schon in Schulen machen hier, wie heißen die verschiedenen Praktika in den? (NA1\_1)

Die Bors, die Berufsorientierungspraktikas. (NA1\_2)

I: Ja ,Bors, Bogy, Girl's day sowas.

Wir hatten jetzt vier Wochen hintereinander Praktikanten, zum Teil zwei Praktikanten pro Woche, um einfach hier schon die Weichen zu stellen, passt das, also möchte er unbedingt in diesem Bereich, passt das zu ihm, können wir uns das vorstellen? Und viele Praktikanten sind dann nachher oder später dann Auszubildende bei uns im Haus also wir sind da sehr aktiv, um direkt ja genau das zu verhindern, dass das schon ja die junge Person irgendwie überregional nach Ausbildungsplätzen sucht, also wir wollten, wir möchten die in der Region halten und sehr oft Firmen oder Unternehmen dann aufmerksam machen, das war einmal auf unseres im Umkreis. (NA1\_2)

Von der handwerklichen Konvention an der industriellen Konvention: dieser Unternehmer kooperiert in Deutschland gar nicht mit Bildungseinrichtungen, aber in Brasilien. Dort machen die Studierenden oftmals Praktika<sup>H</sup> und das Studium läuft neben der Arbeit, dass dann viele abbrechen<sup>U/H</sup>. Im Ergebnis haben viele zwar kein<sup>U/H</sup> abgeschlossenes<sup>U/H</sup> Studium<sup>U/H</sup>, aber aufgrund ihrer Praxiserfahrung<sup>H</sup> (Format der relevanten Information) trotzdem qualifizierte Jobs, wie z. B. Geschäftsführer für den Bereich Technik und Vertrieb:

In Brasilien ja, da besonders in der Ausbildung also im Ausbildungsbereich für Facharbeiter, da gibt es ja dieses Ausbildungsmodell, nicht wie bei wie uns lernen, sondern die Leute werden dort in sogenannten Ausbildungszentren dann ausgebildet und machen in den Firmen nur sogenannte Stages, also Praktikas bis zur Ausbildung und haben dann irgendwann schlussendlich eine Ausbildung, wenn man die vorher schon Praktika natürlich in dem Unternehmen gehabt hat, dann kriegt man da auch den einen oder anderen beziehungsweise man arbeitet mit denen insofern zusammen, als man dort eben seine Notwendigkeiten einfach mal einbringt und sagt, wir bräuchten in den nächsten drei Jahren fünf Facharbeiter und zehn Facharbeiter und wir wachsen ja in Brasilien, wachsen wir sehr stark, deutlich stärker als in Deutschland und haben dort also durchaus eine Notwendigkeit auch ständig qualifizierte Leute, hauptsächlich Facharbeiter und Ingenieure schon auch, also auch Ingenieurwesen ist da ein bisschen anders gepolt, es gibt wenige, die in Brasilien ein Ingenieurstudium machen ohne dass sie schon arbeiten, sondern das Ingenieurstudium läuft neben der Arbeit, dass eben abends Studium was also verhältnismäßig anstrengend ist. Viele machen es dann fertig, viele brechen auch ab und arbeiten dann, haben zwar, sind technisch angehaucht, ganz gut, aber haben kein abgeschlossenes Studium machen aber trotzdem qualifizierte Jobs also zum Beispiel mein Geschäftsführer für den Bereich Technik und Vertrieb, der hat sein Studium nie abgeschlossen, der ist aber sehr sehr disqualifiziert. (B5)

### (3) Forschungsinstitute

Bei Kooperationsbeziehungen mit Forschungsinstituten wurde im Sinne der Netzwerkkonvention und der industriellen Konvention geantwortet. Typischerweise war die Aussage, dass man in Netzwerken miteinander kooperiert und dass es sich hierbei um einen Standortvorteil handelt. Des Weiteren wurde neben diesen beiden Konventionen auch auf die staatsbürgerliche Konvention Bezug genommen, indem beispielsweise die Zusammenarbeit mit vom Bund geförderten Clustern genannt wurde und es wurde sich auch auf die handwerkliche Konvention bezogen, indem die räumliche Nähe von Bedeutung war:

## Kompromiss

Zwischen industrieller Konvention und handwerklicher Konvention: genannt wird hier, dass das Unternehmen einen Standortvorteil<sup>U</sup> aufgrund der Nähe<sup>H</sup> zu Instituten<sup>U</sup> hat und größere Entwicklungen<sup>U</sup> mit denen umsetzt:

Meine der Standort hier hat einen enormen Vorteil, der hat also hier, dadurch dass die Nähe zu den Universitäten, Institutionen, Einrichtungen und zu den Instituten, die hier natürlich schon einen gewissen Vorteil haben, dass also größere Entwicklung auch mit deren Unterstützung also auch umsetzen können und deswegen ist also auch die Nähe ?quasi? zu der Universität oder zu den Instituten extrem wichtig auch bei der Produktentwicklung und auch bei kompletten Neuheiten. (OEO2)

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: hier werden mit Fraunhofer-Instituten<sup>U</sup> im Entwicklungsbereich<sup>U</sup> gemeinsam Projekte<sup>N</sup> durchgeführt:

Dadurch natürlich ein guter Kontakt zu den Hochschulen ist immer wichtig, denke ich, Universitäten hier, auch Fraunhofer-Institut [Stadt C] das ist auch sowas wo man relativ viele Dinge, gerade im Entwicklungsbereich hier mit abwickeln, wo wir gute Zusammenarbeit haben, wo wir Entwicklungsprojekte gemeinsam kreieren, haben beide was davon. (SW3\_1)

Zwischen industrieller Konvention, Netzwerkkonvention und handwerklicher Konvention: wie oben, wird auch hier in Netzwerken<sup>N</sup> miteinander kooperiert<sup>N</sup>, um Knowhow<sup>U</sup> voranzubringen. Es kommt aber auch darauf an über persönliche<sup>H</sup> Beziehungen<sup>H</sup> Vertrauen<sup>H</sup> zwischen Nachbarn<sup>H</sup> aufzubauen:

Das ganze geht weiter, dass man das, wir auch mit Hochschulen zum Teil kooperieren, mit Forschungseinrichtungen, um Knowhow nach vorne zu bringen oder auch mit anderen Firmen, die das Knowhow halt haben, dergleichen. Also wir entwickeln zusammen mit anderen, wir kaufen Knowhow halt auch ein, sind Kooperationen und dann gibt es halt Kooperationen in Netzwerken halt, die erstmal auf loser Art vernetzt, Netzwerkarbeit basieren und wo es dann darauf ankommt über persönliche Beziehung Vertrauen und sonst was, das sind Nachbarn. (B6)

Zwischen industrieller Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und Netzwerkkonvention: an dieser Stelle sagt ein Unternehmer aus, dass er in einem Förderverein<sup>S</sup> der Fachhochschule<sup>U</sup> Mitglied<sup>S</sup> ist, dass sie dort nach Personen suchen um Projekte<sup>N</sup> mit denen durchzuführen:

Wir haben noch eine Mitgliedschaft im Förderverein von der Fachhochschule in [Ort I] auch da nutzen wir einfach Portale, um nach Menschen zu suchen, bieten zum Teil auch verschiedenste Arbeiten, Projekte, Praxissemester an, die man bei uns absolvieren kann, je nach Bedarf natürlich aber auch hier haben wir eine Bindung. (NA1\_2)

Genannt wurde auch, dass mit Kompetenzzentren<sup>U</sup> im Verbund<sup>S</sup> zusammen gearbeitet<sup>U</sup> wird, diese Partner<sup>N</sup> auf der Forschungsebene<sup>U</sup> sind und dass bei Forschungsvorhaben vom Bund<sup>S</sup> und EU<sup>S</sup> langfristige Vereinbarungen<sup>S</sup> eingegangen wurden:

Sie meinen die Partner also unsere Partner, die auf der Forschungsebene mit uns kooperieren oder mit denen wir kooperieren? Gibt es zwei Kategorien, die eine Kategorie sind die Hochschuleinrichtungen also wissenschaftlichen Einrichtungen, Institute nützlich oder Fraunhofer- oder Hochschulinstitute, die als Kompetenzcenter auftreten und mit uns halt entweder bilateral oder auch im Verbund arbeiten. (S1)

Ein weiterer Geschäftsführer äußerte sich ähnlich, indem er aussagte, dass sie mit Fraunhofer-Instituten<sup>U</sup> zusammen arbeiten bzw. mit einem Cluster<sup>N</sup>, der vom Bund<sup>S</sup> gefördert<sup>S</sup> wurde. Für sie ist diese Zusammenarbeit interessant, weil sie einen klaren Fokus<sup>U</sup> hat bzw. dabei konkrete Projekte<sup>N</sup> rauskommen:

Und das Fraunhofer ist deshalb so attraktiv weil die 100 Millionen Euro vom Bund bekommen haben, um ein Zentrum für Logistik aufzubauen also ist einfach richtig groß also das ist schon ein Cluster für Logistik, das ist auch so angelegt, das sind sehr viele Unternehmen also Logistikunternehmen aktiv und eben auch Fraunhofer und die Uni in [Ort E] und wahrscheinlich diverse andere Institutionen aber der Kern sind, ist Uni [Ort E], Fraunhofer plus Logistikunternehmen und derartige Cluster gibt es in vielen Universitäten, manche haben keinen so klaren Fokus und deshalb ist es auch nicht so erfolgreich also wenn eine Universität nur anbietet ihr dürft bei uns mitforschen, tja das ist sehr unspezifisch. (SO1)

I: Müssen schon konkrete Produkte rauskommen, sozusagen?

Projekte, also zumindest Funktionen, ja. (SO1)

#### (4) Verbände/Vereine

Mit Bezug auf Verbände und Vereine, wie der IHK, dem VDMA und zur Verwaltung wurde neben dem (zu erwartenden) Bezug auf die staatsbürgerliche Konvention oftmals auch Bezug zur industriellen Konvention und zur Netzwerkkonvention genommen.

Kritisiert wurden die staatsbürgerliche Konvention und die Marktkonvention.

#### *Kompromiss*

Zwischen der staatsbürgerschaftlichen Konvention und der industriellen Konvention: hier ist die Aussage, dass das Unternehmen mit dem Unternehmerverband<sup>S</sup> Südwest strategisch<sup>U</sup> und langfristig zusammen arbeitet und dass dieser Unternehmer in einem Fachverband<sup>S-U</sup> des VDMA<sup>S</sup> den Vorsitz<sup>S</sup> inne hat. Als aktives Mitglied<sup>S</sup> nutzt er die Informationen über Märkte, Produkte, Sicherheiten und Marketing. Hinzu kommt jedoch auch, dass er sich nicht nur eigennützig einbringt, sondern sich auch für den deutschen<sup>S</sup> Standort<sup>U</sup> und die Branche engagiert<sup>S</sup>:

Wir sind im Fachbereich [Eigename B] oder [Eigename F] schon viele Jahre aktiv tätig, ich bin dort der zweite Vorsitzende [...], gibt es zum Beispiel Lenkungskreis GUS, da war ich mal Vorsitzender, probier über die Märkte in GUS beziehungsweise Russland vor allem Absprachen und uns auszutauschen. Also der VDMA ist ja sehr sehr rührig, man muss halt mitmachen also man kann passives Mitglied sein oder man kann aktives Mitglied sein, wenn man aktives Mitglied



dort ist und sich dann dort auch einbringt, bekommt man Informationen, sehr viele, die man dann gut nutzen kann für Märkte, für Produkte, für Sicherheit, für Marketing [...], kann da natürlich Dinge in gewissen Maße ein bisschen beeinflussen, man bringt sich ein also nicht im Sinne einer sehr eigennützigen Nutzung sondern für die Branche für unseren deutschen Standort kann man dort das eine oder andere machen, muss sich halt einbringen, muss da aktiv mitmachen. (NA1\_1)

Ein weiterer Unternehmer äußerte sich in Bezug auf diese beiden Konventionen ähnlich, indem er sagte, dass sein Unternehmen u. a. unter dem Dach der IHK<sup>S</sup> mit anderen Unternehmen zusammen arbeitet, um Qualitätsstandards<sup>U</sup> im Maschinenbau zu entwickeln<sup>U</sup> und sich mithilfe von Arbeitskreisen<sup>U</sup> über Entwicklungen<sup>U</sup> auszutauschen:

Das war so, das ist also Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen im Kreis, ich glaube unter dem Dach der IHK, immer Qualitätsstandards im Maschinenbau, insbesondere gewisse Abstimmungen und gemeinsame Bemühungen, Untersuchungen, Entwicklungsprojekte aber das ist in der Tätigkeit, da sind die einzelnen Abteilungen so ein bisschen selbstständig unterwegs, die dann oder jetzt auch in der Digitalisierung, die ständig fortschreitet, da gibt es dann Arbeitskreise, Informationsaustausch über Entwicklungen soweit sie eben nicht unternehmensspezifisch und damit eher vertraulich zu behandeln sind. (S2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und Netzwerkkonvention: einen Bezug zu diesen beiden Konventionen stellt die Aussage her, dass die IHK<sup>S</sup> Netzwerktreffen<sup>N</sup> organisiert:

Die IHK organisiert da auch immer mal wieder solche Netzwerktreffen zu irgend einem Thema. (BO1)

Ein weiterer Geschäftsführer war Vorsitzender<sup>S</sup> einer Arbeitsgruppe im Innovationsrat<sup>S</sup> Baden-Württemberg, der in seinem Abschlussbericht vorschlug, Cluster<sup>N</sup> einzuführen und mithilfe einer Software sollten dann bei bestimmten Fragen der Unternehmen direkt eine Vernetzung<sup>N</sup> durch diese hergestellt werden. Sie ist so angelegt, dass es sich hierbei um eine offene Kommunikationsplattform<sup>N</sup> handelt, die die Interessen der Unternehmen automatisch kanalisiert:

Im Prinzip schlägt der vor, also nicht Cluster einzuführen weil das ist eher schon ein übliches Verfahren, sondern eine moderne kommunikative Software, die direkt bei bestimmten Fragestellungen die Verbindungen, die Vernetzung herstellt, das heißt also es geht ja um kleine und mittlere Unternehmen [...], dann würde er sowohl die Universitäten, die sich darauf spezialisiert haben oder Zulieferer und so weiter sehen und man könnte dann ein Netzwerk für sich knüpfen, das ist ganz normal [...]. Oder wie facebook so ähnlich, das ist eine offene Kommunikationsplattform, die dann eben die Interessen automatisch kanalisiert, die Software an sich vernetzt nur. (SO1)

Ein weiterer Unternehmer nimmt auf diese beiden Konventionen Bezug, indem er sagt, dass es eine gewisse Zeit gedauert hat, bis die SPD-, CDU-Fraktion und der Bürgermeister zu ihm gekommen sind. Durch die, von ihm persönlich initiierte Vereins<sup>S</sup>- und Fondsgründung weiteten sich seine Beziehungen<sup>N</sup> zu den Leuten, zur öffentlichen<sup>S</sup> Verwaltung<sup>S</sup>, zur Hochschule, zu den Lehrern aus.

Diese Beziehungen<sup>N</sup> haben ihm später, als sie sich das Unternehmen vergrößerte, geholfen eine Straße zu kaufen, um dann dort bauen zu können. Voraussetzung, damit so etwas funktioniert ist, dass man die Leute anständig<sup>N</sup> behandelt, mit dem Ergebnis, dass er zum Gemeinderat<sup>S</sup> gehen kann, wenn er ein bestimmtes Anliegen hat:

Dann hatten wir [Verein A], wie kam das? In einer Zeit wo man noch nicht so viel für Unternehmensgründer getan hat, nämlich gar nichts, auch die Industrie- und Handelskammern nicht, habe ich gesagt, da muss ja was geschehen. Da habe ich gesagt, okay kommt einer, ein Mann von der Bank, Direktor, der geht in den Ruhestand, den ?bei Siemens? kennen gelernt, will er was machen, ja wäre gut, machen wir was. Also gut so haben wir [Verein A] gegründet und das lief am Anfang ganz gut, weil ich da, gut dann haben wir noch einen Fonds gegründet [Verein A]-Fonds damit der denen Geld gibt, alles Dinge die macht heute der Staat, die macht die Industrie- und Handelskammer, heute würde ich es nicht mehr machen aber damals vor 20 Jahren war das was Besonderes und so kriegste halt die ganzen Beziehungen mit den Leuten also mit der öffentlichen Verwaltung, du kriegst halt Hochschulen mit den Lehrern und überall. Also welche Beziehungen sind wichtig? Mal der, mal der. ?Ich sage mal?, wir haben uns ausgeweitet und da war eine Straße dazwischen [...], mit dem nächsten Bau, das wäre aber sehr unpraktisch gewesen und sagt man, okay können wir die Straße kaufen? Bauen wir die Straße woanders um, wenn sie nicht angesehen sind mit, ja positiv gesehen werden, haben Beziehungen, keine Kommunikation, weil mit allen Partnern hier, die sagen im Gemeinderat alle, jawohl [Unternehmen A] ist in Ordnung, kriegt das, fertig ist es, kein Problem, wenn nicht, wenn sie sagen, tun wir mit der CDU kommen und nicht die in der SPD kennen, die Leute nicht anständig behandeln, wird es nichts. Wir haben, ich habe sehr gute Beziehungen zur Gewerkschaft, bis rauf zu dem [Person A], der jetzt Vizepräsident ist, der bei uns hier auch zwei Mal gesessen hat, der örtliche Leiter der [Person B], wenn der was braucht, das wissen die, dann kommt der zu mir und sagt können sie nicht da und da mal was sagen und reden sie und die Kollegen wollen was und dann kommen sie auch zu mir, dann machen wir es. (OW1)

Zwischen industrieller Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und Netzwerkkonvention: dieses Unternehmen nutzt die Mitgliedschaft<sup>S</sup> im Förderverein<sup>S</sup> der Fachhochschule<sup>U</sup>, um nach Personal zu suchen bzw. sie bieten verschiedene Arbeiten<sup>U</sup>, Projekte<sup>N</sup> und Praxissemester an:

Wir haben noch eine Mitgliedschaft im Förderverein von der Fachhochschule in [Ort I] auch da nutzen wir einfach Portale, um nach Menschen zu suchen, bieten zum Teil auch verschiedenste Arbeiten, Projekte, Praxissemester an, die man bei uns absolvieren kann, je nach Bedarf natürlich aber auch hier haben wir eine Bindung. (NA1\_2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, industrieller Konvention und handwerklicher Konvention: ein Unternehmer ist im Mittelstandsausschuss<sup>S</sup> der DIHK<sup>S</sup> aktiv und war im Präsidium<sup>S</sup> der IHK<sup>S</sup> sowie im DIN-Ausschuss<sup>S-U</sup> des VDMA<sup>S</sup>, wo jetzt sein Sohn<sup>H</sup> sitzt:

IHK, da war ich im Präsidium, VDMA Verein deutscher Maschinenbauanstalten, der DIN-Ausschuss des VDMA für Flugtechnik, da sind wir, habe ich meinen Sohn abgestellt, der arbeitet dort mit in der Entscheidung was zukünftig in der Hydraulikentwicklung kommt, Normung, insbesondere Normung. (DI1)

Zwischen handwerklicher Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und Netzwerkkonvention:

bezug auf diese Konventionen erfolgt mit der Aussage, dass die Wirtschaftsförderung<sup>S</sup> des Kreises<sup>S</sup>  
<sup>H</sup> eine Ausbildungsmesse organisiert bzw. es sich hierbei um ein kleines, persönliches<sup>N</sup> Netzwerk<sup>N</sup>  
handelt:

Dann sind wir im Kreis natürlich sehr verbündelt auch hier habe ich vorher gesagt, gibt es eine Ausbildungsmesse, die von der Wirtschaftsförderung organisiert wird, auch hier wirklich ein zentraler Punkt wo einfach viele Unternehmen aufeinander treffen und wir dann auch das eine oder andere kleine persönliche Netzwerk wieder schließt. (NA1\_2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, industrieller Konvention, Marktkonvention, Netzwerkkonvention und handwerklicher Konvention. Ein Geschäftsführer antwortete an dieser Stelle mit Bezug auf diese fünf Konventionen, dass ein Verbund<sup>S</sup> der mittelständischen Industrie aus der Region<sup>H</sup> existiert, der zum Ziel<sup>U</sup> hat, die Region<sup>H-S</sup> zu stärken<sup>H-S</sup> und Netzwerke<sup>N</sup> zu bilden. Sie unterstützen das aktiv, weil sie als großer Arbeitgeber in der Region<sup>H</sup> auch eine soziale Verantwortung<sup>S</sup> haben, weil kleine Unternehmen gar keine Möglichkeit haben, sich auf so einer Plattform<sup>N</sup> auszutauschen<sup>N</sup> und auch, um denen die Möglichkeit zu bieten, mit großen Unternehmen mal in Kontakt<sup>N</sup> zu kommen. Ziel ist es auch, die lokale<sup>H</sup> Politik<sup>S</sup> zu beeinflussen und Entscheidungsgrundlagen für Politiker<sup>S</sup> mitzubilden, damit sich die Wirtschaftsregion<sup>S-H</sup> weiter entwickelt. Wichtig war diesbezüglich, dass eine separate Anlaufstelle<sup>S</sup> geschaffen wurde, damit Unternehmen innerhalb von 48 Stunden<sup>U</sup> eine Antwort auf ihre spezifischen<sup>U</sup> Fragen bekommen (Effizienz). Auch wollen sie damit junge Absolventen<sup>U</sup> in der Region<sup>H</sup> halten bzw. im innerdeutschen Wettbewerb<sup>M</sup>, um diese zu bestehen. Charakteristisch für diesen Verein<sup>S</sup> ist, dass nur eine Person hauptamtlich dort arbeitet, während alle anderen ehrenamtlich<sup>S</sup> tätig sind:

Ja also das ist jetzt eigentlich mittlerweile ist es also ein Verbund der mittelständischen Wirtschaft der Industrie hier aus dieser Region mit mehr als 100 Unternehmen, die da mittlerweile verbunden sind [...]. Wir sind jetzt exakt 102 und das mit der Zielstellung schon die mittelständische Wirtschaft also hier zu stärken und auch ein Netzwerk zu bilden. Ja warum, aber was hat das mit dem hiesigen Standort eigentlich zu tun? Nicht sehr viel muss man sagen, weil so unsere Klientel international ist aber ich habe, ich sehe also immer noch, sagen wir mal doch ein bisschen größerer Arbeitgeber ist aber in der Region auch eine soziale Verantwortung für die Region auch noch mit zu prägen? und das ist also denke ich mal, schon auch ein wichtiger Beitrag kleine Unternehmen sind sehr sehr viele auch kleinere Unternehmen, die haben eben drei bis fünf Mitarbeiter [...] und die haben gar nicht die Möglichkeit, gar nicht so eine Plattform haben sich untereinander auszutauschen und vielleicht mal anderen Blickwinkel dann mit zu sehen, fällt einem mittelständischem Unternehmen, Familienunternehmen oder auch sagen mal vielleicht durchaus einem größeren Unternehmen mal in Kontakt zu kommen, so wie wir es sind und dann entsprechende vielleicht auch neue Businessfelder dort also mit zu erschließen und auch sagen jetzt gegenseitig Informationen dort zu befruchten, das ist, sagen wir mal in den letzten Jahren doch jetzt also sehr sehr erfolgreich auch mit gewesen, so dass wir sagen mal von [Verein A] aus und auch ein Ziel noch mit gesetzt haben auf die lokale Politik noch eine Einflussnahme mit geltend zu machen, damit also dann nachher von der lokalen Politik also die Wirtschaftsinteressen, die vergessen werden sondern auch die entsprechenden Grundlagen, Voraussetzungen mit getroffen

werden, dass die Wirtschaft sich im globalen hier in dem Raum [Stadt A], in der [Stadt A] raus sich entwickeln kann und wir bieten uns also ganz einfach dann nachher für die Stadt, für die Wirtschaftsförderung, für das Wirtschaftsministerium, als Gesprächspartner auch mit an aus der Sicht, wie gesagt der kleinen mittelständischen Unternehmen dort deren Gedankenweise, deren Perspektive also mit vorzutragen und das hat ?unverst? mit zu dienen und dann eine entsprechende Entscheidungsgrundlage auch für die Politikern mitzubilden und nicht das, also dann bloß mit der Zielstellung ist, also wenn irgendwann mal eine Entscheidung getroffen ist, dann ging also, sagen mal bloß negativ zu reden und zu sprechen, sondern proaktiv, deswegen auch [Verein A], proaktiv also dort Vorschläge zu unterbreiten, wenn eine gewisse Wirtschaftsregion entwickelt werden soll und auch ein bestimmtes Wirtschaftsgebiet sollte da so und so aussehen oder wir müssen zum Beispiel die ?sau rauf? aufgrund unserer Initiative heraus mit entstanden, dass [Stadt A] ja hier ein separates Amt jetzt hat, neben der Wirtschaftsförderung auch eine separate Anlaufposition, wo die Unternehmen sich jetzt direkt hinwenden können und innerhalb von 48 Stunden eine Antwort auf ihre spezifische Frage bekommen. Das ist also, hat sich alles schon gut etabliert, wurde auch gut genutzt und deswegen haben wir regelmäßiges Zusammentreffen hier innerhalb von [Verein A] mit unseren Mitgliedern zusammen haben aber auch ein regelmäßiges Zusammentreffen mit dem Amt für Wirtschaftsförderung [Stadt A], wo wir gemeinsame Veranstaltungen machen also vier mal im Jahr, wo dann also unsere Mitglieder dann also auch mit anderen Berufsverbänden auch mit zusammentreffen und das ist also auch noch ein Teilbereich wo wir uns also auch mit engagieren, es gibt in solchen Regionen sagen noch zwei Wirtschaftsverbände, die auch hier ebenfalls tätig sind, ist der [Verband A] und da ist der [Verband B] in der Region Sachsen ist ja als Bundesverband also hier in Sachsen mit tätig, ist so, dass auch dort an der Stelle das gelegentlich zu gemeinsamen Veranstaltungen mit kommt also direkt für die Wirtschaft, für die Region und das haben wir also uns schon auf die, sagen wir mal, auf die Fahne mit drauf geschrieben und das also für den Verein ist die Wirtschaft zu stärken und noch einmal, genau wieder aus dem anderen Hintergrund, junge Absolventen, junge Mitarbeiter hier in dieser Region zu halten und ein entsprechendes Gegengewicht auch zu den innerdeutschen Wettbewerbern, zu den anderen Bundesländern auch mit aufzubauen und sagen können, wir haben hier eine gute Gegend, wir haben hier ?sehr schöne? Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb von [Stadt A], wir haben ein phantastisches Umfeld, das es also einfach machen sollte, also dass die jungen Familien auch hier ansiedeln und auch dann nachher, die sagen wir mal, die lokale Wirtschaft dann auch entsprechend mit stärken und das ist schon der, sagen wir der zentrale Gedanke der also dahin mit verbunden ist [...]. Die Größe ist und da unterscheiden wir uns also auch ganz deutlich von anderen Unternehmen, von anderen Verbänden, wir haben also sagen mal, nur eine hauptamtliche Tätigkeit, das ist der Geschäftsführer, der also schon als Pensionär also dann sagen mal das als Kleinjob also dann also noch mit der Tagesarbeit noch mit führt und das also mitmacht und alles andere ist ehrenamtlich, deswegen kann man das also auch mit dann noch mit abdecken und die Einnahmen von den Mitgliedern werden ganz einfach dann auch dafür verwendet. (OEO2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit, industrieller Konvention, Marktkonvention, handwerklicher Konvention: hier ist die Aussage, dass aufgrund der Konkurrenz<sup>M</sup> mit anderen Regionen<sup>H</sup> das Problem<sup>U</sup> besteht, Mitarbeiter zu bekommen und sie sich deshalb regional<sup>H</sup> engagieren, um das Branding<sup>O</sup> des Unternehmens aber auch der Region<sup>H</sup> insgesamt zu verbessern. Deshalb engagiert<sup>S</sup> er sich mit seinem Bruder<sup>H</sup> in der Gemeinde<sup>S</sup> bzw. im Arbeitskreis<sup>S</sup> Kultur, damit sich die Region<sup>H</sup> weiter entwickelt bzw. sich die Lebensbedingungen der Anwohner<sup>S</sup> des Dorfes<sup>H</sup> verbessern:

Das ist natürlich vielleicht zum Thema Mitarbeiter oder sagen mal dieses Branding des Unternehmens nicht nur in der Branche, sondern natürlich wir sind hier regional verbunden, wir bemühen uns um ein gutes, um gutes Branding, um es mal so zu nennen, um Mitarbeiter zu bekommen, wir fühlen auch unsere soziale Verantwortung, die wir, es ist ja ein Geben und ein Nehmen, ob das jetzt mit der Gemeinde ist oder wie auch immer und da findet bei uns in der Gemeinde von Freiwilligen, gibt es so einen Arbeitskreis Kultur, der die Attraktivität oder Veranstaltungen hier im Dorf, das sind vielleicht, weiß nicht, acht oder zehn Veranstaltungen pro Jahr, das können Theater, das kann Vorträge, das kann Musik, das kann alles mögliche sein, das ist auch ein Teil, damit wir als Standort hier, wenn man es jetzt mal vom Kleinen ausgeht, dass wir dann sagen, wir sind jetzt nicht nur ein Kaff wo nichts los ist, sondern auch hier kann man doch das eine oder andere erleben, man hat die Natur, man hat da ein bisschen ein Kulturleben. [Ort F] selber ist jetzt so als Mittelzentrum doch auch, gibt, hat einiges zu bieten und ja man muss das halt den Leuten auch immer nur bewusst machen, weil jeder denkt natürlich jetzt, sagt, okay Stuttgart da habe ich alles was ich will [...]. Aber das ist ja nicht nur eine Verantwortung oder sagen wir mal etwas was das Unternehmen interessiert, sondern es interessiert ja unsere gesamte Gesellschaft, ich meine, es gibt hier Infrastrukturen im Dorf, es gibt eine Schule, es gibt, wir sind auch eine eigenständige Gemeinde mit einem eigenen Gemeinderat, übrigens da sind wir auch, also ich war 15 Jahre lang Gemeinderat und wurde jetzt von meinem Bruder abgelöst, der jetzt seit 20 Jahren bald Gemeinderat ist. Also probieren uns auch hier einzubringen, um hier mit zu gestalten [...] und jetzt schließt sich der Kreis wieder, wir brauchen aber die Leute und die müssen sich hier wohl fühlen und das fängt wie gesagt im Dorf an oder wenn wir einen Kindergarten, meine da geht es jetzt um junge Familien wenn der Kindergarten hier nicht entsprechendes leistet oder anbietet, dann sagen die natürlich auch, da gehen wir lieber woanders hin, da ist die Infrastruktur besser, das heißt wir haben Wettbewerb auf Firmenebene mit den Mitarbeitern aber auch natürlich in den Gemeinden, überall, jeder muss, möchte besser sein mit anderen, meine das ist natürlich auch eine positive Entwicklung weil das befeuert natürlich jeden und Konkurrenz belebt das Geschäft, meine damit entwickelt sich natürlich auch eine Region weiter. (NA1\_1)

Kompromiss zwischen der staatsbürgerlichen Konvention, industriellen Konvention, Marktkonvention und der Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer sagt aus, dass er bei der IHK<sup>S</sup> Verbandsvorsitzender<sup>S</sup> eines Ausschusses<sup>S</sup> ist, Vorsitzender<sup>S</sup> eines VDI-Arbeitskreises<sup>S</sup> sowie Vorstand<sup>S</sup> im VDMA<sup>S</sup> ist. Die Mitarbeit im VDI<sup>S</sup> dient dazu, Richtlinien<sup>S</sup> und Normen<sup>U-S</sup> zu erarbeiten und die Verbandsarbeit<sup>S</sup> hat zum Ziel<sup>U</sup>, einen Erfahrungs- und Knowhow-Austausch unter den Mitgliedern<sup>S</sup> zu ermöglichen, u. a. durch eine eigene Zeitschrift<sup>S-O</sup>. Es handelt sich hierbei um Wettbewerber<sup>M</sup>, die miteinander kooperieren und bei der Mitgliederversammlung<sup>S</sup> wird überprüft, ob das nicht nur eine Werbeveranstaltung<sup>O</sup> ist: das Ziel hierbei ist es, eine eigene Richtlinie<sup>S</sup> bzw. eine einheitliche Schnittstelle<sup>U</sup> zu entwickeln, die ähnlich wie ein USB-Stick<sup>U</sup> funktioniert<sup>U</sup>, allerdings im industriellen<sup>U</sup> Umfeld<sup>U</sup>:

Dann bin ich in einem [Ausschuss A] von der IHK, dann bin ich Vorsitzender des [Verband A], dann Vorsitzender des VDI [Arbeitskreises A], dann bin ich im Vorstand des VDMA also Verband deutscher Maschinen- und Anlagenbauer [...], dann haben wir auf der Firmenseite noch mal eine [Eigename A]-users-group, in der man parallel zu der normalen Kundenbeziehung so eine Anwendervereinigung hat, die sich einmal im Jahr zweitägig trifft, zu einer größeren Tagung, da gibt es innerhalb dieser Usersgroup Arbeitskreise, die dazu dienen sich erstens auszutauschen und die natürlich an uns Empfehlungen ausspricht, was sie denn

alles vermissen, in unserem System. Das ist eine schwierige Gemengelage, einerseits ist es für uns ein schönes Werbeinstrument, andererseits kommen natürlich auch eine ganze Menge von Forderungen, was man denn alles realisiert haben möchte, kostenfrei natürlich. Da müssen wir gucken, dass wir uns durchbewegen aber das läuft jetzt seit zehn Jahren, das läuft jetzt relativ gut [...]. Also bei dem VDI ist es eben die Erarbeitung von Richtlinien Schrägstrich Normen und beim [Verbandsname A] ist es einfach der Erfahrungs- und Knowhow-Austausch unter den Mitgliedern, da kommt auch eine Zeitschrift raus, zweimal im Jahr [Eigename C] und einmal im Jahr ist dann so eine Art Konferenz auch MES im Fokus, die dann bei irgendwelchen Gastgebern halt statt findet, meistens bei Steuerungsherstellern. (UN1)

I: Das sind aber zum Teil auch Wettbewerber, die dann miteinander kooperieren, wie kriegt man das dann unter einen Hut?

Ja ja klar. Das geht erstaunlich gut, wir sind jetzt in dem Umfeld inzwischen der größte Anbieter und das ist nicht so ganz einfach, es wird alles was da vorgeschlagen wird, wird immer überprüft, ob das nicht nur eine [Unternehmen A]-Werbeveranstaltung ist aber im großen und ganzen läuft das eigentlich relativ rund, jetzt ist im Juni wieder eine Mitgliederversammlung, das muss ein eingetragener Verein ja machen, den Tag kriege ich rum. Wir haben jetzt, wir haben jetzt eine Richtlinie rausgebracht auch der [Verbandsname A] [Eigename D] nennt sich das, [Eigename D] als eine einheitliche Schnittstelle, die man ähnlich wie USB im industriellen Umfeld dann handhaben können sollte und jetzt versuchen wir das auch zu publizieren und an den Markt zu bringen. (UN1)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention und der Netzwerkkonvention an der staatsbürgerlichen Konvention: dieses Unternehmen ist nur bei einigen von der Bundesregierung<sup>S</sup> geförderten Projekten<sup>N</sup> dabei, da deren Forschungsgelder einen hohen internen<sup>S/U</sup> Aufwand<sup>S/U</sup> generieren. Sie machen daher nur bei Projekten<sup>N</sup> mit, die eine synchrone<sup>U</sup> Zielausrichtung<sup>U</sup> zum Unternehmen haben.

Das Problem bei der Generierung von Clustern<sup>N</sup> ist, dass zwei Jahre zeitintensive<sup>U</sup> organisatorische<sup>U</sup> (bürokratische<sup>S</sup>) Vorarbeit<sup>U</sup> geleistet<sup>U</sup> werden muss, die für die Realisierung von Innovationen<sup>N</sup> (durch Cluster) kontraproduktiv<sup>S/U-N</sup> ist:

Also was ja im Moment die Bundesregierung macht mit den regionalen Industrie4.0-Clustern, da werden halt diverse Cluster eingeführt, wird sich dann herausstellen ob das die positive Richtung nimmt, nämlich, dass man aktive Zusammenarbeit fördert oder nur Fördergelder verteilt, das stellt dann die Zukunft fest. (SO1)

I: Ist denn ihr Unternehmen auch an solchen Projekten beteiligt oder will sich da jetzt mit engagieren?

Mit Vorsicht, es gibt bei uns, bei [Unternehmen A] nicht darum Forschungsgelder zu optimieren, weil jeder Forschungseuro braucht vor allem einen hohen internen Aufwand also das machen wir schlichtweg nicht, deshalb sind wir nur bei Projekten dabei, die direkt eine Zielausrichtung synchron zur [Unternehmen A] hat. Deshalb sind wir hier mit großer Vorsicht bei den vielen Clusteraufbauten dabei und wir lehnen sehr sehr viele Cluster auch ab. (SO1)

I: Ach so, also beobachten sie es einfach und dann gucken sie was da in ihrem?

Weil die Idee Cluster zu bilden ist eine sehr moderne und das macht praktisch jeder und man glaubt auch dass man mit dem Tool Cluster die Sachen optimiert und das ist in meinen Augen nicht der Fall, deshalb bin ich auch, habe ich auch vorgeschlagen eine sehr offene und dynamisch offene Vernetzungsstruktur aufzubauen. Sie müssen sich vorstellen, beim Cluster ist es immer so, da muss jetzt jemand eine Organisation bilden, dann muss man quasi ein, zwei Jahre organisatorische Vorarbeit machen, bis überhaupt irgendwas beginnt, da ist die Innovation längst um die Ecke, der organisatorische Aufbau, Aufwand dabei ist vor allem zeitintensiv und das ist kontraproduktiv. (S01)

## (5) Clusterinitiativen und Verbände

Bei den Interviewpassagen, die die Zusammenarbeit mit Verbänden und Clustern thematisieren, wurde auf die industrielle Konvention, die staatsbürgerliche Konvention und die Netzwerkkonvention Bezug genommen, die auch miteinander Kompromisse eingingen. Kritik wurde an der staatsbürgerlichen Konvention geübt:

### *Industrielle Konvention*

Hier wird gesagt, das mit dem Unternehmerverband Südwest langfristig<sup>U</sup> und strategisch<sup>U</sup> zusammen gearbeitet wird:

Wir haben noch im Unternehmerverband Südwest einfach aus Personalsicht, haben wir hier eine strategische Zusammenarbeit, die wirklich also nicht kurzfristig bedacht ist, sondern so langfristig aufgebaut ist. (NA1\_2)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: hier wird genannt, dass das Unternehmen mit Hochschuleinrichtungen, wissenschaftlichen Einrichtungen und Instituten, die als Kompetenzzentren<sup>U</sup> auftreten, entweder bilateral oder im Verbund<sup>S</sup> auf Forschungsebene zusammen arbeitet:

Sie meinen die Partner? Also unsere Partner, die auf der Forschungsebene mit uns kooperieren oder mit denen wir kooperieren, gibt es zwei Kategorien, die eine Kategorie sind die Hochschuleinrichtungen also wissenschaftliche Einrichtungen, Institute nützlich oder Fraunhofer- oder Hochschulinstitute, die als Kompetenzzenter auftreten und mit uns halt entweder bilateral oder auch im Verbund dann arbeiten. (S1)

Zwischen industrieller Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und Netzwerkkonvention: hier wird gesagt, dass das Unternehmen bei Forschungsvorhaben vom Bund<sup>S</sup> und der EU<sup>S</sup> bzw. bei den von denen initiierten Clustern<sup>N</sup>, langfristige<sup>U-S</sup> Vereinbarungen<sup>S</sup> einging. Die Zusammenarbeit zwischen Logistikunternehmen, Fraunhofer Instituten, Universitäten und diversen anderen Institutionen in einem dieser Cluster<sup>N</sup> ist aufgrund seiner Größe und des klaren Fokus<sup>U</sup> bzw. seiner Funktionalität<sup>U</sup> erfolgreich:

Also wir haben sehr sehr viele Kooperationen mit Universitäten und Hochschulen und mit den Forschungseinrichtungen da sind wir eher auf Projektebene tätig [ja] allerdings da mit [Ort E] zum Beispiel auch über langfristige Vereinbarungen und dann speziell über Forschungsvorhaben vom Bund oder von der EU, wo das auch schon mal vorgegeben ist, dass so und so viele verschiedene Länder aus Europa dran beteiligt sein müssen und Universitäten und Unternehmen und so weiter, da wird ja die Zuteilungsquote hängt dann auch von der Industriebeteiligung ab und das ist also ein ganzer Strauß. Was wir zum Beispiel haben, wir haben eine Namensprofessur für Mikrooptik in [Ort F], wir haben eine Professur zusammen mit zehn weiteren Unternehmen in [Ort G] für Optik eingerichtet, wir haben diverse direkte Beteiligungen mit Lehrstühlen mit vielen Universitäten und längerfristige Vereinbarungen auch zum Beispiel jetzt mit [Fraunhofer-Institut], wo wir auch Arbeitsplätze austauschen, das heißt ein Mitarbeiter von uns arbeitet ein paar Monate auch in [Ort E] mit direkt. (S01)

I: Wie ist das zustande gekommen, also gerade das mit dem Fraunhofer-Institut [Fraunhofer-Institut] in [Ort E], dass man die Mitarbeiter dort hinschickt?

Dieses Verfahren bieten fast alle Universitäten inzwischen an, das ist eines der moderneren und das Fraunhofer ist deshalb so attraktiv, weil die 100 Millionen Euro vom Bund bekommen haben, um ein Zentrum für Logistik aufzubauen, also ist einfach richtig groß. Also das ist schon ein Cluster für Logistik, das ist auch so angelegt, das sind sehr viele Unternehmen, also Logistikunternehmen aktiv und eben auch Fraunhofer und die Uni in [Ort E] und wahrscheinlich diverse andere Institutionen aber der Kern sind Uni [Ort E], Fraunhofer plus Logistikunternehmen und derartige Cluster gibt es in vielen Universitäten, manche haben keinen so klaren Fokus und deshalb ist es auch nicht so erfolgreich. Also wenn sie also eine Universität nur anbieten, ah ja ihr dürft bei uns mit forschen, tja das ist sehr unspezifisch. (S01)

I: Müssen ja schon konkrete Produkte rauskommen, sozusagen.

Projekte, also zumindest Funktionen. (S01)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention und der Netzwerkonvention an der staatsbürgerlichen Konvention: derselbe Geschäftsführer sagt auch, dass es bezüglich der regionalen Industrie 4.0-Cluster<sup>N</sup> wichtig ist, Projekte<sup>N</sup> einzugehen, deren Zielsetzung<sup>U</sup> synchron<sup>U</sup> zu der des Unternehmens ist und es nicht darum geht, Forschungsgelder zu optimieren<sup>U</sup>. Insgesamt lehnt er viele Cluster<sup>N</sup> ab, weil er nicht glaubt, dass mit diesem Tool<sup>U</sup> Sachen optimiert<sup>U</sup> werden können. Seiner Ansicht nach ist es wichtig, eine offene<sup>N</sup>, dynamische<sup>U</sup> Vernetzungsstruktur<sup>N-U</sup> aufzubauen. Die organisatorischen<sup>U</sup> (und bürokratischen<sup>S</sup>) Vorarbeiten<sup>U</sup>, eine solche Cluster-Organisation<sup>N-U</sup> zu bilden<sup>U</sup>, braucht allerdings zwei Jahre und ist aufgrund dieser Zeitintensität<sup>U</sup> kontraproduktiv<sup>S/U-N</sup> für die Realisierung von Innovationen<sup>N</sup>. Des Weiteren bemängelt er auch den hohen Bürokratieaufwand<sup>S/U</sup> der EU-Projekte<sup>S-N/U</sup>, den die Politik<sup>S</sup> nicht erkennt und zur Folge hat, dass die Fördergelder<sup>S</sup> nicht zu den kleinen mittelständischen Unternehmen fließen:

Also was ja im Moment die Bundesregierung macht mit den regionalen Industrie 4.0-Clustern, da werden halt diverse Cluster eingeführt, wird sich dann herausstellen, ob das die positive Richtung nimmt nämlich dass man aktive Zusammenarbeit fördert oder nur Fördergelder verteilt, das stellt dann die



Zukunft fest. (S01)

I: Ist denn ihr Unternehmen auch an solchen Projekten beteiligt oder will sich da jetzt mit engagieren?

Mit Vorsicht, es gibt bei uns, bei [Unternehmen A] nicht darum Forschungsgelder zu optimieren, weil jeder Forschungseuro braucht vor allem einen hohen internen Aufwand also das machen wir schlichtweg nicht, deshalb sind wir nur bei Projekten dabei, die direkt eine Zielausrichtung synchron zur [Unternehmen A] haben, deshalb sind wir hier mit großer Vorsicht bei den vielen Clusteraufbauten dabei und wir lehnen sehr sehr viele Cluster auch ab. (S01)

I: Ach so, also beobachten sie es einfach und dann gucken sie was da in ihrem?

Weil die Idee Cluster zu bilden ist eine sehr moderne und das macht praktisch jeder und man glaubt auch dass man mit dem Tool Cluster die Sachen optimiert und das ist in meinen Augen nicht der Fall, deshalb bin ich auch, habe ich auch vorgeschlagen eine sehr dynamisch offene Vernetzungsstruktur aufzubauen. Sie müssen sich vorstellen, beim Cluster ist es immer so, da muss jetzt jemand eine Organisation bilden, dann muss man quasi ein, zwei Jahre organisatorische Vorarbeit machen, bis überhaupt irgendwas beginnt, da ist die Innovation längst um die Ecke, der organisatorische Aufbau, Aufwand dabei ist vor allem zeitintensiv und das ist kontraproduktiv [...]. Wir haben Leute, die sich auch mit Administration von so Projekten beschäftigen, wir sind sogar ein Projektleiter von einem EU-Projekt für so eine kleine Firma wie [Unternehmen A] ist das sehr außergewöhnlich weil gerade EU-Projekte sind die Verträge weiß ich nicht, daumendick und dann habe ich den mal zur Unterschrift bekommen und dann habe ich gesagt, ich möchte da was ändern, dann habe ich da die Antwort bekommen, ich darf gerne in das europäische Parlament gehen und irgendeinen Antrag stellen und Jahre später haben die im Vertrag was geändert, dann habe ich das einfach unterschrieben. (S01)

I: Das spricht nicht gerade für die Zeitnähe von solchen Entscheidungsprozessen dann.

Und Sie müssen sich vorstellen, eine kleine Firma, die kann das Risiko gar nicht abschätzen, die kriegt diesen Vertrag, entweder sie gibt das einem Anwalt dann kriegt der eine Rechnung von 2.000 Euro nur für das Durchlesen oder man macht irgendwas, also es wird völlig unterschätzt, in meinen Augen. (S01)

I: Ah okay, deswegen auch so, wo Sie am Anfang meinten, bezüglich es gibt da diese Ausschreibungen von der Politik, dann wird es wahrscheinlich so sein, dass diese clustergeförderten Projekte von der Politik vor allem vom Bund und EU gefördert wird, dass sich das eigentlich nur an größere Konzerne richtet oder große Mittelständler und unter Umständen wirklich gar nicht diesen zentralen Bereiche des deutschen Mittelstandes gar nicht berührt.

Richtig. Wenn Sie es lesen, die Politik will den kleinen mittelständischen Unternehmen an Industrie-4.0 heranführen, steht explizit drin oben, in der Präambel und wenn sie da runter schauen, werden sie feststellen, das können die gar nicht. (S01)

## (6) Netzwerke

Wie zu erwarten war, wurde an dieser Stelle fast immer mit Bezug zu der Netzwerkkonvention geantwortet, wobei aber auch andere Konventionen Erwähnung fanden:

## Kompromiss

Zwischen der Netzwerkkonvention und der handwerklichen Konvention: hier entstand die Kooperation<sup>N</sup> im Netzwerk<sup>N</sup> aus vorheriger loser Netzwerkarbeit<sup>N</sup>, d. h. aufgrund von persönlichen<sup>H</sup> Beziehungen<sup>H</sup> unter Nachbarn<sup>H</sup> wurde Vertrauen<sup>H</sup> aufgebaut:

Und dann gibt es halt Kooperationen in Netzwerken halt, die erst mal auf loser Art vernetzt, auf Netzwerkarbeit basieren und wo es dann darauf ankommt über persönliche Beziehung, Vertrauen und sonst was, das sind Nachbarn. (B6)

Zwischen der Netzwerkkonvention und der industriellen Konvention: mit Produktpartnern<sup>N</sup> werden Projekte<sup>N</sup> gemacht, die komplexe Strukturen<sup>U</sup> ausbilden können und Fehler<sup>U</sup> mit sich bringen, die es zu managen<sup>N</sup> gilt:

Wenn wir über ein soziales Intranet-Projekt reden, dann sind das Vorprodukte wie ein [Unternehmen I]-Sharepoint, wie ein Jive, wie ein Jam von der [Eigennamen A-], von [Unternehmen J] etc. Das heißt wir haben typischerweise mit einem Produktpartner zu tun, manchmal sogar mit mehreren im gleichen Projekt, wenn es ein bisschen größer und komplexer ist, manchmal auch mit aufeinander gestapelten Produktherstellern, eine Datenbank, ein Jti-Framework und da oben drauf noch irgendwas, also das können dann schon mal etwas komplexere Strukturen sein oder auch da gibt es durchaus auch manchmal, meinetwegen einen Fehlerfall zu managen, haben wir uns jetzt in unserem individuellen Programmierungsteil vertan oder ist das ein Problem eines der beteiligten Produkte und wenn ja, welches? Bei einem Feature-Problem ist das meistens relativ schnell gefunden. (OE01)

Zwischen der Netzwerkkonvention und der staatsbürgerlichen Konvention: hier werden von staatlicher<sup>S</sup> Seite aus Netzwerke<sup>N</sup> (mit)initiiert:

Und das hat auch gerade der Berliner [Ort A] Bürgermeister und die Wirtschaftsabteilung machen hier wirklich einen exzellenten Job für die Wirtschaft in [Ort A]. Also die haben das ganze mitinitiiert halt oder so, es war eine große Hilfe hier besser in der Gegend klar zu kommen. Wir sind im [Netzwerkname C], das ist ein Berliner und Brandenburger Netzwerk für die Wasserbranche, das hilft hier ein Stück weit im Bereich weiter, man kennt mehr Leute untereinander, das sind auch bessere Beziehungen zu den Hochschulen und so was alles, haben wir in dem Bereich halt. (B6)

Die IHK organisiert da auch immer mal wieder solche Netzwerktreffen, zu irgend einem Thema. (BO1)

Zwischen handwerklicher Konvention und industrieller Konvention: hier ist die Überlegung, dass man im regionalen<sup>H</sup> Gewerbegebiet Straßenlaternen anbringen könnte, damit die 2. Schicht<sup>U</sup> nicht<sup>U</sup> im<sup>U</sup> Dunkeln<sup>U</sup> nach Hause gehen muss. Um das zu realisieren, müsste man bei den anderen Unternehmen vor Ort<sup>H</sup> eigentlich mal klingeln gehen:

Das Andere ist ja manchmal so ganz regional, dass man jetzt Unternehmen, die hier im Gewerbegebiet sitzen, zum Beispiel durchsetzen wollen, dass sie mal endlich Straßenlampen kriegen oder so, das hat es, aber da muss ich gestehen, hat sowas hier noch nicht gegeben aber das wäre so eine Sache, man könnte eigentlich mal klingeln, weil die, wenn mir die Leute in der zweiten Schicht,

die gehen im Dunklen nach Hause. (CE1)

Zwischen Netzwerkkonvention und handwerklicher Konvention: die Vorgehensweise ist hier, dass sich die Netzwerkteilnehmer<sup>N</sup> in unterschiedlichen Unternehmen treffen und dass dort die jeweiligen praxisrelevanten<sup>H</sup> Besonderheiten vorgestellt werden (Format der relevanten Information):

Wir haben natürlich für verschiedene Themen auch so kleine Netzwerke gegründet, wo wir dann uns austauschen also wir sind ja auch stark in der Nachhaltigkeit unterwegs, da gibt es dann auch so Netzwerke, die wir etabliert haben, um uns dann gegenseitig zu befruchten, um einfach mal wieder also ein bisschen best-practice-mäßig auch mal zum Anderen zu gehen, man trifft sich dann in unterschiedlichen Unternehmen und das jeweilige Unternehmen stellt dann vor was die vielleicht als Besonderheit haben und dann nehmen dann wieder, kann man es wieder mit nach Hause nehmen, das ist so die Intention eigentlich bei diesem Netzwerk. (BO1)

Bezug auf diese beiden Konventionen nimmt auch die Aussage, dass sich hier<sup>H</sup> Familienunternehmen<sup>H</sup> in einem Netzwerk<sup>N</sup> über Innovationen<sup>N</sup> austauschen bzw. bei verschiedenen Veranstaltungen dann über verschiedene Themen diskutieren<sup>N</sup>:

Dann eine Veranstaltung in [Ort K], dann hat man da wieder ein Netzwerk oder man macht auch relativ viel in dieser Richtung, dass die auch mal so Unternehmen einlädt zu irgendwelchen Themen zu diskutieren, hatten wir jetzt auch letzte Woche so eine Veranstaltung, Innovation in Familienunternehmen, ein paar Impuls-Vorträge und hat dann diskutiert aber hat dann natürlich auch im Nachgang so sich mit anderen ausgetauscht. (BO1)

Ebenfalls Bezug auf diese beiden Konventionen nimmt die Aussage, dass hier<sup>H</sup> viele vor Ort<sup>H</sup> ansässige<sup>H</sup> Lieferanten miteinander vernetzt<sup>N</sup> sind bzw. vor allem in deren Ballungsgebiet<sup>H</sup> einkaufen:

Und die Vernetzung auch mit den Firmen hier vor Ort, ich sage, wir haben viele ansässige Lieferanten, wenn man sagt, da gibt es die Glaserei [Unternehmen M], die bringt einen mal die Sicherheitsscheiben für eine Maschine, dann gibt es die Firma [Unternehmen N], ein Kleinteilelieferant, das ist eigentlich alles auf das Ballungsgebiet hier wirklich beschränkt, zu sagen, bis auf spezielle Sachen wird hier sehr viel eingekauft. (SWS2)

Zwischen handwerklicher Konvention und Konvention der Bekanntheit: ein Unternehmer antwortete, dass sein Unternehmen an der Veranstaltung Tag<sup>O</sup> der<sup>O</sup> offenen<sup>O</sup> Tür<sup>O</sup> teilnimmt, um Personal zu finden bzw., um in der Region<sup>H</sup> durch Mund-zu-Mund-Propaganda<sup>H</sup> gesehen zu werden. Ein weiterer Grund ist auch, dass es um das Standort-Marketing<sup>O</sup> nach innen geht, d. h. dass es seinen Angestellten und dem Unternehmen gut tut gesehen<sup>O</sup> zu werden, weil er nicht, wie bei einem Autohaus, Werbung<sup>O</sup> in die Tageszeitung<sup>O</sup> einlegen kann. Die Teilnahme an dieser Veranstaltung hat zum Ergebnis, dass die Leute<sup>O</sup> staunen, was es vor ihrer Haustür<sup>H</sup> alles gibt:

Gibt eine andere, das ist sozusagen dieses Thema noch Mund-zu-Mund-Propaganda unter anderem unter der Überschrift Personal finden, das heißt also, das sind so Sachen, gesehen werden in der Region, ganz konkret ausgedrückt hat sich das bei uns dass wir eingeführt haben Tag der offenen Tür zu machen [...]. Der Grund war, wir wollten einfach auch mal zeigen, unsere Kundschaft ist in Deutschland und sonst wie weit, ist ja nicht wie beim Autohaus wo die sozusagen regional ihre Kundschaft haben, jeder kennt das Autohaus, sondern ich habe gesagt, das tut den Leuten auch mal gut, wenn die wissen, was für interessante Maschinen hier aus dem kleinen Nest kommen, aus [Ort B] und das Andere, der andere Gedanke noch, das tut uns auch gut, dass wir insofern dann auch gesehen werden, wenn die Eltern dann ihre Kinder und welchen Beruf lernen die mal, dass die auch dann mal wissen was für spannende Aufgaben hier haben, versteckt da in [Ort B], gemacht werden, weil das ist echt 300 Meter weiter, wissen das die Leute nicht, das wird dann nie gesehen, man ist ja nicht ein Autohaus wo es in der Tageszeitung immer Werbung einlegt und das ist auch das wo ich sagte, für dieses Marketing nach innen, Standortmarketing nach innen, ich sage immer, wir haben hier so wie meinen Schuppen hier, haufenweise hochinteressante Firmen, die werden aber nicht gesehen, weil es ist schon ein Kunststück ist die zu sehen. Die sind klein, langsam gewachsen und sind irgendwie hinter dem Baum versteckt und sie verkaufen Produkte, die der Ottonormalverbraucher nicht unbedingt direkt kauft, wenn wir Maschinen bauen, die irgendwelche Autogetriebeteile schweißen, hier die Autos, die kauft man, wenn ich denen dann sage, nun was hast du für ein Auto? Da sind die und die Teile von uns drinnen, dann ach so, ne dann wird das, dann kriegt das irgendwie ein Gesicht aber offiziell darf ich mit sowas meistens nicht werben, das heißt also wird alles ?geträumt?, dass man insofern nicht gesehen wird und deswegen war das für mich ein Antrieb zu sagen, also nach sozusagen A auch indirekt natürlich auch die Nachwuchsfindenchancen zu erhöhen, das im Dorf in dem der Laden hier sitzt, wenigstens die Leute wissen oder die Chance haben zu wissen, was hier in dem kleinen Haus passiert und wie interessante Tätigkeiten es da gibt, das war ein Antrieb. Und dann sozusagen, dass ein gewisser Stolz da ist hier aus diesem kleinen Nest kommen doch Sachen, die in der Welt gefragt sind und das war zum Beispiel der Antrieb für den Tag der offenen Tür also nicht in dem Fall sozusagen einen Angehörigen der Mitarbeiter den Zugang zu gewähren, die kommt auch das ist auch gut, aber sondern sozusagen in der Region bekannt zu machen, was hier eigentlich spannendes läuft, das wäre eine Sache, die würde ich mir viel mehr wünschen auch von anderen Unternehmen weil ich erlebe an solchen Tagen dann immer, dass die Leute staunen und was es sozusagen vor ihrer Haustür gibt aber sie wissen es nicht und das ist zum Beispiel ein Punkt, wo ich dann auch sage, das tut der ganzen Region gut, wenn er dieses, wenn man einfach das Staunen hat und sieht Mensch was hier herkommt, man weiß es gar nicht, weil wenn ich, wo steckt moderne Industrie, wo kommt Hochtechnologie her? Wer sagt denn da aus dem Grunde ist da [Ort B] dann ne, da denkt man Stuttgarter Raum oder irgend sowas und da ist das irgendwie akzeptiert und eingeführt und das gleichermaßen auch hier aus dem [Ort A]-Raum kommt, das ist in den Köpfen in einer völlig anderen Dimension da und wenn man das mal tatsächlich nicht jetzt wirtschaftlich von der Ertragsseite aber zum Beispiel einfach von dem Potential, was wird denn gemacht, welche Sachen werden da erfunden? Und da ist es nach meiner Meinung ist sozusagen das in den Köpfen der Leute, in der Sicht der Allgemeinheit völlig falsch gewichtet. (CE1)

Zwischen Netzwerkkonvention, Marktkonvention und industrieller Konvention: bezug auf diese drei Konventionen wird genommen, indem ein Geschäftsführer aussagte, dass er mit verschiedenen Sourcing-<sup>U-N</sup> und Staffing-Partnern<sup>U-N</sup> in unterschiedlichen Projekten<sup>N</sup> zusammen arbeitet. Bei dieser Zusammenarbeit geht es zum einen darum, Preispunkte<sup>M</sup> zu treffen und zum anderen um Ressourcenthemen<sup>U</sup>, d. h. es geht darum, wie schnell<sup>U</sup> man woher Leute mit einer bestimmten technischen<sup>U</sup> Fähigkeit<sup>U</sup> bekommt:

Ich habe ein relativ also lebendiges Netzwerk von Projekten, von Projektpartnern, die mir Menschen in meine Projekte mit zur Verfügung stellen, in unterschiedlichsten Rechtsformen, als Teilgewerke, als Leih- und Zeitarbeit, als Freelancer also es ist alles dabei, aber das heißt, ich habe hier, sage ich mal, klassische Sourcing- und Staffingpartner, wie gesagt in allen verschiedenen Rechtsformen im In- und Ausland, das heißt, wir haben da, wir haben viele kleine Partner hier vor Ort oder von uns aus kleine Partner, aber in sich auch teilweise Unternehmen mit einer dreistelligen Zahl von Mitarbeitern und wir haben einige Off- und Nearshop-Partner, also Partner, die dann Software-Entwicklung für uns im, typischerweise dann europäischen, osteuropäischen Ausland machen, das ist A ein Thema natürlich von Preispunkten, die man treffen muss und es ist B ein Teil schlichtweg ein Ressourcenthema, also wo bekommt man jetzt schnell noch mal fünf Leute mit einem bestimmten technischen Skill her? (OEO1)

Zwischen Netzwerkkonvention, staatsbürgerlicher Konvention und Konvention der Bekanntheit: bei diesem Kompromiss handelt es sich darum, dass die Wirtschaftsförderung<sup>S</sup> eine Ausbildungsmesse<sup>O</sup> organisiert und sich dort persönliche Kontakte<sup>N</sup> zwischen den dort ausstellenden<sup>O</sup> Unternehmen ergeben:

Gibt es eine Ausbildungsmesse, die von der Wirtschaftsförderung organisiert wird auch hier wirklich ein zentraler Punkt wo einfach viele Unternehmen aufeinander treffen und wir dann auch das eine oder andere kleine persönliche Netzwerk wieder schließt. (NA1\_2)

Bei der Veranstaltung Frühstück & Co.<sup>S-O</sup> geht es darum zu zeigen<sup>O</sup>, welche Unternehmen es in der Region<sup>H</sup> gibt und bei den verschiedenen Unternehmen in der Region<sup>H</sup> werden verschiedene Vorträge<sup>O</sup> zu interessanten Themen mit Wirtschaftsbezug, gehalten. Ziel<sup>U</sup> ist es hierbei, ein Netzwerk<sup>N-S</sup> in der Region<sup>H-S</sup> zu bilden:

I: Was ist denn mit diesem Frühstück und Co. das soll ja wohl so eine Art Unternehmensnetzwerk aufbauen?

Ja das wird immer bei einem Unternehmen gemacht, auch wieder aus der Region aber dann eben muss nicht zwingend einen Industriebezug haben [...] und das ist eben, um auch wiederum in der Region zu zeigen, welche Unternehmen es gibt und dann gibt es immer einen Vortrag zu einem interessanten Thema mit einem Wirtschaftsbezug und dann trifft man sich und tauscht sich aus. (SBH1)

I: Okay, das hat aber offensichtlich nicht so viel Relevanz jetzt direkt für das Unternehmen?

Nein, nein, das ist eher Netzwerkbildung innerhalb der Region [...]. Ich meine, die Leute die dort hingehen, sind ja bereit erst mal ein Netzwerk zu bilden und offen zu sein, aber jetzt für die technologische Entwicklung hat es nicht den Stellenwert, das spielt auf einer anderen Ebene statt. (SBH1)

## (7) Unternehmen

Bei den Interviewpassagen, die die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen thematisierten, wurde sich auf die industrielle Konvention, Konvention der Bekanntheit und die Marktkonvention bezogen sowie Kompromisse eingegangen. Kritisiert wurde die handwerkliche Konvention, die

Konvention der Inspiration und die industrielle Konvention.

### *Industrielle Konvention*

Interviewpassagen, die dieser Konvention zugeordnet wurden, sagten aus, dass bestimmte Dienstleistungen<sup>U</sup> für bestimmte Aufgaben<sup>U</sup> gebraucht werden (Funktionalität), damit eine ordentliche<sup>U</sup> Bilanz<sup>U</sup> aufgestellt werden kann:

Wir brauchen Dienstleister für bestimmte Aufgaben, was wir nicht selber machen können, zusätzlich sagen wir nochmal ein Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer oder dergleichen, damit sie eine ordentliche Bilanz halt hinkriegen und sowas halt. (B6)

Genannt wurde auch, dass mit Industriebetrieben (und Forschungseinrichtungen) eng zusammen gearbeitet wird und dass diese Zusammenarbeit eine Menge Rückkopplung<sup>U</sup> erbringt. Hierbei handelt es sich um ein Unternehmen, dass die Baustoffprüfung<sup>U</sup> im Wesentlichen mit entwickelt<sup>U</sup> hat, d. h. die Prüfung<sup>U</sup> standardisierte<sup>U</sup>:

Die Frage ist immer, was ist Kooperation? Wir arbeiten sehr eng mit unseren Kunden zusammen, die Kunden sind nicht nur Industriebetriebe, sondern sind halt auch Forschungseinrichtungen weil Materialprüfung im Grunde auch, oder für das Verständnis im Grunde des Werkstoffverhaltens, Festigkeit und ähnliches dient [...], das bringt eine Menge Rückkopplung [...]. Wir sehen uns so ein bisschen die [Unternehmen B] selbst [...], hat die Baustoffprüfung im Wesentlichen entwickelt auch für die Standardisierung der Prüfung gearbeitet. (B2)

### *Marktkonvention*

Ein Geschäftsführer antwortete, dass sie mit einem Distributor zusammen arbeiten, der mit den Produkten des Unternehmens beispielsweise zusätzliche Software erstellt und dann ein komplexeres Produkt anbieten kann. Diese Zusammenarbeit ist für das betreffende Unternehmen ein zusätzlicher Vertriebskanal<sup>M</sup>:

Das ist eine ist ein so genannter Distributor also ein Technologieberater, der eben mit unserem Produkten zum Beispiel zusätzliche Software erstellt und dann quasi ein komplexeres Produkt anbietet, das ist eigentlich absoluter Standard, das ist ein Vertriebskanal. (S01)

### *Netzwerkkonvention*

Hier werden mit Unternehmen in Projekten<sup>N</sup> partnerschaftlich<sup>N</sup> Knowhow und neue Technologien erarbeitet:

Dann arbeiten auf der anderen Seite, sind es natürlich auch andere Unternehmen mit denen wir in Kooperation, in Projekten dann Knowhow erarbeiten und neue Technologien erarbeiten. Also Unternehmen auf der einen Seite letztlich Partner im Sinne der der Innovation. (S1)

### *Konvention der Bekanntheit*

Einer der Kooperationspartner des Unternehmens ist ein Maschinenbauer, der die Software des Unternehmens umlabelt<sup>O</sup> (Format der relevanten Information), etwas im Aussehen<sup>O</sup> modifiziert und dann auf dem Markt<sup>M</sup> anbietet<sup>M</sup>:

Wir haben zum Beispiel eine [Firma A], ein Maschinenbauer, der Getränkemaschinen herstellt, die [Unternehmen B] mit 5000 Leuten, die bieten eine MES-Software namens [Eigenname B]-MES an, das ist eigentlich [Eigenname A], nur umgelabelt und etwas im Aussehen modifiziert. (UN1)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Marktkonvention: bei diesem Kompromiss wurde ein Joint-venture<sup>M</sup> mit einer anderen Firma eingegangen bzw. es handelt sich um eine Unternehmensverflechtung, die dazu geführt hat, dass mit der anderen Firma direkt Produkte entwickelt<sup>U</sup> werden:

Auch zum Beispiel ein Joint-venture in Japan, wo wir direkt zusammen mit einer anderen Firma Produkte entwickeln, das ist aber dann schon eine Unternehmensverflechtung, komplett, gesamtes Spektrum. (SO1)

Eine weitere Interviewpassage nimmt ebenfalls auf beide Konventionen Bezug, indem ausgesagt wird, dass deren Kunden in 35 Kilometer<sup>U</sup> Entfernung, sehr günstig gelegen sind sowie, dass sein Unternehmen eine Tochtergesellschaft<sup>M</sup> im Ausland<sup>M</sup> gegründet hatte, weil ein großer Kunde<sup>M</sup> die Produktion dort hin verlagert hatte (Nachfrageorientierung):

Ja gut, wir hatten natürlich damals schon das Glück, dass die Automobilfirmen sehr stark hier im süddeutschen Raum angesiedelt waren, das war einmal [Unternehmen I] als der Größte, dann [Unternehmen J] war hier 35 Kilometer entfernt [...], insofern sind wir da dann relativ stark reingewachsen [...], war das noch eine überbrückbare Distanz also insofern waren wir hier sehr günstig gelegen und das hat sich dann eben im Laufe der schon ersten zehn Jahre außerordentlich positiv entwickelt. Wir haben dann relativ früh hier eine extrem mutige Entscheidung getroffen [...] und das war dann mit ein ganz entscheidender Punkt, dass wir diese wirklich tolle Entwicklung in der Automobilzulieferung erreicht haben, wir haben dann auch 77 schon die erste Tochtergesellschaft gegründet in Frankreich, weil ein großer deutscher Kunde den wir, in der Zwischenzeit hatte der seine Produktion nach Frankreich verlagert und hat dann mit uns geredet, ob wir die Teile nicht auch in Frankreich zuliefern könnten und da mit viel Mut auch diese Direktinvestition in Frankreich dann entschieden. (S2)

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: ein Geschäftsführer antwortete, dass sein Unternehmen in einer Holding<sup>U</sup> untergebracht ist und dass es, wie die anderen Unternehmen innerhalb dieser Unternehmensgruppe als Spezialist<sup>U</sup> fungiert und durch diese Zusammenarbeit<sup>N</sup> die Aufträge<sup>U</sup>, mit unterschiedlicher<sup>N</sup> Beteiligung<sup>N</sup> (Projektorientierung), dann abgewickelt werden:

Ich sage mal, diese die [Unternehmen A] ist in einer Gruppe untergebracht, da wurde 2010 die [Unternehmen F] gegründet, eine Holding, das ist die [Unternehmen

F] und unter dieser [Unternehmen F] gibt es die ganzen ansässigen Firmen, die da zugehören, das ist zum einen die, wie ich schon gesagt [Unternehmen C] in [Ort C], Vorrichtungshersteller und ich sage mal auch so Spezialist für Schweißprozesse, die haben jetzt auch erst letztens wieder ein sehr großes Projekt in Schweden bei der Firma [Unternehmen G] umgesetzt, wo Abgassysteme geschweißt werden, in Roboterzellen, dann die [Unternehmen A] als Werkzeugmaschinenhersteller, Umbauer, Prozessspezialist und dann gibt es noch die Firmen [Unternehmen H] und [Unternehmen I]. [Unternehmen H] ist ein Automationslieferant, das heißt das ganze Handling von Werkstücken pro Teil und die Firma [Unternehmen I] ist ein Schleifmaschinenhersteller und diese grobe in Zusammenarbeit wickelt die großen Aufträge eigentlich ab, da ist mal ein Auftrag dabei, da hat nur [Unternehmen A] Arbeit dran, dann ist mal ein Auftrag dabei, da hat nur [Unternehmen C] Arbeit dran und dann gibt es wieder einen Auftrag, da partizipieren dann alle, wo für jeden quasi ein entsprechender Anteil da ist, um das abzarbeiten. (SWS2)

Zwischen der Netzwerkkonvention und der handwerklichen Konvention: hier wird mit benachbarten<sup>H</sup> Lieferanten kooperiert<sup>N</sup> und wichtig ist es hier, erst mal in persönlichen<sup>H</sup> Beziehungen<sup>H</sup> Vertrauen<sup>H</sup> aufzubauen, um dann darauf aufbauend mit loser Netzwerkarbeit<sup>N</sup> zu beginnen:

Dann gibt es halt Kooperationen in Netzwerken halt, die erstmal auf loser Art vernetzt, Netzwerkarbeit basieren und wo es dann darauf ankommt über persönliche Beziehung, Vertrauen und sonst was, das sind Nachbarn. (B6)

Zwischen industrieller Konvention und Konvention der Bekanntheit: eine Kooperationsbeziehung besteht darin, dass auf der Hannover Messe<sup>O</sup> eine gemeinsame Anlage mit einem anderen Unternehmen ausgestellt<sup>O</sup> wurde, um zu demonstrieren<sup>O-U</sup>, dass beide Systeme<sup>U</sup> gut zusammen arbeiten<sup>U</sup>:

Das gibt andere Kooperationen, die sind dann eher unter, wie soll man sagen? Unter nicht so festgesetzten Regeln, das ist zum Beispiel auf der Hannover Messe zusammen mit [Unternehmen F] eine Anlage ausgestellt, wo unsere Sensoren direkt in die Software von [Unternehmen F] einspiegeln und dann ist eben das eher eine lose Kooperation, da zeigt man diese beiden Systeme arbeiten gut zusammen. (SO1)

Zwischen Netzwerkkonvention, Konvention der Bekanntheit und Marktkonvention: hier besteht auf der Firmenseite parallel zu der normalen Kundenbeziehung<sup>M</sup> eine Anwendervereinigung, die sich ein Mal im Jahr auf einer zweitägigen Tagung austauscht<sup>N</sup>. Diese Veranstaltung ist für das Unternehmen ein Werbeinstrument<sup>O</sup>:

Dann haben wir auf der Firmenseite noch mal eine [Eigennamen A]-users-group in der man parallel zu der normalen Kundenbeziehung so eine Anwendervereinigung hat, die sich einmal im Jahr zweitägig trifft, zu einer größeren Tagung, da gibt es innerhalb dieser Usersgroup Arbeitskreise, die dazu dienen sich erstens auszutauschen und die natürlich an uns Empfehlungen ausspricht, was sie denn alles vermissen in unserem System. Das ist eine schwierige Gemengelage, einerseits ist es für uns ein schönes Werbeinstrument, andererseits kommen natürlich auch eine ganze Menge von Forderungen, was man denn alles realisiert haben möchte, kostenfrei natürlich. Da müssen wir gucken, dass wir uns



durchbewegen aber das läuft jetzt seit zehn Jahren, das läuft jetzt relativ gut.  
(UN1)

Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Inspiration und staatsbürgerlicher Konvention: hier erfolgte die Zusammenarbeit zwischen einem börsennotierten Unternehmen und einem eigentümergeführten Familienunternehmens<sup>H</sup> bei einem technologisch<sup>U</sup> anspruchsvollem Geschäft, dass einen sehr<sup>U</sup> langen<sup>U</sup> Vorlauf<sup>U</sup> von ca. 10 Jahren hat, wozu auch entsprechende vertragliche<sup>S</sup> Rahmenbedingungen gehören. Langfristiges<sup>U</sup> Ziel<sup>U</sup> ist es hierbei, die Halbleiterlithographie auf eine neue<sup>I</sup> Stufe<sup>I</sup> zu bringen (Produktqualität).

Aufgrund der gleichartigen, langfristigen<sup>U</sup> Zielausrichtung<sup>U</sup> beider Unternehmen besteht aufgrund dieser funktionalen<sup>U</sup> Beziehung kein Gegensatz zwischen dem börsennotierten Unternehmen und dem familiengeführten Mittelständler:

Und das ist ein sehr sehr spezielles und sehr sehr anspruchsvolles Geschäft mit einem sehr sehr langen Vorlauf, also müssen eher lange und da rede ich eher von zehn Jahren als von drei oder vier, Technologie entwickeln, um überhaupt Pilotanlagen oder eine Demoanlage realisieren zu können und in solchen langen Zeiträumen oder für solche langen Zeiträume ist es angesagt natürlich auch entsprechende vertragliche Rahmenbedingungen zu schaffen [...]. Da wir beide ein langfristiges Ziel verfolgen und beide Häuser in Kauf nehmen, dass über eine Zeit lang von, und wie gesagt in der Größenordnung von zehn Jahren dort eine Entwicklung statt finden muss, mit Höhen und Tiefen, mit Erfolgen aber auch Schwierigkeiten, ist diese landläufige Meinung, dass börsennotierte, quartalsorientierte Konzerne nur auf den schnellen Erfolg [...]. Also da war die Aussage, dass das kein Gegensatz ist ein börsennotiertes Unternehmen mit langfristiger Technologieentwicklung wie [Unternehmen F] mit einem familiengeführten Mittelständler wie [Unternehmen A] zusammenarbeitet, also das funktioniert aber auch nur deshalb, weil eben diese gleichartige langfristige Zielausrichtung existiert. (S1)

### *Kritik*

Von der staatsbürgerschaftlichen Konvention an der handwerklichen Konvention: die Weihnachtsgeschenke<sup>H</sup> der Kunden, die an die Mitarbeiter vergeben werden, werden in diesem Unternehmen gesammelt und per Losverfahren an diese vergeben. Das Unternehmen selbst verschenkt<sup>H/S</sup> keine<sup>H/S</sup> Weihnachtsgeschenke<sup>H/S</sup>, sondern gibt statt dessen eine große Spende an eine gemeinnützige<sup>S</sup> Organisation. Des Weiteren grenzt es für diesen Unternehmer an Korruption<sup>H/S</sup>, wenn über Hobbies<sup>H</sup> versucht wird, berufliche Aktivitäten zu entwickeln:

Bei uns gibt es keine Weihnachtsgeschenke an die Kunden, wir machen eine große Spende, eine an eine Organisation, schreiben das an unsere, rumschreiben und ich lass auch nicht zu, dass Geschenke an unsere Mitarbeiter gemacht werden und die werden gesammelt, manche kommen nach Hause, das kann ich nicht so ganz verhindern aber die werden gesammelt und dann öffentlich unseren Mitarbeitern gegeben, haben zum Teil schon Losverfahren gehabt, dann kannst du ein Los ziehen und dann kriegst du eine Flasche Wein oder eine Kiste Bier oder irgendetwas, was alles ankommt. Es grenzt schon an Korruption, wenn ich über meine Hobbys, berufliche Aktivitäten entwickle, also wenn ich jetzt einlade zum Beispiel zur mir zur Treibjagd oder zur Bockjagd, dann ist er mir verpflichtet, mache ich

nicht. (DI1)

Von der Marktkonvention an der Konvention der Inspiration und der industriellen Konvention: der Markt<sup>M</sup>, in dem sie über Vertriebspartnerschaften<sup>M</sup> sehr stark involviert sind, ist mit seinen vielen kleinen Anbietern<sup>M</sup> zu zersplittert d. h. man hat es mit detailverliebten<sup>U-I</sup> Technikern<sup>U</sup> zu tun, die sich zu sehr in ein Problem<sup>U/M</sup> hineinversetzen<sup>I/M</sup> wollen. Daher lassen sich Vertriebsgrundsätze<sup>M</sup> schlecht implementieren:

Dann haben wir eine Reihe von Vertriebspartnerschaften, wo ich, wenn ich ehrlich bin, sagen muss, die laufen alle nicht so wie ich mir das vorstelle. Wenn die, bis die ein Projekt akquiriert haben, da sind wir immer sehr stark involviert und wir hatten uns eigentlich diese Partner, wir hatten gehofft, dass diese Partner relativ selbstständig Lizenzen verkaufen, mit eigenen Dienstleistungen, irgendwo Projekte machen, das läuft so in der Form einfach nicht. Das wäre jetzt das was ich zum Stichwort Netzwerk, was mir eingefallen wäre [...]. Also am Liebsten hätte ich funktionierende Vertriebspartnerschaften, da das in unserem Markt nicht so geht, bisher nicht so gegangen ist, wie ich mir das vorstelle, muss man dann vielleicht auch befürchten, dass es diese Art von Partnerschaften in diesem Markt auch so nicht gibt, da ist der Markt sehr zersplittert, es gibt viele kleine Anbieter und es sind immer Techniker involviert, wenn die Techniker, die wollen immer gerne selber schrauben, machen, tun, alles im Detail verstehen, die Vertriebsgrundsätze sind da nicht so einfach zu implementieren. (UN1)

#### (8) Sonstiges

Weitere, meiner Ansicht nach aufschlussreiche Interviewpassagen thematisierten die Teilnahme an Messen, Wettbewerben, wie Top 100, Great-place-to-work-Auszeichnung, die Übernahme einer Unternehmenspatenschaft bei einem Gründerwettbewerb, die Zusammenarbeit mit Banken, das Mitspielen bei einem Theaterstück und das Sponsoring von Kulturveranstaltungen.

Mit am häufigsten wurde dabei auf die Konvention der Bekanntheit Bezug genommen.

#### *Konvention der Bekanntheit:*

Ein Unternehmer hatte mit dem Landrat und dem Bürgermeister im Theater<sup>O</sup> mitgespielt, damit das Unternehmen bekannter<sup>O</sup> wird:

Also wie gesagt, ich habe mal im Theater gespielt, da gab es die Erdmanns kommen, das ist so ein Stück wo man, es gibt da so ein paar Rollen, wo man sich nicht kennen muss, wo man nicht groß redet. Da hat der Landrat mitgespielt und der Bürgermeister und ich, die Feuerwehrmänner waren wir aber damit sind wir auch bekannt geworden, es geht ja nicht um mich persönlich, sagte ich okay. (OW1)

#### *Kompromiss*

Zwischen Marktkonvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer sponserte<sup>M</sup> ein Kulturfestival<sup>O</sup> unter der Bedingung, dass die Eröffnungsveranstaltung<sup>O</sup> im eigenen Haus statt

findet:

Gibt ein Jazzfest hier in [Ort A], gut ist jetzt das Fest. (OW1)

I: Das sie ja auch mitsponsern.

Die sponsern wir aber unter der Bedingung, dass wir die Eröffnungsveranstaltung, die haben wir bei uns im Hause. (OW1)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit und der industriellen Konvention: dieser Geschäftsführer sagt, dass es für ihn wichtig ist, auf Messen<sup>O</sup> neue technologische Trends<sup>U</sup> auszumachen und dass sie auf Spezialmessen<sup>U-O</sup> selbst ausstellen<sup>O</sup>. Insgesamt sind die nationalen Fachmessen<sup>U-O</sup> fokussierter<sup>U</sup> und es ergibt sich bei den Messen<sup>O</sup> weniger Streuverluste<sup>U</sup> als bei dem Innovationsnetzwerk, bei dem sich Industrieunternehmen aus dem ganzen Spektrum miteinander vernetzen:

Das sind eher Messen, dass man sich auf Messen neue Technologie, technologische Trends anschaut oder über andere Kanäle. (SBH1)

I: Und darüber ergeben sich dann eventuell dann Kooperationen über diese Messebeteiligung, dass man da dann neue spezialisierte Unternehmen vielleicht kennen lernt oder?

Genau, im Westen sind eigentlich da eher geeignet, dass man schaut, was gibt es dort. Jetzt war zum Beispiel eine Spezialmesse für Logistik auf der wir ausgestellt haben und wo wir auch ganz gezielt hingegangen sind und geschaut haben was für Entwicklungen gibt es in dem Bereich. (SBH1)

I: Und das sind allerdings, nehme ich dann mal an, weil dann diese Messen auch diesen eher wahrscheinlich auch sogar internationalen Bezug haben, dann kaum regionale Anbieter?

Ja sagen wir so, es sind eher deutsche, nationale, das sind Fachmessen, jetzt nicht wie die Industriemesse in Hannover, die Hannover Messe wo eben auch ein hoher internationaler Anteil sitzt, sondern der größte Anteil ist eben doch schon national. (SBH1)

I: Und da lernt also, da sind dann auch diese neuen, denke ich mal, diese neuen technologischen Trends, die man ja dann auch mitbekommt, das hat doch, wir hatten ja vorhin über dieses eine Netzwerk gesprochen, dieses Innovationsnetzwerk, das steht dann, denke ich mal dagegen ziemlich weit dann zurück von der Bedeutung oder?

Gut, das ist ja breiter gestreut, das ist ja, während die Messen, wenn ich jetzt zum Beispiel an die Logimat, das ist eine Logistikmesse, das ist eine Fachmesse, das ist natürlich fokussierter als jetzt ein Innovationsnetzwerk, wo Unternehmen, Industrieunternehmer aus dem ganzen breiten Spektrum sich vernetzen, da sind die Streuverluste natürlich höher. (SBH1)

Zwischen Netzwerkkonvention, handwerklicher Konvention und Marktkonvention: eine Aussage, die sich auf diese Konventionen bezieht, thematisiert, dass Unternehmen aus der Region<sup>H</sup> einen gemeinsamen<sup>N</sup> Vertrieb<sup>M</sup> im Ausland<sup>M</sup> aufbauen könnten:

In puncto Vertrieb zum Beispiel, gemeinsamer Vertrieb im Ausland, wir haben das

gleiche Ziel, meinetwegen ein paar Unternehmen hier in der Region, der eine baut Lasermaschinen, der andere baut vielleicht weiß ich, Spiegelmaschinen oder irgendwas und wir wollen vielleicht in der Türkei den Markt erschließen, könnte man zusammen arbeiten. (CE1)

Zwischen handwerklicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und Konvention der Inspiration: ein Unternehmer war mehrmals Unternehmenspate<sup>H</sup> für Schüler, die bei einem Gründerwettbewerb teilnahmen und einen Gründerpreis<sup>O-J</sup> gewannen. Auch macht ihm diese Tätigkeit Spaß<sup>I</sup> (Format der relevanten Information):

I: Sie wirken ja auch als Unternehmenspate mit [Eigename B], war das?

Ja ja, genau, da haben wir den Gründerpreis gewonnen, dieses Jahr oder die Jungs haben den gewonnen also ich war ja eben nur der begleitende Unternehmenspate. (BO1)

I: Aber sie haben doch ihre Kontakte und so weiter, soweit ich weiß auch zur Verfügung gestellt, sich mehrere Stunden mit denen dann?

Ja Ja, das schon, klar, wir haben da schon ein bisschen was natürlich vielleicht voran getrieben, dass die jetzt dann so Erfolg, aber die Jungs waren natürlich auch sehr engagiert aber das sind natürlich diese ganzen Gründerpreis-Bewerber, das hat, das macht mir jetzt auch Spaß sowas zu machen, das haben wir ja, wir sind jetzt, haben wir natürlich alle nicht damit gerechnet, dass wir da die Nummer eins werden. (BO1)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, Konvention der Inspiration, Marktkonvention und industrieller Konvention: dieses Unternehmen nimmt an einem Wettbewerb<sup>M</sup> teil, der vom Wirtschaftsministerium in Baden-Württemberg ausgelobt<sup>O</sup> wird und bei dem es darum geht, innovative<sup>I</sup> Produkte und Ideen<sup>I</sup> zu entwickeln; und um daran teilnehmen zu können, müssen sie einen Fragebogen<sup>U</sup> ausfüllen. Bei einem weiteren Wettbewerb<sup>M</sup>, der deutschlandweit ausgeschrieben<sup>O</sup> wird, erfolgt die Auszeichnung<sup>O</sup> durch eine Jury. Diese Auszeichnung ist für das Unternehmen imagefördernd<sup>O</sup> und gut für die Unternehmenskultur:

Das war ein Top 100, das ist vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, da ging es darum, man konnte sich da bewerben, diesen Wettbewerb für innovative Produkte oder Ideen und dann musste man Fragebogen ausfüllen und es gibt ja ein unterschiedliches, es gibt für Industrie 4.0 hundert Orte in Baden-Württemberg, Industrie 4.0, wo man speziell zum Thema Industrie 4.0 was macht und das andere war Top 100, das war deutschlandweit und da gab es dann eben, man musste sich bewerben dafür und musste auch bezahlen und dann wurde eben durch eine Jury aufgezeichnet, wer zu den Top 100 gehört. (SBH1)

I: Hat das eine wichtige Bedeutung für ein Unternehmen so ausgezeichnet zu werden?

Das ist imagefördernd, auf jeden Fall und für die Unternehmenskultur auch nicht schädlich weil man auch einen gewissen Stolz dann entwickeln kann, bei den Mitarbeitern. (SBH1)

## Kritik

Von der handwerklichen Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention und der Marktkonvention: dieser Unternehmer konnte zusammen mit seinem Bruder<sup>H</sup> das Unternehmen von seinem Vater<sup>H</sup> übernehmen, weil die örtliche<sup>H</sup> Hausbank eine Grundschuld als Sicherheit akzeptierte. Das war damals<sup>H</sup> noch möglich, da die Raiffeisenbanken und Kreissparkassen noch miteinander vernetzt waren bzw. jeder<sup>H</sup> jeden<sup>H</sup> persönlich<sup>H</sup> kannte (gemeinschaftliche Kontrolle in einer räumlich definierten Gemeinschaft). Mit Basel II<sup>S/H</sup> und der Finanzkrise<sup>M/H</sup> hat sich das aber geändert:

I: Sie hatten ja sozusagen auch das Unternehmen von ihrem Vater gekauft, das wird ja manchmal über die Hausbank gemacht aber viele sagen oft, dass die Hausbank ist sehr risikoavers, man muss ja oftmals solche größeren Ereignisse auch gut finanzieren, man kann das nicht einfach aus dem Eigenkapital bezahlen.

Richtig, also Finanzierungen, damals war das natürlich noch so 89 war die Bankenwelt noch eine andere, da hat dann die örtliche Hausbank, da war, da guckte ja der, da kannte man sich, also die Hausbank, die Raiffeisenbanken und die Kreissparkassen, die waren ja hier vernetzt, die konnte, da kannte ja jeder jeden und da wusste man, das ist eine ordentliche Firma und dort kamen dann auch mit ja, vielleicht mal eine kleinere Grundschuld war dann als Sicherheit okay. Das hat sich ja erst später gewandelt und die ganzen Basel-II-Geschichten und Finanzkrisen und so sieht das heute alles ein bisschen anders aus und wenn sie heute hier etwas finanzieren, natürlich die Bonität muss gegeben sein und sie legen hier die Zahlen vor und die Zahlen soweit in Ordnung sind, ja gut Sicherheiten müssen sie trotzdem bringen und da ist natürlich einfach wichtig und notwendig, dass sie finanziell auf guten, sicheren, auf einem Fundament stehen und dann können sie sich auch weiter entwickeln, wenn das fehlt, dann tun sie sich sehr sehr schwer. (NA1\_1)

Von der industriellen Konvention an der Konvention der Bekanntheit: die Teilnahme am Great-place-to-work-Wettbewerb erfolgte nicht, um einen Preis<sup>B/U</sup> zu gewinnen<sup>B/U</sup>, sondern um zu ermitteln, in welchen Bereichen des Unternehmens es noch Optimierungsbedarf<sup>U</sup> gibt. Ein Unternehmen hat dieser Aussage zufolge immer Hausaufgaben<sup>U</sup>, ein Prozess<sup>U</sup>, der nie aufhört:

Ich sage jetzt mal bei Great-place-to-work ist es einfach die Vollbefragung und natürlich ist das toll, dass wir da einen Preis gewinnen, jedes Jahr aber die Great-place-to-work-Vollbefragung machen wir nicht, um einen Preis zu gewinnen also das betone ich auch immer, sondern wir machen die Vollbefragung deshalb, um zu sehen, in welchen Bereichen gibt es noch irgendwas was nicht so optimal ist. (BO1)

I: Klar, deswegen auch der Kummerkasten, der ja sozusagen, wo sie dann sozusagen auch jedes mal einen direkten Draht zu den Mitarbeitern haben, genau, das hat nichts mit dem Preis zu tun.

Ja also, da könnte jetzt jemand was einwerfen, aber wenn er es nicht tut, dann sehe ich im Prinzip zumindest in dieser Great-place-to-work-Befragung okay der Bereich X im Unternehmen, der hat das Problem Führung meinetwegen, da scheint in der Führungskraft nicht so rund zu laufen und dann geht man da näher drauf ein, guckt, was kann man tun, kann man die Führungskraft weiter entwickeln oder was vielleicht fehlt oder was ist so die Ursache, dass die Befragung oder dass die Mitarbeiter das so beurteilt haben, das ist sehr wichtig, um einfach immer, ja

ich sage auch, dass habe ich ja auf dieser Veranstaltung gesagt, auch ein Great-place-to-work-Unternehmen hat Hausaufgaben also das ist nicht am Ende, das lässt sich jetzt nicht auszeichnen und dann lehnt es sich zurück und sagt jetzt warten wir mal auf die nächste Befragung, werden wir wieder ausgezeichnet sondern das ist ein Prozess, der trotzdem, der hört nie auf, da bin ich immer beschäftigt damit, bei diesem Thema und wichtig ist dass man deswegen haben wir auch gesagt, wir fragen uns jetzt ein Jahr nicht, bewusst, weil wir ein paar Hausaufgaben hatten, die einfach nicht in dem dreiviertel Jahr erledigt werden können, wo wir einfach ein bisschen mehr Zeit brauchen und da haben wir gesagt, da machen wir das und befragen uns erst wieder, wenn wir da fertig sind und schauen ob dann die Maßnahme, die wir gemacht haben auch die Wirkung gezeigt hat also es kann ja auch sein, sie verfehlt es, also dann war es die falsche Maßnahme. (BO1)

### Ost-West-Vergleich

(1) Im Ost-West-Vergleich zeigt sich, dass sich nur ein westdeutscher Geschäftsführer auf die Konvention der Bekanntheit bezog (UN1) bzw. dass ein Grund für die Zusammenarbeit mit den Universitäten darin liegt, die Publizität seines Unternehmens zu erhöhen.

Die Kombination aus der staatsbürgerlichen Konvention und der industriellen Konvention fand sich nur bei westdeutschen Geschäftsführern, indem Stiftungsblätter (OW1) und eine Namensprofessur (SO1) eingerichtet wurden.

Bei allen anderen Konventionen gab es keinen Unterschied bzw. es bezogen sich sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer auf diese: die Konvention der Inspiration wurde von UN1 („spielerischer Umgang mit Software“) und SW1 („neue Ideen ins Unternehmen einbringen“) erwähnt. In Bezug auf die Marktkonvention ging es darum, sich im Wettbewerb zu vergleichen (SO1) und kleinere Problemstellungen preiswert zu lösen (SW3\_1).

Auch auf die handwerkliche Konvention bezogen sich ost- und westdeutsche Geschäftsführer, indem die Nähe zu den Universitäten thematisiert wurde und um Personal zu rekrutieren (NA1\_1, OEO2). West- und ostdeutsche Geschäftsführer bezogen sich ebenfalls auf die industrielle Konvention, um Absolventen zu rekrutieren (SWS2, SW3\_1, OEO2 und NA1\_1).

Aussagen von ost- und westdeutschen Geschäftsführern, die der Netzwerkkonvention zugeordnet wurden, waren, dass die Zusammenarbeit mit den Universitäten erfolgte, um Entwicklungs- und Forschungsprojekte zu realisieren (UN1), Organisationsstrukturen durch projektbasierte Zusammenarbeit zu verändern (NA1\_2) und um neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern (OEO2).

(2) Da in diesem Unterkapitel nur zwei Interviewpassagen ostdeutschen Geschäftsführern zugeordnet wurden, ließen sich keine Unterschiede herausarbeiten. Vielmehr besteht eine starke Gemeinsamkeit zwischen CE1 und OW1, da beide Eigentümerunternehmer die Wichtigkeit betonen, in der Region durch Mund-zu-Mund-Propaganda gesehen zu werden (CE1) bzw. man sich einen Namen machen muss (OW1), damit man genügend Auszubildende bekommt.

Ein weiteres Instrument, um dies zu erreichen, sind Veranstaltungen wie Tag der offenen Tür, Girl's Day, Woche des offenen Unternehmens. Auch andere westdeutsche Geschäftsführer (DI1, NA1\_2) nutzen diese Veranstaltungen, insbesondere, um qualifizierte Fachkräfte bzw. Auszubildende zu bekommen.

Darüber hinaus wird aber auch deswegen an solchen Veranstaltungen teilgenommen, damit jungen Menschen die Möglichkeit gegeben wird, den für sie richtigen Beruf zu erlernen (S2, BO1 und CE1, allerdings an anderer Interviewstelle, siehe Kapitel 10.3.9 (2)).

Die Aussage von B5, dass sein Unternehmen in Brasilien (ehemalige) Praktikanten mit abgebrochenem Studium für qualifizierte Tätigkeiten übernimmt, wurde nicht weiter berücksichtigt, da sich mein Vergleich auf ost- und westdeutsche Regionen beschränkt.

(3) An dieser Stelle wird lediglich von westdeutschen Geschäftsführern explizit auf die vom Bund/EU initiierten Cluster, Forschungsvorhaben und Verbundprojekte verwiesen, die eine wichtige Rolle spielen. Allerdings muss einschränkend erwähnt werden, dass zum einen B6 und B2 Geschäftsführer aus dem ehemaligen Westberlin sind und in anderen Interviewpassagen auf die Förderung seitens des Bundes/der EU von ostdeutschen Geschäftsführern eingegangen wird (s. u.).

(4) Bezüglich der Verbands- und Vereinsarbeit haben sich an dieser Stelle fast nur westdeutsche Geschäftsführer und Unternehmer geäußert bzw. OEO2 kommt ebenfalls ursprünglich aus Westdeutschland und leitet den Betrieb eines großen westdeutschen Konzerns in Ostdeutschland.

(5) Erwähnenswert ist an dieser Interviewstelle nur, dass sich lediglich westdeutsche Geschäftsführer äußerten; allerdings gibt es andere Interviewstellen mit ostdeutschen Geschäftsführern, die die Zusammenarbeit mit Verbänden erwähnten (wie ST2, siehe Kapitel 10.3.3

(3))

(6) Die zwei Unterschiede, die an dieser Stelle herausgearbeitet wurden, waren zum einen, dass sich nur ein ostdeutscher Geschäftsführer auf die Marktkonvention bezog (OEO1), indem er erwähnte, dass es bei dem Projektgeschäft wichtig ist, Preispunkte zu treffen. Zum anderen, dass sich nur ein ostdeutscher Geschäftsführer auf die industrielle Konvention bezog, indem er die Möglichkeit erwähnte, sich mit anderen Unternehmen zusammen zu tun, um Straßenlaternen im Gewerbegebiet anzubringen, damit die 2. Schicht nicht im Dunkeln nach Hause gehen muss (CE1).

(7) Im Ost-West-Vergleich fällt auf, dass sich bei der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen nur westdeutsche Geschäftsführer auf die Netzwerkkonvention bezogen, indem die Zusammenarbeit mit einem Disputor für das Unternehmen ein zusätzlicher Vertriebskanal ist und die Firma ein Joint-Venture mit einem anderen Unternehmen einging (SO1). Weitere Aussagen von westdeutschen Geschäftsführern, die der Marktkonvention zugeordnet wurden, waren der Aufbau von Tochtergesellschaften im Ausland, weil ein großer Kunde die Produktion dorthin verlagert hatte

(S2) und dass es wichtig ist, Vertriebsgrundsätze zu implementieren (UN1).

Die Konvention der Bekanntheit wurde ebenfalls nur von westdeutschen Geschäftsführern herangezogen, indem gesagt wurde, dass neben der normalen Kundenbeziehung eine Anwendervereinigung existiert, die einmal im Jahr eine Tagung veranstaltet, die für das Unternehmen ein Werbeinstrument ist (UN1) und indem auf der Hannoveraner Industriemesse mit einem anderen Unternehmen gemeinsam eine Anlage zu Demonstrationszwecken ausgestellt wird (SO1).

Ebenfalls wurde sich nur von seiten eines westdeutschen Geschäftsführers auf die Konvention der Inspiration bezogen, indem durch eine Unternehmenskooperation ein neuer Produktionsstandard entwickelt werden soll (S1).

Ein weiterer Unterschied ist, dass ein westdeutscher Geschäftsführer (DI1) die handwerkliche Konvention kritisierte, indem er sagte, dass er vermeiden will, dass sich über Hobbys berufliche Aktivitäten entwickeln. Auch verteilt er die Weihnachtsgeschenke der Kunden, die an seine Mitarbeiter gehen, per Losverfahren an diese (industrielle Konvention), während er selbst keine Weihnachtsgeschenke verschenkt, sondern nur an eine gemeinnützige Organisation spendet (staatsbürgerliche Konvention). Auf der anderen Seite erwähnt ein ostdeutscher Geschäftsführer die Wichtigkeit von persönlichem Vertrauen zwischen Nachbarn, um darauf basierend Geschäftsbeziehungen einzugehen (B6).

(8) Insgesamt wurden hier sehr unterschiedliche Sachverhalte angesprochen und es gab auch nur ein Interview, das aus Ostdeutschland stammte. Aus diesen Gründen konnte hier kein Ost-West-Vergleich herausgearbeitet werden.

Erwähnenswert ist aber, dass es viele Interviewpassagen gab, die sich nur auf die Konvention der Bekanntheit bezogen: OW1 hatte im Theater mitgespielt, um sein Unternehmen bekannter zu machen und sein Unternehmen sponsert ein Kulturfestival. Für SBH1 sind (Spezial-)Messen wichtig, um technologische Trends aufzuspüren und das Unternehmen nimmt selbst an einem Wettbewerb teil, um sein Image zu verbessern. Im Gegensatz dazu erwähnt BO1, dass sein Unternehmen nicht am Great-place-to-work-Wettbewerb teilnimmt, um einen Preis zu gewinnen, sondern um zu ermitteln, in welchen Bereichen des Unternehmens es noch Optimierungsbedarf gibt (Kritik von der industriellen Konvention an der Konvention der Bekanntheit).

Eine weitere interessante Aussage ist die von NA1\_1, indem er sagte, dass zu der Zeit, als er mit seinem Bruder das Unternehmen von seinem Vater übernahm, die Hausbank in dem Dorf die Finanzierung ermöglichte, u. a., weil jeder jeden persönlich kannte (handwerkliche Konvention). Durch die Regulierungen (staatsbürgerliche Konvention) infolge von Basel II und der Finanzkrise



ist dies aber nicht mehr in dieser Form möglich bzw. hier hat die staatsbürgerliche Konvention die handwerkliche Konvention verdrängt.

### **10.3.2 „Unterscheiden sich die beteiligten Unternehmen/Forschungseinrichtungen/ Universitäten... von Projekt zu Projekt voneinander?“**

Die beiden Konventionen, auf die an dieser Stelle des Interviews am häufigsten Bezug genommen wurde, waren die industrielle Konvention und die Netzwerkkonvention, wobei diese beiden Konventionen fast immer mit einer anderen Konvention einen Kompromiss eingingen.

Kritik geübt wurde an der industriellen Konvention und an der Netzwerkkonvention, ausgehend von der handwerklichen Konvention.

#### *Industrielle Konvention*

Mit Bezug auf die industrielle Konvention wurde ausgesagt, dass die Zusammenarbeit langfristig erfolgt, da die Verfahren<sup>U</sup> der Materialprüfung<sup>U</sup> nicht von heute auf morgen über den Haufen geschmissen werden (Stabilität<sup>U</sup>). Es handelt sich hierbei um genormte<sup>U</sup> Verfahren<sup>U</sup>, d. h. die Maschine muss einen bestimmten Prüfablauf<sup>U</sup> automatisiert<sup>U</sup> umsetzen können und ihn auch simulieren<sup>U</sup> können. Hinzu kommt, dass die Produkte in großen<sup>U</sup> Mengen (Produktqualität) hergestellt werden:

Die Sachen sind normalerweise langfristiger Natur, also langfristig heißt, dass sind meistens sagen mal, die es geht im Hintergrund dann immer um, sagen mal, es geht ja um ein Produkt was ja in sehr großen Mengen hergestellt wird, das heißt da werden die Verfahren im Grunde zur Prüfung oder generell in der Materialprüfung, werden die Verfahren nicht von heute auf morgen über den Haufen geschmissen, gibt es genormte Verfahren also bestimmte Prüfvorschriften, die eingehalten werden müssen, das heißt eine Maschine muss einen bestimmten Ablauf automatisiert, das ist unsere Stärke im Grunde umsetzen können aber es gibt halt bestimmte Dinge, wo dann gesagt wird, ich muss was weiß, um meinetwegen Ermüdungsverhalten oder ähnliches zu simulieren, einen speziellen Ablauf machen und das wird dann in so einer Zusammenarbeit mit den Partnern gemacht, also mit den universitären Einrichtungen oder auch mit den Firmen. (B2)

#### *Netzwerkkonvention*

Ein Geschäftsführer sagte, dass Konflikte in seinem Wirkungskreis ganz selten seien, auch wenn nicht alle Ansichten und Formen zusammen passen. Der Austausch von Personen an der einen oder anderen Stelle beeinträchtigt seiner Aussage zufolge aber nicht die Zusammenarbeit (Teamfähigkeit<sup>N</sup>):

Das kommt auch vor, ganz ganz selten also zum Glück also in meinem Wirkungskreis ist sowas sehr sehr selten vorgekommen, bis dato, aber dort wo man mit Menschen zu tun hat, gibt es also auch unterschiedliche Ansichten und Formen und nicht immer passen immer alle zusammen, aber auf der Zusammenarbeitsebene und da haben wir aber bis jetzt, haben wir in allen Bereichen immer einen sehr sehr guten

Schluss gefunden, Möglichkeit gefunden, dann entsprechende Personen an ein oder anderer Stelle dort auszutauschen, ist also primär, hat das also die Zusammenarbeit noch nie geschmälert oder in irgendeiner Art und Weise beeinträchtigt, das ist noch nie der Fall gewesen. (OE02)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: ein Unternehmer sagte, dass bestimmte Projekte<sup>N</sup> im Wachstumskern abgearbeitet wurden und wenn kein Interesse mehr an der Zusammenarbeit besteht, geht jeder ein Stück weit seinen Weg alleine weiter (Ungebundenheit<sup>N</sup>) und kommt dann bei ähnlicher Aufgabenstellung (neues Projekt<sup>N</sup>) wieder. Insgesamt ist es keine stabile Beziehung, es gibt aber einen inneren Zirkel<sup>U</sup>, der sich um die TU<sup>U</sup> gruppiert, der relativ konstant<sup>U</sup> ist. Die dort zur Verfügung stehenden Kapazitäten<sup>U</sup> und Kompetenzen<sup>U</sup> strahlen auf die Aufgabenstellung<sup>U</sup> dann aus:

Da kommt es natürlich auch, also dass das 100-prozentig stabil ist, also wir, in diesem Wachstumskern [Eigename], da hat es schon auch Veränderungen gegeben, da werden bestimmte Projekte bearbeitet, abgearbeitet und dann sagt der eine oder andere, na gut ich habe jetzt kein Interesse mehr daran, ich gehe jetzt erst mal ein Stück weit meinen Weg alleine weiter und für den Fall dass ich wieder ähnliche oder gleiche Aufgabenstellungen habe, dann komme ich natürlich wieder und im Prinzip ist das auch nicht verkehrt das so zu machen, aber deshalb gibt es da schon auch nicht eine stabile Besetzung, da ist das Unternehmen und das geht nicht über 20 Jahre und so muss es, glaube ich, auch nicht sein. Es gibt dort wie gesagt diesen, ich sage mal inneren Zirkel, der ist relativ konstant und der gruppiert sich in dem Fall um die TU [Ort B] mit den dort zur Verfügung stehenden Kapazitäten und Kompetenzen und das strahlt dann sicherlich auch wieder, je nach dem, nach Aufgabenstellung und so weiter aus. (ST2)

Ein weiterer Unternehmer nannte, dass sein Unternehmen in unterschiedliche Segmente<sup>U</sup> gegliedert ist und diese mit Clustern<sup>N</sup> zusammen arbeiten. Die Cluster<sup>N</sup> sind in Workshops<sup>N</sup> organisiert und die dort generierten Erkenntnisse aus dem Cluster<sup>N</sup> werden dann vorgetragen<sup>N</sup> (Format der relevanten Information), um den Cluster<sup>N</sup> an dem übergeordneten Ziel auszurichten. Hierbei geht es darum, ein gemeinsames Forschungs- und Entwicklungsprojekt<sup>N</sup>, bei denen unterschiedliche Firmen unter einheitlicher Führung agieren (Projektkoordinator<sup>N</sup>), erfolgreich umzusetzen und dabei unterschiedliche Vorstellungen zu konsolidieren (Produktqualität):

Das ist in fünf Segmente gegliedert, gibt es einen Energiebereich, gibt es einen Medienbereich, es gibt einen Weiße-Waren-Bereich, es gibt einen Security-Bereich, im Software-Technologiebereich, die arbeiten zunächst in diesen Clustern und dann dort organisatorisch in Workshops organisiert, dass die Erkenntnisse aus den einzelnen Clustern dann gemeinsam also erst mal vorgetragen werden und daraus wieder iterativ sich die Arbeitszielrichtung, die Ausrichtung der einzelnen Cluster dem übergeordneten Ziel anpasst und das ist eben in den letzten drei Jahren, wie gesagt, mit acht Firmen sind wir gestartet und jetzt sind es halt 55 Firmen und das heißt, das hat dann auch so ein Netzwerk hat dann auch eine Sogwirkung. Wir haben in der Vergangenheit eben dann ein gemeinsames Forschungs-, Entwicklungsprojekt sehr erfolgreich umgesetzt, wo eben [Unternehmen D] dabei war, wo [Unternehmen F] als Energieversorger dabei ist, so eine Informationsfirma aus [Ort A] dabei ist, eine Einrichtung, die sich mit

Innovations- und Transformationsprozessen befasst, die haben auch die Konsortialführung bei uns gehabt, also man muss dann eben auch solche unterschiedlichen Firmen unter einer einheitlichen Führung immer halten und die einzelnen, sagen mal, unterschiedlichen Vorstellungen konsolidieren, um das dann immer wieder gemeinsam fortsetzen zu können. (B3)

Ebenfalls Bezug auf diese beiden Konventionen stellt ein weiterer Geschäftsführer her, indem er sagt, dass mit Universitäten Projektarbeit<sup>N</sup> gemacht wird und sie auf der Entwicklungsebene<sup>U</sup> mit denen zusammen arbeiten, d. h. sein Unternehmen vergibt Abschlussarbeiten<sup>U</sup> und Dissertationen<sup>U</sup> mit der Zielsetzung<sup>U</sup>, Mitarbeiter zu rekrutieren und um weiter an Produkten zu arbeiten<sup>U</sup>. Bei den Fraunhofer-Instituten ist es anders, weil es primär um die Entwicklung<sup>U</sup> von Produkten geht, die als Projektarbeit<sup>N</sup> abgeschlossen wird; danach folgt dann das nächste Entwicklungsprojekt<sup>N</sup>:

Das was ich ja schon gesagt hatte, aber bei den Universitäten ist also schon die Projektarbeit und auch Entwicklung dahin mit ausgerichtet, dass entweder eine Dissertation mit verbunden ist, oder Master-, Bachelor- oder Diplomarbeit mit verbunden ist und dann auch mit der Zielstellung eigentlich schon geht also den Mitarbeiter, den man dann mit beauftragt, auch gleichzeitig dann für das Unternehmen zu gewinnen und weiter an den Produkten zu arbeiten, also das ist bei den Fraunhofer-Instituten nicht so, sondern da geht es also primär, vordergründig steht da die Entwicklung dann im Vordergrund und als Projektarbeit dann abgeschlossen wird und dann geht man halt nachher das nächste Entwicklungsprojekte an. Das ist also eine Stoßrichtung und Richtung Universität ist es halt eine doppelte Stoßrichtung, um auch gleichzeitig junge wie gesagt dann Mitarbeiter mit hochqualifizierten Abschlüssen dann gleich zu gewinnen, ein Stück für den Standort. (OEO2)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Geschäftsführer sagt in Bezug auf einige von seinen Kunden aus, dass sein Unternehmen mit diesen Kunden langfristige Verträge<sup>S</sup> mit Servicevereinbahrungen eingeht. Es gibt dann keine Diskussionen über Einzelfunktionalitäten<sup>U</sup>, sondern es wird die Verfügbarkeit<sup>U</sup> bzw. die Ausfallzeit<sup>U</sup> festgelegt und eine monatliche Pauschalgebühr (Planung<sup>U</sup>) vereinbart. Der Vertrag<sup>S</sup> läuft zwei bis drei Jahre und es werden Service-Levels<sup>U</sup> vereinbart:

Bei anderen Kunden haben wir einen langfristigen Vertrag, haben einen Service vereinbart, da betreiben wir zum Beispiel Dinge, anstatt sie zu entwickeln und haben hier, diskutieren hier nicht über Einzelfunktionalitäten sondern sagen, wir halten dir das Ding am laufen und wir versprechen dir, dass die Ausfallzeit oder die Verfügbarkeiten über 90 plus X sind und dafür gibt es eine monatliche Pauschalgebühr, Punkt und dann haben sie natürlich nicht ständig solche Diskussionen, sondern haben sie mal einen Vertrag über zwei, drei Jahre unterschrieben, wo diese Service-Level vereinbart sind und dann hat zumindest mal an der Vertragsfront die liebe Seele ruh, das gibt, das gilt es natürlich dann zu managen und mit den Unwägbarkeiten, mit Ereignissen klar zu kommen. In dem anderen Geschäft so langfristig nicht sinnvoll, weil ich ständig wieder neu verhandle, das ist so, das sind so die beiden Hauptwelten, mit allen möglichen Kombinationen. (OEE1)

Zwischen der Netzwerkkonvention und Marktkonvention: hier handelt es sich um eine offene<sup>N</sup> Plattform<sup>N</sup>, die die Partneranbieter<sup>N</sup> nutzen können bzw. auf der sie für ihre Geschäfte<sup>M</sup> miteinander

kooperieren<sup>N</sup>. Sie funktioniert wie ein Apple-Store<sup>M</sup>, bei dem die Apps von anderen bereit gestellt werden:

Das ist eine offene Plattform aber die anderen Unternehmen engagieren sich letztlich nur als Partner auf der Plattform also das hat nichts mit Beteiligungen zu tun, das sind ja nur, das ist dann eine Kooperation auf dieser Plattform [Eigenname A], um das Geschäftsmodell oder diese Plattform [Eigenname A] für Geschäfte, die dann auch die einzelnen Partner anbieten, dann zu nutzen. [Eigenname A] bietet letztlich die Plattform an und die Arbeitsplattform, um Geschäfte auf dieser Plattform abzuwickeln und [Unternehmen B] und Co und die anderen sind eben dort Partner und nutzen diese Plattform [...]. Sie können es so sehen, wie ein Apple-store, der von Apple angeboten wird und die Apps, die dann da darunter liegen oder auf dieser Plattform liegen, die werden dann auch von anderen bereit gestellt und das ist, sage ich mal, so im Groben ein ähnliches Modell. (S1)

Zwischen Netzwerkkonvention und staatsbürgerlicher Konvention: ein Geschäftsführer sagte aus, dass sich in der Mitgliederversammlung<sup>S</sup> (des Vereins<sup>S</sup>) die Unternehmen in der Mehrzahl untereinander kennen. Wenn ein neues Mitglied<sup>S</sup> dazu kommt, wird es den anderen Mitgliedern<sup>S</sup> vorgestellt, um ihr Netzwerk<sup>N</sup> zu erweitern:

Das ist dann schon so, dass also auf den Mitgliedertreffen heraus die Unternehmen sich dann finden, sich dort gegenseitig ansprechen, die Mehrzahl also die 100 Unternehmen kennen sich jetzt mittlerweile untereinander und immer wenn ein neues Mitglied gewonnen worden ist, wird das vorgestellt auch in den sagen wir mal, in der Mitgliederversammlung und damit schon, mit der Orientierung mit heraus, also hier haben wir noch ein wertvolles Mitglied, um unser Netzwerk zu erweitern, wenn jemand Projekt hat, in der ersten Richtung, was das Unternehmen macht, dann sollten das aber teilweise auch noch mit auch untersetzen, auch mit eingeben. (OEO2).

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: bei dieser Kompromissbildung wird genannt, dass sie Lieferanten sehr selten austauschen (Stabilität<sup>U</sup>), wenn, dann deshalb, weil der Liefertermin<sup>U</sup> gekippt wurde. Grundsätzlich kommen immer mehr Lieferanten dazu, so dass sie mittlerweile ein großes Lieferantenportfolio<sup>U-M</sup> haben. Das Unternehmen hat keine eigene Fertigung und gibt Konstruktionsleistungen<sup>U</sup> an ehemalige<sup>N</sup> Mitarbeiter<sup>N</sup>, die sich selbstständig gemacht haben ab (Produktqualität). Bei diesen Outsourcing-Entscheidungen bzw. bei diesen make-or-buy-Entscheidungen<sup>U-M</sup> spielt auch immer der Preis<sup>M</sup> eine wichtige Rolle („Preiskampf“), da die Automobilindustrie ihre Zulieferer, die für sie deren Maschinen- und Anlagen umbauen, versucht, im Preis<sup>M</sup> zu drücken:

Also wir tauschen Lieferanten sehr sehr selten aus, also das wir jetzt wirklich sagen, wir springen von A nach B zu C, machen wir nicht, es ist natürlich immer wieder ganz ehrlich ein Preiskampf, es gibt wenig Betriebe, wo es auf das Geld nicht so ankommt, die sich dann einfach aussuchen können und sagen mache ich oder mache ich nicht. In der Automobilindustrie ist es ja bekannt mit am schwersten [...], die drücken immer ihre Zulieferer und das machen sie natürlich nicht nur mit den Teilen, die sie einkaufen, sondern auch mit den Firmen, die sie, ich sage mal, ordern, um ihre Maschinen und Anlagen umzubauen, aber in der Hinsicht sind wir eigentlich relativ treu. Natürlich gibt es auch mal einen

Lieferanten, wo man sagt, okay den schmeiße ich jetzt mal raus, das kommt in fünf Jahren einmal vor, weil irgendwas komplett da quer ging, Liefertermin gekippt und sitzen gelassen aber eigentlich sind wir da sehr treu und in dem Gegenteil, es kommen immer mehr Lieferanten dazu, dadurch man natürlich auch keine eigene Fertigung hat, ist natürlich auch das Thema Outsourcing immer wieder interessant, was kann ich dann woher beziehen, muss ich es im Hause machen, Make-or-buy-Entscheidungen, sagen mal in guten Zeiten gibt man auch Konstruktionsleitung nach außen, es gibt viele Konstruktionsbüros in der Umgebung hier, ich sage mal bis in das thüringische hinein, zum Beispiel Firma [Unternehmen P], ein ehemaliger [Unternehmen A]-Mitarbeiter, der sich dann selbstständig gemacht hat oder eine Firma [Unternehmen Q] auf die dann zurückgegriffen wird, wenn halt wieder die Situation sich etwas entspannt, dann macht man es wieder selber. Aber wie gesagt, das Lieferantenportfolio ist relativ groß, wie gesagt, kommen auch immer wieder Firmen dazu, die man vorher gar nicht gekannt hat, Umkreis von 100 Kilometern für Fertigungsteile etc. und dann wird immer wieder die Ausschreibung gemacht, ist es interessant, zu welchen Preis bietet ihr an, dann wird entschieden, wer bekommt das. (SWS2)

Zwischen der handwerklichen Konvention, der Netzwerkkonvention und der Marktkonvention: für diesen Unternehmer ist die Verlässlichkeit<sup>N</sup> wichtig, die Netzwerke<sup>N</sup> mit sich bringen sollten, d. h. persönliche<sup>N</sup> Beziehungen<sup>N</sup>, die eine Verlässlichkeit<sup>N</sup> entwickeln; begünstigt wird dies durch die räumliche<sup>H</sup> Nähe<sup>H</sup>. Wenn er jemanden im Netzwerk kennt und weiß, die Firma kann den Job, dann dürfen sie auch etwas teurer<sup>M</sup> sein als die externen Anbieter. Aufgrund von Logistikkosten<sup>M</sup> und Kommunikationsschwierigkeiten<sup>N</sup> muss ein Lieferant, wenn er weit weg ist, schon sehr viel billiger<sup>M</sup> sein, bevor er einen Wechsel in Betracht zieht:

Wenn sie ein Unternehmen leiten, dann sind Lieferantenbeziehung von wesentlicher Bedeutung, meistens weil verlässliche Lieferanten sind das A und O und manchmal wird die Beziehung besonders dann gut, wenn man schon mal einen kleinen Konflikt miteinander halt hatte. (B6)

I: Ah okay, wie äußern sich diese Konflikte?

Das sind, da müssen sich irgendwann doch mal die Chefs auseinandersetzen, wenn das räumlich nahe halt ist [...], wenn man das Problem gelöst halt hat, macht man umso mehr miteinander. Also es ist relativ ?unvers? simpel, die Verlässlichkeit, die also Netzwerke mit sich bringen, mit sich bringen sollten, ist persönliche Beziehungen, die eine Verlässlichkeit entwickeln, können sich halt verlassen. Wenn ich im Netzwerk jemand kenne, bei dem ich weiß, den kenne ich persönlich ganz gut, wenn ich weiß, die Firma kann den Job halt, dann gebe ich den Leuten eher den Job von denen ich das weiß, die ich, wohin Zugriff drauf halt habe und die dürften auch etwas teurer sein, wie die externen Anbieter, dürften jetzt nicht exorbitant teurer sein, halt aber können dann durchaus wegen der Nähe halt oder so, da hat Nähe einen Vorteil, das kann man mal bei Lieferantenbeziehung sagen. Ein Lieferant, der ganz weit weg halt ist, mit dem ich viele Kommunikationsschwierigkeiten halt habe oder so, den ich selten sehen kann, der muss schon sehr viel billiger sein, dann habe ich das Problem, der muss halt seinen Kram besonders gut verpacken und sonstwas, dann habe ich wieder ein Verpackungsei halt, wenn der Kram hier reinkommt, da halt hätte er so. Was die Leute sich oft nicht vorstellen ist, dass Logistikkosten ein ziemlich großes Feld sind, Logistik ist nicht dass ich irgendwo eine Transportfirma halt habe als Unternehmen will über Logistik nachdenke, geht das von der Bestellung los bis das Teil eingebaut wird. (B6)

## Kritik

Von der handwerklichen Konvention an der Netzwerkkonvention und der industriellen Konvention: diese Unternehmerin sagt, dass sie nicht mehr in Projekten<sup>N</sup> arbeiten, sondern in Aufträgen, weil sie Sonderfertiger<sup>H</sup> (Produktqualität) sind. Jeder Auftrag ist anders und anders als bei einem Serienfertiger<sup>U/H-N</sup> unterscheiden sich die jeweiligen Produkte voneinander.

Nicht immer arbeiten sie mit den gleichen Unternehmen zusammen, es kommen aber auch neue Zulieferer hinzu, da bei diesen speziellen<sup>H</sup> Anwendungen<sup>H</sup> (Produktqualität) oftmals nur ein oder zwei Zulieferer in Deutschland existieren:

Also wir arbeiten hier in keinem Projekt mehr, wir arbeiten in Aufträgen, weil wir hier reiner Sonderfertiger sind, das heißt bei uns ist jeder Auftrag anders, also wir haben hier keine Serienfertigung und klar das unterscheidet sich von Produkt zu Produkt, manchmal ist nur die Härterei notwendig, außer Haus, das wird ganz speziell geguckt, was braucht der Kunde und wer kann uns das anbieten also es sind schon meistens immer wieder die gleichen Partner aber es kommen immer wieder neue dazu, weil es eben spezielle Anwendungen gibt, die nur einer oder zwei ?univers.? in Deutschland beherrschen. (ST1)

## Ost-West-Vergleich

Bei dem Vergleich der verschiedenen Kompromisse miteinander zeigt sich, dass derjenige zwischen der Netzwerkkonvention und der industriellen Konvention (ST2, B3, OEO2, SWS2) am häufigsten vorkam.

Bei den Kompromissen, die die industrielle Konvention und die Netzwerkkonvention miteinander eingingen, stabilisiert die industrielle Konvention die Netzwerkarbeit, indem sich ein innerer Zirkel bildet (ST2), ein übergeordnetes Ziel erreicht werden soll (B3), eine Zielsetzung vorhanden ist (OEO2) und langfristige und stabile Lieferantenbeziehungen hergestellt werden (SWS2).

Der Kompromiss, der die Marktkonvention, Netzwerkkonvention und die industrielle Konvention beinhaltet ist wesentlich fragiler bzw. es besteht eine immanente Spannung zwischen der angestrebten langfristigen Lieferantenbeziehung und dem Preisdruck, der ihnen seitens ihrer Kunden auferlegt wird (SWS2).

Etwas stabiler ist der Kompromiss zwischen Marktkonvention, Netzwerkkonvention und handwerklicher Konvention bei B6, da für diesen Unternehmer die Verlässlichkeit persönlicher Beziehungen im Netzwerk so wichtig ist dass eine Firma, die er kennt, auch etwas teurer in ihrem Angebot sein kann. Fragil wird dieser Kompromiss erst bzw. es wird die Marktkonvention erst dann dominant, wenn ein potentieller Lieferant sehr viel billiger sein sollte als einer in dem bestehenden Netzwerk.

Bezüglich des Ost-West-Vergleichs konnten keine besonderen Unterschiede festgestellt

werden, allerdings hatten sich an dieser Interviewstelle nur zwei westdeutsche Interviewpartner dazu geäußert. Die ostdeutschen Geschäftsführer, die aus Westdeutschland kamen, begründeten ihr Vorgehen ebenfalls nicht anders als diejenigen Geschäftsführer, die aus Ostdeutschland kamen.

### **10.3.3 „Wie haben sich die Kontakte zu anderen Institutionen angebahnt?“**

Die Auswertung auf diese Frage gestaltete sich ebenfalls als sehr umfangreich und wird daher in weitere Unterkapitel aufgegliedert bzw. sie wird nach den angesprochenen Themen weiter aufgefächert. Die Unterkapitel orientieren sich im Hinblick auf die Idealtypenrekonstruktion (Kapitel 11) dabei grob an dem Kapitel 10.3.1.

Thematisch wurden Vereine (1), Schulen und Universitäten (2), Netzwerke und Cluster (3) sowie Unternehmenskooperationen angesprochen (4). Weitere Themen, die angesprochen wurden, waren beispielsweise die regionale Entwicklung, Preisausschreibungen und die Neugründung einer Gesellschaft, die unter Sonstiges (5) ausgewertet werden. Zum Schluss erfolgt dann ein kapitelübergreifender Ost-West-Vergleich.

#### **(1) Vereine**

Wie zu erwarten war, wurde bei den Interviewpassagen, die Vereine thematisierten, auf die staatsbürgerliche Konvention Bezug genommen, die mit anderen Konventionen Kompromisse einging. Kritisiert wurde insbesondere die Marktkonvention.

#### *Kompromiss*

Zwischen der staatsbürgerlichen Konvention und der handwerklichen Konvention: hier wurde der Industrieverein<sup>S</sup> in der Region<sup>H</sup>, der der zweitälteste<sup>H</sup> in Deutschland war, neu gegründet. Die älteren Mitglieder<sup>S</sup> kannten sich alle schon, für diesen Geschäftsführer war es als Außenstehender aber kein Problem, Anschluss zu finden:

Ich meine, ich bin im Industrieverein, den haben wir ja auch gegründet, 1999 glaube ich ist der neu gegründet worden, der ehemalige Industrieverein [Stadt C], das ist, glaube ich, der zweitälteste von ganz Deutschland gewesen, der dann zerschlagen worden ist und der ist wiedergegründet worden und da kriegte man das relativ schnell mit, dass da noch ganz viele der älteren untereinander, die kannten sich alle und dann, meine als Außenstehender ist man dann da auch ganz gut reingekommen, durch solche Dinge. (SW3\_1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Netzwerkkonvention und industrieller Konvention: die Kooperationsbeziehungen<sup>N</sup> des Vereins<sup>S</sup> entstanden hier, weil die Unternehmen von zwei Städten miteinander Projekte<sup>N</sup> eingingen und sich daraus eine gute Plattform<sup>N</sup> für den Informationsaustausch sowie weitere Projekte<sup>N</sup> ergaben. Das Unternehmen ist ebenfalls Mitglied<sup>S</sup> in

dem Verein<sup>S</sup> und bietet den anderen Vereinsmitgliedern<sup>S</sup>, die oftmals kleine Unternehmen sind, als Konzerntochter<sup>U</sup> ihnen seine Expertise<sup>U</sup> und eine strukturelle<sup>U</sup> Herangehensweise<sup>U</sup> an (Qualifikation von Personen) :

Also ein Blick aus einem größeren Unternehmen heraus so mitgebracht wird und eine gewisse Expertise [...], man kann es aber struktureller herangehen, dass also den schon mit vermitteln ?werden?, da so besteht, meine, es gibt also auch danach Anfragen und nicht nur in Richtung Management, sondern Anfragen dann also über die Region hinaus, wo dann also kleinere Unternehmen gar nicht die Möglichkeit haben so zu agieren und anzufragen, ob sie nicht irgendwie angrenzende Bereiche dort also noch eine Weitung zu sagen, mal bald möglich ist. Wie gesagt, von [Verein A] aus, haben wir jetzt auch einen bisschen lockeren Verbund mit dem Industrieverband, mit [Stadt C] habe ich ja dort auch angefangen, so dass es auch einen gewissen, einen Informationsaustausch untereinander gibt, weil die beiden Städte also schon untereinander, also auch Projekte haben, also mehrere Unternehmen aus [Stadt C], die hier in [Stadt A] sind und genauso umgekehrt, wo [Stadt A] und eben wieder [Stadt C] tätig sein können und das ist eine gute Plattform, um so einen Informationsaustausch zu haben, wenn auch wieder neue Projekte mit anstellen. (OEO2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Inspiration, Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: hier bestand das Problem, dass junge Entrepreneur<sup>I</sup> damals von der IHK bei ihren ersten Schritten nicht beraten oder gar gefördert wurden. Dieser Unternehmer ging dieses Problem an, suchte sich einen Banker, um diesen Mißstand<sup>S</sup> zu beheben (Qualifikation von Personen). Sie inserierten dann in Zeitungen<sup>O</sup>, um das bekannter<sup>O</sup> zu machen, wozu man wiederum gute Beziehungen<sup>N</sup> (Kontakte) braucht.

Durch diese Initiativen<sup>S</sup> bzw. die Vereinsgründung<sup>S</sup> konnten dann neue Unternehmen entstehen, später wurde diese neue<sup>I</sup> Idee<sup>I</sup>, trotz anfänglichen Widerstandes der IHK, dann institutionalisiert:

Ja gut, also da hast du den Bankmann gehabt und dann hast du mich, haben wir das gemacht und da hat er gesagt, also gut bekannt machen wir das, in Zeitungen gemacht, da musst du auch gute Beziehungen haben, dann kommt es in die Zeitung, dass es sowas gibt, dann suchst du noch ein paar andere, sagst du also gut wir müssen aber die jungen Leute beraten und müssen denen helfen, genug Geld geben, denen bei den ersten Schritten helfen, musst erst mal beurteilen, ob das eine Idee ist, die überhaupt Zukunft hat. Haben wir das gemacht, das war das Erste und dann gesagt, wo kriegst du Geld her ?kannten? wir Geldgeber und die Banken geben was, das war zu ?diesem? Zeitpunkt war das so, dass die Banken gefragt haben, haben sie Geld von [Unternehmen A], von [Verein A]? Und wenn sie die gekriegt haben, kriegen sie von mir auch noch mal was. Also es war schon eine ganz gute Sache, also die jungen Leute haben Beratung bekommen, man hat denen gesagt, ob es interessant ist oder nicht und wir haben drei Millionen zusammengekriegt, drei Millionen D-Mark also es war ganz schönes Geld, gell was wir da verteilt haben. (OW1)

I: Ja und da sind dann recht viele neue Unternehmen dann auch entstanden und erfolgreich dann.

Da sind neue Unternehmen entstanden, ja da gibt es in [Ort A] das [Unternehmen B/Verein B], das ist bei der Stadt und da kann man dann die Leute auch unterbringen mit, das jetzt alles institutionalisiert ist, jetzt alles nichts



Neues mehr, aber damals war das etwas was man gemacht hat. Da habe ich einen bösen Brief gekriegt von der Industrie- und Handelskammer, das sei ja eigentlich ihres und sagte ich, das wäre vielleicht ihres, aber wenn sie nichts tun, dann ist es nicht ihres sondern meins. Jetzt wenn die was tun und jetzt mit anderen, ist es kein Problem mehr jetzt, aber so war das damals. (OW1)

I: Also durchaus konfliktreich dann?

Ja gut, das hat mich aber jetzt nicht interessiert, ob die IHK was gesagt hat oder nicht, das ist mir wurscht gewesen, ich bin ja nicht abhängig von der Industrie- und Handelskammer. (OW1)

Zwischen der staatsbürgerlichen Konvention, der handwerklichen Konvention, der Netzwerkkonvention, der industriellen Konvention und der Marktkonvention: bei diesem Netzwerk<sup>N</sup> führen sich Unternehmen aus der Region<sup>H</sup> überzählige Bewerber zu, damit die ganze<sup>H-S</sup> Region<sup>H-S</sup> davon profitiert und der IT-Standort<sup>U-S</sup> gestärkt wird. Man steht zwar manchmal im Wettbewerb<sup>M</sup> zueinander, um Kunden<sup>M</sup> zu akquirieren<sup>M</sup> und um Mitarbeiter einzustellen, bei größeren Projekten<sup>N</sup> kann man aber auch auf die Personalressourcen der anderen Unternehmen des lokalen Netzwerkes<sup>N</sup> zurückgreifen. Bei dieser Kompromissfigur, der Coopetition<sup>N-M</sup> besteht kein wirklicher Wettbewerb, weil die kleinen Firmen des Netzwerkes<sup>N</sup> üblicherweise andere Projekte<sup>N</sup> als ein DAX-30 Unternehmen adressieren und dieses kalkulierbare<sup>U</sup> Personalleihgeschäft<sup>M</sup> den beteiligten Unternehmen dabei hilft, Lastspitzen<sup>U</sup> auszugleichen<sup>U</sup>. Wichtig bei dieser Zusammenarbeit ist, dass die beteiligten Unternehmen sich ihrer Partnerschaft<sup>N</sup> bewusst sind und sie nicht einseitig läuft, d. h. dass nur einer auf Dauer den Nutzen hat und nichts zurück gibt (nur Marktkonvention):

Es gibt hier zum Beispiel so ein lokales Netzwerk ITsax, wo sich die IT-Unternehmen der Region überzählige Bewerber zuführen [...], das ist zum Beispiel ein Ding wo man sagt, da hat die ganze Region was von, ich brauche nicht immer ganz viele Leute oder vielleicht hat die Chemie zwischen uns nicht gestimmt, aber fachlich gab es an dem Typen nichts auszusetzen und vielleicht stimmt die Chemie bei jemand anderem oder es gibt ja viele Gründe warum ich sage, wir und der Bewerber sind nicht zusammengekommen aber das ist jetzt keine Warnung vor dem Kollegen oder der Kollegin, sondern das ist einfach nur hier, hat es halt nicht funktioniert, da tut sich, da haben sich dann hier Firmen aus der Region zusammengetan oder hat das jemand organisiert und so lang habt ihr denn ein Problem damit, wenn gute Leute oder wenn diese Leute trotzdem hier bleiben? Und da sagen wir, nö eine Stärkung eines IT-Standortes ist erst mal für jeden IT-Anbieter in der Region gut und deshalb gibt es da keinen, also natürlich ist man manchmal schon im Wettbewerb um Bewerber aber hier geht es genau darum Überhänge auszugleichen und den Wettbewerbsteil kann man woanders spielen [...]. Also man kennt sich, das ist natürlich immer so ein bisschen das was man so gerne als Coopetition bezeichnet, weil dann natürlich schon auch Unternehmen sind, die manchmal mit uns auch im Wettbewerb vor Kunden stehen aber gerade wenn es kleinere IT-Unternehmen, hier in der Region sind, dann sind das typischerweise Projekte, die man adressiert, die nicht so ganz automatisch die gleichen sind. Wir adressieren dann vielleicht ein Dax-30 Unternehmen und viele von den kleineren Unternehmen adressieren mittelständische Unternehmen hier auch in Sachsen kein wirklicher Wettbewerb da gibt, es dann eine kleine Schnittmenge aber die macht einen nicht wirklich Schmerzen und den Rest findet man dann schon

[...]. Es gibt Wettbewerbsfälle aber es gibt genug andere Fälle, wo man sagt, ach Gott, jeder hat mal eine Ressourcenknappheit, weil ein großes Projekt kommt und jetzt unbedingt gemacht werden muss und wo er händeringend Leute sucht und jeder ist mal ganz froh drum, wenn er mal ein paar Leute in andere Leute Projekte unterbringen kann, weil gerade die eigene Auftragslage ein bisschen dünner ist, das ist im Projektgeschäft so, das wissen die Partner alle und für alle ist verstanden, dass wenn man das auf einem etwas breiteren Feld ein bisschen ausgleichen kann, dann findet sich das. Wer so was dann einseitig auf Dauer nutzen würde, dem würde man dann irgendwann auch in dieser Partnerrolle mehr oder weniger offiziell sagen, na pass auf, so funktioniert das nicht, das muss schon ein Geben und Nehmen sein, wobei auch hier wieder zu sagen ist, wenn also, es wird ja niemand zu irgendwas gezwungen und wenn ich einfach merke, ich habe da Spaß dran Leute in fremder Leute Projekte zu haben, weil ich muss dann das Kundenrisiko, die ganze Akquise habe ich nicht, natürlich habe ich auch die tollen Erfolge und Riesenmargen nicht, aber ich habe ein kalkulierbares Personalverleihgeschäft, mein Gott, die ganze Leih- und Zeitarbeitsbranche wohlverstanden also jetzt meine ich jetzt nicht irgendwelche Tarifvertragsunterwanderer oder so was, aber im wohlverstandenen Sinne sind das Leute, die von nichts anderem Leben als Lastspitzen in anderen Unternehmen auszugleichen. (OE01)

### *Kritik*

Von der staatsbürgerlichen Konvention, Netzwerkkonvention und der handwerklichen Konvention an der Marktkonvention: auf regionaler<sup>H</sup> Ebene gibt es (u. a.) verschiedene Vereine<sup>S</sup> zur Unterstützung und Förderung kleinerer Unternehmen, die durch die Unternehmen getragen werden, wodurch sich für die an ihm beteiligten Unternehmen Kontakte<sup>N</sup> ergeben.

Von den Kammern<sup>S</sup> werden ebenfalls öfters Zusammenkünfte organisiert und in den Ausschüssen<sup>S</sup> besteht die Möglichkeit des Erfahrungsaustausches<sup>H</sup>. Er ist deshalb möglich, weil auf der regionalen<sup>H</sup> Ebene i. d. R. keine<sup>M/S-H-N</sup> Wettbewerber<sup>M/S-H-N</sup> aufeinander treffen und somit die Bereitschaft vorhanden ist, seine Erfahrungen<sup>H</sup> weiter zu geben und darüber zu diskutieren<sup>N</sup>:

Dann gibt es aber eben auch auf regionaler Ebene, auf Landesebene, gibt es da entsprechende Einheiten dann, das BVMW, Bundesverband der mittelständischen Wirtschaft, den gibt es. Dann den Wirtschaftsrat der CDU, dann die Mittelstandsvereinigung, dann gibt es hier in der Region Pro Südthüringen, das ist auch mal so ein Verein gewesen, der sich aus irgendwelchen Gründen zur Unterstützung und Förderung von kleineren Unternehmen aufgemacht hat und der wird, diese Vereine, die werden dann natürlich auch entsprechend getragen durch die Unternehmen und die Unternehmer und so kennt man sich halt. Gut, ansonsten ich sage mal, in solch kleinen Städten wie [Ort C], kennt man sowieso fast jeden, ob der Unternehmer ist oder nicht aber und das ist aber eigentlich auch eine sehr wertvolle Angelegenheit oder eben über die Kammern also die Industrie- und Handelskammer, zum Beispiel, da werden auch öfters mal Zusammenkünfte organisiert oder in den einzelnen Ausschüssen, Industrieausschuss, Regionalausschuss und so weiter, da hat man natürlich immer miteinander zu tun und tauscht eben Erfahrungen und aber eben auch irgendwelche Erkenntnisse oder Schwierigkeiten aus. Wir haben, das finde ich auch immer ganz wertvoll, wenn einer sagt, du pass auf, hier habe ich eine Negativerfahrung gemacht mit irgendeiner Entscheidung, bin ich da nicht so richtig glücklich geworden, pass auf, das muss du nicht auch noch mal machen oder wenn einer dann fragt, naja ich habe das und das Problem, kannst du mir nicht mal einen Rat geben, wie hast du es gemacht? Und da ist es ja in der Regel so, dass auf territorialer Ebene keine Wettbewerber, zumindest im industriellen Bereich, keine Wettbewerber da aufeinander treffen und dann ist man natürlich auch gerne bereit, wenn man

selber mal sowas in Anspruch nehmen möchte auch seine eigenen Erfahrungen dann weiter zu geben und da mal zu diskutieren, darüber oder ganz einfach dass man sich ganz einfach anruft, du ich habe hier das und das gehört und das und das Problem, kannst du, können wir uns mal treffen, können wir mal darüber sprechen und das findet eigentlich im Mittelstand, hier in der Region ganz gut statt. (ST2)

Von der staatsbürgerlichen Konvention und industriellen Konvention an der Marktkonvention und der Konvention der Bekanntheit: Idee bei dieser Verbandsgründung<sup>S</sup> war, sich von Sponsoring<sup>O/S-U</sup> und Fundraising<sup>M/S-U</sup> abzugrenzen und mehr die Anwender individuell zu involvieren sowie die europäische Arbeitsrechtssituation<sup>S</sup>, mehr den Energie- und Ressourcenverbrauch<sup>U</sup> zu berücksichtigen:

Irgendwann dann stand mir dieser Amerikanismus einfach hier, also dieses, wie ein Rasenmäher über alles weg gehen und ohne Individualität, das hat mir einfach nicht mehr gefallen, dann bin ich da ausgetreten und dann habe ich durch Zufall so ein paar andere kennen gelernt, auch teilweise von großen Firmen, die gesagt haben, sie bedauern halt eben, dass man das Ganze nur in Marketingdimensionen betrachtet und so sind wir auf die Idee gekommen, wir gründen den [Verbandsname A] [...], teilweise auch diese also eine etwas andere Zielsetzung, mehr Involvierung von Anwendern und auch natürlich europäische Themen betrachten, werden einfach ganz andere Arbeitsrechtssituationen wie in den USA, Energieverbrauch ist da ein ganz anderes Thema bei uns, auch Ressourcen also Ressourcenverbrauch, generell ist ein viel größeres Thema als in den USA und das hat sich eben der [Verbandsname A] mehr zur Aufgabe gemacht und weniger jetzt das Sponsoring oder das Fundraising, in allen Details, also das können die Amis einfach perfekt, wird jeder Kugelschreiber vermarktet also das ist einfach gut, muss ich neidlos zugeben, einfach gut aber es ist halt, man muss in so einer Welt aufgewachsen sein, um damit klar zukommen. (UN1)

## (2) Schulen und Universitäten

An dieser Stelle des Interviews mit Bezug auf Schulen und Universitäten wurde sich insbesondere auf die industrielle Konvention, die Netzwerkkonvention und die Marktkonvention bezogen .

### *Industrielle Konvention*

Ein Geschäftsführer antwortete, dass sie ein Trainee-Studium<sup>U</sup> für bestimmte Studiengänge<sup>U</sup> der Elektrotechnik oder Informatik entwickelt haben: die Studierenden<sup>U</sup> können an einer Hochschule<sup>U</sup> ihrer Wahl studieren, kriegen eine monatliche Unterstützung und verpflichten sich darauf, ihr Praktikum und ihre Bachelorarbeit<sup>U</sup> beim Unternehmen zu absolvieren sowie zwei Jahre nach Ende des Studiums<sup>U</sup> bei denen zu arbeiten<sup>U</sup> (Planung):

I: Bezüglich des Studiums, da hatte ich recherchieren können, dass Sie wohl so eine Art Trainee-Studium anbieten, das ist für mich auch neu, also oder vielleicht ist das in Baden-Württemberg schon so, oder?

Nee, nee, das ist schon, das ist eine Eigenentwicklung von uns und zwar ausgesuchte Studiengänge für Elektrotechnik, Software, also die MINT, die klassischen MINT-Studiengänge bekommen können, die an der Hochschule ihrer Wahl studieren, kriegen dann eine monatliche Unterstützung und verpflichten sich aber

praktische Phasen, Bachelorarbeiten und alles und dann hinterher auch zwei Jahre nach Ende des Studiums bei uns zu arbeiten. Also wir finanzieren quasi deren Studium und dafür arbeiten die bei uns. (SBH1)

### *Konvention der Bekanntheit*

die universitären Kooperationen helfen diesem Unternehmen dabei, deren Marke<sup>O</sup> zu verbreiten<sup>O</sup>. Entstanden ist diese Kooperationsbeziehung aus purem Zufall: die Universität hatte was von dem Unternehmen gehört<sup>O</sup> (Beziehungslogik), angefragt und sie haben neugierig darauf reagiert, dann ein paar Mal was gemacht und dann fing es an zu laufen:

Sind glaube ich diese universitären Kooperationen eher wichtiger, weil das sein könnte, dass auf mittlerer Sicht eine Verbreitung unserer Marke bringt, die wir früher gar nicht so gesehen haben. (UN1)

I: Wie haben sich diese Beziehungen denn angebahnt mit den Universitäten?

Einfach durch puren Zufall, da hat die Uni was gehört, hat mal hier angefragt und da hat man eben drauf reagiert, vielleicht auch neugierig reagiert, dann waren die wieder ganz angetan, so hat es sich etabliert und wir machen mit denen ein paar mal was gemacht hat und dann fängt es an zu laufen [...]. Es sind bestimmt 20, 30, im Moment. (UN1)

Zwischen Netzwerkkonvention und staatsbürgerlicher Konvention: Kontakte<sup>N</sup> zur Universität haben sich hier durch ehemalige Studenten und Professoren ergeben und durch seine Mitgliedschaft<sup>S</sup> im Hochschulförderverein<sup>S</sup> (Qualifikation von Personen):

Ja ich sage mal, das ist auch durch die ehemaligen Studenten, durch die Professoren, ich bin im Hochschulförderverein, da lernt man ja auch den ein oder anderen kennen. (SW3\_1)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, Netzwerkkonvention und der handwerklichen Konvention: das Unternehmen ist im<sup>H</sup> Ort<sup>H</sup> bekannt<sup>O</sup> und im Rahmen von Veranstaltungen, wie dem Gründerpreis<sup>O</sup> kommen immer wieder Leute auf das Unternehmen zu (Reputation<sup>O</sup>). Unternehmenspate<sup>H</sup> wurde er, weil eine Gruppe von Schülern ihn per Brief<sup>H</sup> angeschrieben hatte und daraus entwickelte sich dann die Schulpartnerschaft<sup>N</sup>:

Wir haben eine Schulpartnerschaft und natürlich lernt man da einige Lehrer auch kennen, im Rahmen von so einer Schulpartnerschaft, auch ich persönlich [...]. Das Unternehmen, das kennt man in [Ort B] sowieso, das Unternehmen [Unternehmen A] aber im Rahmen von solchen Veranstaltungen kommen die Leute halt auch immer mal wieder auf [Unternehmen A] zu und dann gibt es bei denen also an dem Gymnasium [Eigennamen C] in [Ort B], die haben dann einen Kurs im Rahmen von ihrem Wirtschaftsunterricht, wo sie das anbieten, dass die Teams sich zusammen finden können, um sich für den Gründerpreis zu bewerben und dann ist es denen freigestellt sich einen Unternehmenspaten ihrer Wahl zu suchen und jetzt waren das jetzt, also ich habe das bisher zwei Mal betreut und es waren jetzt zwei Mal technische Sachen, die entwickelt wurden. Jetzt, bei dem was wir gewonnen haben war ja eine App, also hat mit uns direkt nichts zu tun, das erste war noch ein bisschen näher an Sensorik dran aber das waren einfach die, die haben da also, hat die Gruppe gesagt, wir fragen jetzt mal bei [Unternehmen A] an und dann

schreiben die einem einen Brief und dann sage ich, ja also und so kam es eigentlich zu dieser Kooperation. (BO1)

Zwischen Netzwerkkonvention, handwerklicher Konvention und industrieller Konvention: bei diesem Unternehmen wurde ein ehemaliger Mitarbeiter an der Berufsschule Lehrer und der ehemalige Produktionsleiter ist Lehrschiweißer an der Berufsschule (reaktivierbarer<sup>N</sup> Kontakt<sup>N</sup>). Für sie ist das vorteilhaft, da sie u. U. schneller<sup>U</sup> an Informationen kommen, wenn sie jemanden suchen. Die Zusammenarbeit mit der nahegelegenen<sup>H</sup> Universität<sup>U</sup> kam zustande, weil sein Bruder<sup>H</sup> dort studiert<sup>U</sup> hatte und viele Leute in seiner Studienzeit<sup>U</sup> dort kennen gelernt hatte (reaktivierbarer<sup>N</sup> Kontakt<sup>N</sup>). Erwähnt wird auch, dass die Hochschule einen Spitzenruf<sup>U</sup>, ein gutes Rating<sup>U</sup>, hat:

Ehemalige Mitarbeiter oder ein ehemaliger Mitarbeiter ist zum Beispiel in der Berufsschule Lehrer geworden, der hat also bei uns gelernt, übrigens auch über ein duales Studium und dann nach ein paar Jahren ist er dann Berufsschullehrer geworden. Unser Produktionsleiter, der ist Lehrschiweißer und macht hier auch nebenher Ausbildung in der Berufsschule, im Bereich Schweißtechnik, dadurch ergeben sich natürlich auch Netzwerke, weil man kennt sich und man tauscht sich aus und wenn dann einer natürlich in der Schule ist und zum Beispiel ein Problem dann vorbringt, dass wir jemand suchen, ist es ja naheliegend, wenn man sich kennt, dass man schneller und direkter an der Quelle und man bekommt unter Umständen halt schneller die Informationen, die man braucht und [...] die haben ein relativ guten Namen und mein Bruder hat auch da studiert, in [Ort H] auch über die IHK, wir sind IHK-[Ort H], da gibt es, also man kennt sehr viele Leute die dort studieren oder dort studiert haben, [Ort H] ist ja nicht so weit weg also die sind bekannt [NA1\_2: Die haben einen Spitzenruf, ein gutes Ranking. (NA1\_1)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: die Idee, eine Stiftungsprofessur einzurichten, erfolgte, weil dieser Unternehmer die Erfahrung machte, dass die Absolventen<sup>U</sup> von der Hochschule<sup>U</sup> von deren Fachgebiet<sup>U</sup> eigentlich keine<sup>U</sup> Ahnung<sup>U</sup> haben (Qualifikation von Personen) und es mindestens<sup>U</sup> ein<sup>U</sup> Jahr<sup>U</sup> braucht, bis die eingearbeitet<sup>U</sup> sind (Bewertungskriterium). Für ihn machte es aus diesem Grund Sinn, die Kosten<sup>M</sup> (Format der relevanten Information) an die Hochschule<sup>U</sup> zu delegieren bzw. die Ausbildung nicht im Betrieb zu machen. Da einer seiner ehemaligen Kommilitonen<sup>U</sup> dort an der Hochschule<sup>U</sup> Dozent<sup>U</sup> war, bestand bereits eine enge Verbindung (reaktivierbarer<sup>N</sup> Kontakt<sup>N</sup>). Daraufhin knüpfte er dann an weitere Kontakte<sup>N</sup> an, schrieb andere Unternehmen an und überzeugte sie, eine Stiftungsprofessur mit Labor<sup>U</sup> einzurichten, weil sie damit Geld<sup>M</sup> (Format der relevanten Information) sparen; hinzu kommen angewandte Forschungsaufträge<sup>U</sup>, die er an die Universität<sup>U</sup> vergibt:

Der Gedanke zur Stiftungsprofessur war meine enge Verbindung zur Hochschule, einer meiner Kommilitonen war dort Dozent, hatte ich die Verbindung zustande bekommen und dann haben wir in der Industrie festgestellt, dass, wenn wir einen jungen Ingenieur von der Hochschule holen, dass er eigentlich von unserem Fachgebiet keine Ahnung hat und das rechnen wir mal hoch, rein wirtschaftlich gerechnet, er braucht mindestens ein Jahr bis er einigermaßen fit ist, kostet zwischen 50 und 100.000 Euro und dann haben wir gesagt, wenn ich dieses an die

Hochschule delegiere, die Ausbildung nicht in meinen Betrieb und ich bekomme genug Unternehmen zusammen und wir, jeder im Jahr 15.000 Euro bezahlt auf fünf Jahre, dann kriegen wir einen Haushalt zusammen von etwa 1,5 Millionen braucht man und diese 1,5 Millionen reichen aus, um Maschinen auszurichten und mit der Stiftungsprofessur, weil wir ihn ja bezahlen und das hat sich hier so ausgewirkt, wir haben einen Dozenten, der jetzt diese Stiftungsprofessur belegt hat und haben ein Labor und bedienen jetzt auch die Hochschule mit angewandten Forschungsaufträgen, also angewandte Forschung, was wir brauchen, nicht Grundlagenforschung, sondern angewandte Forschung und das hat sich gut entwickelt. (DI1)

I: Und wie haben sie diese anderen Unternehmen davon überzeugen können also wie hat sich das so entwickelt dann?

Über persönliche Kontakte angeknüpft, ich habe Briefe geschrieben und dann haben wir uns dann aufgeteilt an der Hochschule, die Dozenten, die maßgebend waren auch der Rektor hat ein paar Firmen übernommen und den Großteil habe ich ganz einfach angeschrieben, hat sich überzeugt, wie gesagt, ihr spart Geld, wenn ihr so macht und dann haben wir das zustande bekommen. (DI1)

Auf diese drei Konventionen wird auch Bezug genommen, indem ausgesagt wird, dass sein Vater einen Doktoranden<sup>U</sup> von der TU<sup>U</sup> geholt hatte, der dann seine Promotion<sup>U</sup> schrieb, Entwicklungsleiter<sup>U</sup> im Unternehmen war und dann wieder zurück an die Universität<sup>U</sup> ging.

Diese Verbindung ist nie abgerissen (reaktivierbarer<sup>N</sup> Kontakt<sup>N</sup>) und er hat als Professor<sup>U</sup> weiter auf diesem Gebiet geforscht und gelehrt. Dieser Unternehmer hat dann bei diesem Professor<sup>U</sup> studiert<sup>U</sup> und eine Reihe von Diplomingenieuren<sup>U</sup> dieser Universität<sup>U</sup> arbeitet bei diesem Unternehmen, weil das Studium<sup>U</sup> fast passgenau<sup>U</sup> zu dem ist, was sie im Unternehmen machen (Beziehungslogik). Durch Entwicklungs<sup>U</sup>- und Forschungsaufträge<sup>U</sup> wird die Zusammenarbeit konkretisiert, wobei es wichtig ist, dass ein verwertbares Ergebnis herauskommt, das zu einem Mehrwert<sup>M</sup> führt (Prüfung):

Also zur technischen Universität [Ort B] eben, so dass mein Vater hat sich für die Entwicklung der Elektromagnete, hat der sich einen Doktoranden aus [Ort B] geholt, der darüber seine Promotion geschrieben hat und der ist dann ins Unternehmen gekommen, war dann Entwicklungsleiter gewesen über zehn, 12 Jahre und ist dann auch wieder an die Uni zurück und das war im Prinzip auch ein Glücksfall weil diese Verbindung, die ist nie abgerissen aber als dieser Herr dort als Professor tätig war, hat er auf diesem Gebiet, das im Prinzip sein eigenes war also das Magnetismus und von Elektromagneten in energiedichten Ausprägungsvarianten, hat er weiter geforscht, die Lehre betrieben und das war unter anderen auch der Grund also ich habe dann auch dort studiert bei ihm und das war auch der Grund, dass wir eine ganze Reihe von Diplomingenieuren aus [Ort B] hier bei uns im Hause haben, die eben auch dieses Studium, was fast passgenau ist zu dem was wir hier im Unternehmen machen, gibt ja viele Leute, die sagen naja was man im Studium lernt, davon braucht man mal zehn Prozent also das ist im unserem Fall glücklicherweise anders und das hängt mit dieser Konstellation zusammen, gut wir haben natürlich dann auch immer wieder mit Entwicklungsaufträgen, mit Forschungsaufträgen da die Zusammenarbeit richtig konkretisiert und auf vertragliche Füße gestellt und das am Ende auch was rauskommen musste, denn also eins ist mir auch mal in meiner beruflichen Laufbahn passiert, wir haben einen Entwicklungsauftrag an einen anderen Professor an der TU [Ort B] gegeben, der mir am Ende dann erklärt, auch ein negatives Ergebnis ist ein wissenschaftliches Ergebnis, womit er sicherlich

recht hat, allerdings kann man damit natürlich kein Geld verdienen und das musste man sowohl zu DDR-Zeiten als auch heute erst recht und es muss dann ein Ergebnis rauskommen was verwertbar ist, was man zu Mehrwert führt und insofern haben wir da eigentlich im Großen und Ganzen sehr sehr gute Möglichkeiten der Zusammenarbeit, wie gesagt mit der TU [Ort B], das existiert auch heute weiter. (ST2)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Konvention der Bekanntheit: durch das IHK-Programm<sup>U</sup> Schule macht Wirtschaft, über Ausbildungsmessen<sup>O</sup> und Partnerschulen lernten sie Lehrer kennen, die ihnen dabei helfen, Flyer<sup>O</sup> in Schulen zu verteilen und wenn sie eine Ausbildungsstelle<sup>U</sup> ausschreiben<sup>O</sup>. Die Schulen sind hier kooperativ und kontaktieren einen wegen Praktikas und sie haben die Möglichkeit ggf. kurzfristig<sup>M</sup> (Zeithorizont) offene Ausbildungsstellen zu besetzen; hier wäscht<sup>M</sup> eine<sup>M</sup> Hand<sup>M</sup> die<sup>M</sup> andere<sup>M</sup> (Beziehungslogik):

Der Bedarf denke ich jetzt, es war die IHK Schule macht Wirtschaft, das hatten Sie angesprochen, das ist von der Industrie- und Handelskammer ein Programm, wo Partnerschulen gesucht werden und da sind wir seither mit einer Schule in [Ort E] verhandelt, unterstützen aber auch andere Firmen, zum Beispiel haben wir einmal im Jahr eine regionale Ausbildungsmesse wo alle Schulen vertreten sind auch hier entsteht dann ein Netzwerk, man kennt die Lehrer ebenso sind die auch sehr hilfsbereit wenn man dann Ausbildungsstellen ausschreibt, dass die Flyer in den Schulen verteilen also es ist klar, diese Partnerschaft mit der einen Schule vorhanden aber die anderen Schulen sind ebenso kooperativ und kontaktieren einen. (NA1\_2)

I: Also sozusagen dass die Schulen auf sie zukommen und sozusagen nicht umgekehrt oder?

Zum Teil durch die Praktika kommen die Schulen auf einen zu und ebenso, da finde ich, eine Hand wäscht die andere, wenn wir dann ebenso Ausbildungsstellen zu? rufen? oder noch Auszubildende kurzfristig benötigen, vielleicht gibt es den ein oder anderen, der von der Schule dann in Betracht käme und klar, das Netzwerk wird dann auch von uns genutzt. (NA1\_2)

Zwischen Marktkonvention, Konvention der Bekanntheit und staatsbürgerlicher Konvention: erst in der späteren Lebensphase des Unternehmens, ab den 90er und 2000er Jahren, wurden Kooperationsbeziehungen eingegangen, ein Schulpreis<sup>O</sup> ausgelobt<sup>O</sup>, eine Juniorfirma gegründet, die Zusammenarbeit mit der Stadt bei der Bildungsmesse<sup>O</sup> eingegangen und mit dem Kindergarten zusammen gearbeitet. Der Grund für diese Kooperation ist bei ihm die fest verankerte Überzeugung, dass es eine gesellschaftliche<sup>S</sup> Aufgabe ist, etwas für die Jugend und den Nachwuchs zu tun (soziales<sup>S</sup> Engagement<sup>S</sup>); aber auch aus einer egoistischen<sup>M</sup> Betrachtung, da sie Menschen für Berufe benötigen, um ihr Geschäft<sup>M</sup> zu betreiben (Wettbewerbsfähigkeit<sup>M</sup>):

Alle anderen Dinge, die sie da auch aufgeschrieben haben, das kam erst in den 90er Jahren und dann nach 2000. Ich habe mir da mal gestern noch zusammen schreiben lassen wann das alles war, wir haben zum Beispiel den Schulpreis, den [Unternehmen B]-Schulpreis, den haben wir 2003 eingeführt, Zusammenarbeit mit der Stadt [Ort B] in der Bildungsmesse, das ist auch zehn Jahre her, mit dem [Eigennamen A], den Kindergarten das in den 2000er Jahren [Eigennamen B], die

Juniorenfirma ist 2006 gegründet worden. Also das waren alles Dinge, ich sage mal, mit Ausnahme der Erstausbildungen natürlich, dann auch kontinuierlich schon einer verstärkten Weiterbildung der Mitarbeiter, waren das alles Aktivitäten erst in den 90er Jahren und nach der Jahrtausendwende. (S2)

I: Was ist denn da der Grund? Was mich nämlich interessiert, das sind ja wichtige Struktureffekte, hat das vielleicht mit dem Größenwachstum des Unternehmens zu tun oder sind das andere Faktoren, die da eine Rolle gespielt haben?

Sicherlich erst mal aus der bei mir sehr fest verankerten Überzeugung, dass wir was für die Jugend und den Nachwuchs unternehmen müssen, dass das einfach eine allgemeingesellschaftliche Aufgabe ist und zum zweiten aber auch aus der recht egoistischen Betrachtung, dass wir junge Menschen für Berufe, die wir benötigen, um unser Geschäft zu betreiben, dass wir uns da eingesetzt haben, dass zum Beispiel Mädchen, junge Mädchen früher mal mit Technik in Verbindung kommen, um unseren eigenen, späteren Personalbedarf abzudecken und da sind wir ja wirklich extrem rührig mit Ausbildungsbotschafter und Juniorenfirma. (S2)

### (3) Cluster/Netzwerke

Die Interviewpassagen, die Cluster und Netzwerke thematisieren, bezogen sich insbesondere auf die Netzwerkkonvention und die staatsbürgerliche Konvention, wobei die erfolgreiche Generierung von Clustern und Netzwerken unterschiedlich bewertet wurde.

#### *Netzwerkkonvention*

Mit Bezug auf die Netzwerkkonvention sagt dieser Unternehmer, dass sich seine Kontakte<sup>N</sup> durch verschiedene Aktivitäten<sup>N</sup> (Wertigkeit), auch im privaten Bereich, ergaben und es wichtig ist, mit offenen<sup>N</sup> Augen<sup>N</sup> durch die Welt zu gehen:

Sehr oft unterwegs ist zu irgendwelchen Veranstaltungen, egal ob die jetzt direkt aus dem eigenen Bereich kommen oder auch nicht. In dem man selbst bei seinen sportlichen und Hobby-Aktivitäten mit offenen Augen durch die Welt geht. (B5)

Ebenfalls Bezug zur Netzwerkkonvention nimmt dieser Interviewpartner, indem er aussagt, dass deren Netzwerk<sup>N</sup> über viele Jahre hinweg entstand und sich stetig<sup>N</sup> weiter<sup>N</sup> entwickelte<sup>N</sup>: mit jedem neuen Thema erweitert sich deren Netzwerk<sup>N</sup> von Innovationspartnern<sup>N</sup> bzw. es entstehen neue Forschungspartnerschaften<sup>N</sup>:

Das Netzwerk ist über viele viele Jahre entstanden und es entwickelt sich natürlich auch stetig weiter. Mit jedem neuen Thema was wir adressieren, entstehen auch neue Forschungspartnerschaften oder entsteht ein sich erweiterndes Netzwerk von Partnern, die ich nenne sie mal, Innovationspartner, die halt themenbezogen halt dazu kommen müssen. Wir sind als Unternehmen auch nicht stehen geblieben bei den Bestands- oder Nippelmaschinen und dann, das gab neben der klassischen Werkzeugmaschine also jetzt mechanische Blechbearbeitung, dann den Laser, der halt als Werkzeug dazu gekommen ist und das hat allein schon eine ganz andere Note in die Zusammenarbeit gebracht, weil nämlich ganz andere Arten von Instituten plötzlich notwendig waren, um Laser in die Fertigungstechnik reinzubringen, es waren plötzlich Physiker dabei, das waren



plötzlich Leute, die mit den Werkzeugmaschinen, also mit dem Maschinenbau relativ wenig zu tun hatten und das zieht sich weiter fort, wenn man denkt, jetzt an Steuerungstechnik oder neues Stichwort Industrie vier null, dann sind da andere Fakultäten gefragt und damit auch andere Arten von Leuten, die auch dann ins Spiel kommen und insofern entwickeln sich diese Netzwerke und Partnerschaften wie gesagt stetig weiter. (S1)

### *Kompromiss*

Zwischen handwerklicher Konvention und Netzwerkkonvention: dieses Unternehmen war schon vor der Wende in der Region<sup>H</sup> vernetzt<sup>N</sup> gewesen und als sie es übernahmen, konnten sie auf diese Verbindungen<sup>N</sup>, die über ihre Mitarbeiter liefen, aufbauen:

Und auch vorab war das schon in der Gegend integriert, da war natürlich die Struktur noch ein bisschen anders, sicherlich, aber ich meine, in der Zeit vor der Wende war es natürlich noch schwieriger an irgendwas ranzukommen, da brauchte man die guten Freunde noch viel besser. Aus der Zeit stammen natürlich auch noch ganz viele Verbindungen, weil ansonsten hat man gar keine, hat man gar nichts bekommen. Von daher war das Unternehmen eigentlich immer schon ziemlich gut vernetzt hier in der Gegend und da haben wir keine große Aufbauarbeit leisten müssen, sondern das kam einfach über die Mitarbeiterschaft, die man übernommen hat [...], dadurch haben wir natürlich auch von diesem Unternehmen teilweise, sage ich mal Vernetzungen mit bekommen, die uns natürlich im Nachgang auch geholfen haben. (SW3\_1)

I: Also über die Mitarbeiter dann, oder wie lief das?

Ja über die Mitarbeiter, das sind die Mitarbeiter, die dieses Knowhow der Vernetzung sage ich mal mitgebracht haben, aus der guten oder aus der alten Zeit, weil sagen mal zu DDR-Zeiten musste man im Grunde genommen gut verdrahtet sein, um überhaupt was zu bekommen. (SW3\_1)

Zwischen handwerklicher Konvention, Netzwerkkonvention, Marktkonvention und staatsbürgerliche Konvention: hier wurde vom Bundesministerium<sup>S</sup> für Bildung und Forschung (Bmbf) ein Wachstumskern<sup>N</sup> gefördert<sup>S</sup> und auch nach der Förderperiode arbeiteten die Unternehmen aus der Region<sup>H</sup>, die mit Magnettechnik etwas zu tun hatten, über das 1. und 2. Projekt<sup>N</sup> hinaus weiter zusammen.

Auch hat das Wirtschaftsministerium<sup>S</sup> in Thüringen<sup>H</sup> ein Zentrum für Maschinenbau ins Leben gerufen, das ebenfalls versucht, Innovationsprozesse<sup>N</sup> in kleinteiligen Unternehmen zu fördern<sup>S</sup>:

Aber eben auch auf dem innovativen Gebiet und da haben wir, wann war das? 2005 oder vier, haben wir versucht, einen Cluster zu bilden, Magnettechnik und das war damals unter dem Begriff Wachstumskern wurde das angesiedelt, wurde auch von Berlin gefördert, vom Bmbf und da haben sich eben Unternehmen zusammengetan, hier aus der Region, die irgendwo und irgendwie mit der Magnettechnik zu tun haben und der eigentliche Kern ist eben die TU [Ort B] gewesen und darum herum also sowohl territorial, vielleicht in dem Radius von 100 Kilometern oder so, haben sich dann, oder sind da einige Unternehmen damit zusammengefasst worden und da sind auch ganz ansprechende Ergebnisse zustande gekommen und vor allen Dingen es sind Zusammenarbeiten entstanden, die auch über ein erstes oder zweites Projekt hinaus gehen und das hängt sicherlich auch damit zusammen, gut

ich meine, wir haben im Unternehmen eine F&E-Abteilung, es gibt viele Unternehmen, die haben das nicht, die sind eben darauf angewiesen jetzt mit Forschungseinrichtung zusammenzuarbeiten, um eben auf diesem Gebiet oder auf diesem Wege dann die Innovation zu erreichen also das ist eigentlich so ein bisschen der Ausgangspunkt gewesen, dass Anfang der 60er Jahre hier bei uns diese Entwicklungsabteilung aufgebaut worden ist und dann gab es immer die konkreten Projekte und Aufgabenstellung, jetzt mit der TU [Ort B], dann ist es natürlich auch, das ist insbesondere nach der Wiedervereinigung dann entstanden, dass man sich oder dass wir uns nicht nur um die Produktentwicklung gekümmert haben, sondern eben auch um Prozess- und Verfahrensentwicklung gekümmert haben, nämlich der Verfahren, die eben zur Herstellung von Elektromagneten notwendig sind und das sind teilweise schon relativ spezielle Dinge und da sind wir wirklich auch sehr froh, dass es hier in der Region Fachhochschule [Ort F], Fachhochschule [Ort G] gibt, aber eben auch wirtschaftsnahe Forschungseinrichtungen wie die [Eigennamen E] in [Ort G] oder das Institut [Eigennamen F] in [Ort E] [Eigennamen F] mit denen wir gemeinsam so ein ganz spezielles Schweißverfahren entwickelt haben und damit auch quasi Alleinstellungsmerkmal besitzen, also das hat sich als sehr sehr positiv erwiesen und es hat sich auch, muss ich sagen, als sehr positiv erwiesen, dass diese Einrichtung hier in Thüringen vorgehalten werden, ich meine, das ist ja nicht alles billig und es muss ja alles finanziert werden und das ist schon ein sehr guter Weg gewesen, um die innovativen Unternehmen in Thüringen, insbesondere im Maschinenbau nach vorne zu bringen [...]. Und auf dieser Basis ist dann als nächster Schritt von dem Wirtschaftsminister ein Thüringer Zentrum für Maschinenbau ins Leben gerufen worden [...], im Anfangsstadium und so kümmert man sich sicherlich auch in Thüringen auch unter der Fahne des Wirtschaftsministeriums darum, den Maschinenbau in Thüringen, der sicherlich sehr kleinteilig ist, von der Größe der Unternehmen, versucht man da Einrichtungen zu schaffen, die eben diesen Innovationsprozess in diesen kleineren Unternehmen dann weiter befördert, also man kann sich dann als Unternehmen dahin wenden an dieses Zentrum [...] und dann wendet man sich da hin und dann wird einem dort auch tatsächlich Unterstützung zugesagt. (ST2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Netzwerkkonvention, industrieller Konvention und Konvention der Bekanntheit: hier scannte<sup>U</sup> das Bundeswirtschaftsministerium<sup>S</sup> den Markt daraufhin, welche Technologien gefördert<sup>S</sup> werden sollten, bei denen Deutschland<sup>S</sup> eine führende Rolle einnehmen könnte (Bewertungskriterium). Eine dieser identifizierten Fachgebiete<sup>U</sup> ist die Heimvernetzung, die nun durch die Gründung eines Innovationszentrums<sup>N</sup> gefördert wird. Eines der Gründerfirmen ist das Unternehmen. Übergeordnetes Ziel ist hierbei, dass die unterschiedlichen<sup>N</sup> Akteure<sup>N</sup> gemeinsam<sup>N</sup> Konzepte<sup>N</sup> entwickeln<sup>N</sup> (Qualifikation von Personen) und den Netzwerkverbund<sup>N</sup> so fokussieren, dass offene<sup>N</sup> Kommunikationsschnittstellen<sup>N</sup> entwickelt werden, die interoperabel<sup>N</sup> sind (Prüfung). Mittlerweile hat dieser Verein<sup>S</sup> mehr als 60 Firmenmitglieder<sup>S</sup> aus unterschiedlichen Bereichen, betreibt gemeinsame F&E-Projekte<sup>N</sup>, organisiert Öffentlichkeitsarbeit<sup>O</sup>, Tagungen<sup>O</sup> und Ausstellungen<sup>O</sup>, die zu einem immer stärkeren Vernetzungsgrad<sup>N</sup> der Mitglieder<sup>S</sup> untereinander führen:

Hat das Bundeswirtschaftsministerium gescannt auf welchen Gebieten, fachlichen Gebieten kann Deutschland eine führende Rolle einnehmen und da ist das Thema Heimvernetzung neben vielen anderen Themen ausgewählt worden und das heißt also, dass so summarisch unter ?Somadrom-Systemen? kann man das verstehen und da ist eben der Grundgedanke, dass alles was in einer Wohnung stattfindet, dass das

informationstechnisch miteinander vernetzt wird und da kommen eben die Akteure aus ganz unterschiedlichen Richtungen, da gibt es also die so genannten Weiße-Ware-Hersteller also das Firma [Unternehmen B] ist mal exemplarisch genannt, oder [Unternehmen C], Audio-Videotechnik, energetische Prozesse, mehr Energieversorger da sind Kommunikationsprobleme zu lösen, also die [Unternehmen D] da sind zunehmend unterstützende Dienste anzubieten als der [Verband A]. Und da ist also beispielsweise vor reichlich drei Jahren ein Innovationszentrum gegründet worden von Acht Firmen zunächst und eine dieser acht Firmen sind wir gewesen, die eben ein Innovationszentrum mit dem Namen [Eigennamen A] und daraus ist ein Verein entstanden [Verein A] und dort sind jetzt mittlerweile fast 60 Firmen integriert, aus den unterschiedlichsten Bereichen, ich hatte eben schon einige genannt, aber da ist auch [Unternehmen E] dabei und so weiter. Und dort ist jetzt die Aufgabe, diese unterschiedlichen Gewerke über eine Technologie zu vereinen, also wir sprechen da von einer Home-Service-Plattform und von einer Service-Provider-Plattform und dieser Verein hat eben zum Beispiel die Aufgabe, die geeigneten Firmen zusammen zu führen und gemeinschaftliche Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu starten, das ist die eine Seite aber die andere Seite ist auch, dass über den Verein Öffentlichkeitsarbeit geleistet wird, also dass Tagungen organisiert werden, dass Ausstellungen, gemeinsames Auftreten auf Ausstellungen statt findet, so dass eben von Jahr zu Jahr der Vernetzungsgrad der Teilnehmer, Firmen immer stärker und enger wird, um dann einfach das eigentliche Ziel zu erreichen, unterschiedliche Gewerke, die sonst losgelöst voneinander ihre Konzepte entwickeln, innerhalb eines Netzwerkverbundes zu fokussieren, auf ein übergeordnetes Ziel, dem sich dann letztendlich alle anschließen und keine singulären Lösungen entwickeln, die proprietär sind, also firmenspezifisch sondern die also in dem Sinne jetzt geht es ja auch um Automation, um Information über sozusagen offene Kommunikationsschnittstellen verfügen, interoperabel sind, so dass eben beliebige Firmen als Anbieter sich dann auch wiederfinden und das nicht auf eine Firma fokussiert ist und um den Masseneinsatz, um eine Breitenanwendung zu erzielen, ist das eben eine notwendige Voraussetzung. (B3)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, handwerklicher Konvention, industrieller Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: dieser Cluster<sup>N</sup> wurde ebenfalls von staatlicher<sup>S</sup> Seite aus initiiert, d. h. es sollten sich Firmen und Forschungseinrichtungen aus der Region<sup>H</sup> miteinander vernetzen<sup>N</sup>, indem Fördermittel<sup>S-M</sup> vergeben wurden. Einige Akteure nutzten die Förderschienen<sup>S-M</sup> für sich, weil sie kapitalintensive<sup>M</sup> Technologieentwicklung<sup>U</sup> vorantreiben wollten, um sich im Wettbewerb<sup>M</sup> zu behaupten (Prüfung). Ergebnis war aber, dass viele der geförderten Zusammenarbeiten nach der Förderperiode<sup>S-U</sup> nicht mehr weiter verfolgt wurden; es entstanden aber immerhin punktuell neue Beziehungen<sup>N</sup>, die auch heute noch Bestand haben. Für sein Unternehmen hat sich dadurch eine neue Beziehung<sup>N</sup> zu einem benachbarten<sup>H</sup> Unternehmen ergeben.

Insgesamt wurde aber wenig an den gewollten Zielen<sup>U-S</sup> erreicht, in gewisser Weise hat es aber funktioniert, da die geförderten Firmen eine Weile zusammen<sup>N</sup> geforscht<sup>N</sup>, entwickelt<sup>N</sup> und gearbeitet<sup>N</sup> haben (Beziehungslogik):

Kann und sollte man Klartext reden, das faskan ist entstanden aus einem politischen Willen, dass sich Firmen und Forschungseinrichtungen verknüpfen und wie setzt man das? Indem man Fördermittel ausreicht und das bindet an bestimmte Randbedingungen und das war auch dort so. Das erste finden in einem faskan war, verschiedene Akteure, in dem Fall regional, weil das war eben auch die Förderschienen, war so regional angelegt, verschiedene Akteure hatten das

Interesse, diese Förderschienen für sich zu nutzen, muss man klar sagen, also weil, wie läuft, wie sehe ich das? Ich meine, wie hat das funktioniert? Politisch ist gewollt, dass sich die Unternehmen und Forschungseinrichtungen von Regionen vernetzen und dann hat man Förderprogramme aufgelegt und hat gesagt, so Geld gibt es wenn ihr euch findet regional, wenn ihr eine gemeinsame Überschrift seht unter der ihr zusammenarbeiten wollt und indem ihre eine Zusammenarbeit glaubhaft belegt, durch gemeinsame Ziele und geplantes Handeln und so weiter und wenn ihr das also alles schön aufschreibt und vertretet und dann gefälligst auch tut, dann werdet ihr Fördermittel bekommen und das muss man klar sagen, also der Antrieb, diese ausgelobten Zuschüsse zu bekommen, die machen natürlich ein paar Leute wach, ich meine das jetzt im Guten, wirklich, weil immer wieder neue Entwicklungen bei einer, gerade aus dem nichts aufgebauten Firma, das sind ja relativ kurze Zeiträume hier, die jungen Firmen, auch zehn Jahre ist ja eigentlich noch nichts für ein gestandenes Unternehmen und das heißt, also man braucht die Förderung, weil sonst könnte man nicht diese doch immer wieder großen Schritte wagen, wieder was Neues entwickeln und so weiter, um sich irgendwie erst mal zu etablieren und eine Chance zu haben, gegen gestandene Unternehmen, denn man ist ja nicht im luftleeren Raum als Unternehmer und das heißt also, es ist ein Kraftakt, auch finanzieller Kraftakt [...]. Ich muss sagen, punktuell sind da Beziehungen entstanden, die auch heute noch bestehen. Nun gibt es ein paar kleine Beziehungen, die gab es davor schon, die wurden sozusagen dann auch auf das Papier geschrieben also es waren da schon welche und die gibt es auch heute noch, die wurden noch nicht ausgebaut, für uns gibt es eine konkrete Unternehmensbeziehung, die sich dadurch überhaupt erst geschaffen hat und die auch heute noch lebt, also das war ein Verbund von fünf Unternehmen, drei Forschungseinrichtungen, irgend sowas und ich muss sagen, für mein Unternehmen hat sich eine sozusagen dauerhafte Beziehung etabliert, zwischen Nachbarn also mittlerweile gleich daneben und von Unternehmer zu Unternehmer, als Person, wir reden öfters mal miteinander und auch eine kleine, nicht eine Kern aber in einer wirtschaftlichen Beziehung unserer Unternehmen untereinander. Es hat also, es ist, man kann es positiv ausdrücken, da ist etwas dadurch entstanden, man kann es auch an den propagierten, gewollten, wie auch immer Zielen, es ist natürlich sehr wenig, also in dem was man sich sozusagen so mit großen Tönen davon erhofft hat, aber das, ich will es nicht klein reden, weil es hat in gewisser Weise funktioniert, die Firmen haben geforscht, sie haben entwickelt, sie haben eine Weile zusammen gearbeitet, unterschiedlich tief und ein Teil aus der Zusammenarbeit hat vielleicht sozusagen eine Dauerhaftigkeit gekriegt, die Proportionen muss man sehen. (CE1)

#### (4) Unternehmen

Die wichtigsten Konventionen, die an dieser Stelle angesprochen wurden, waren die handwerkliche Konvention, die Netzwerkkonvention und die industrielle Konvention, die auch miteinander Kompromisse eingingen. Kritisiert wurde die industrielle Konvention.

#### *Industrielle Konvention*

Wenn die strategische Mittelfristplanung<sup>U</sup> (Zeithorizont) eine Lücke feststellt, dann gehen sie auf die Suche nach möglichen Kooperationspartnern:

Das läuft nach strategischer Mittelfristplanung, wenn wir eine Lücke sehen, dann suchen wir selbst, oder andere kommen auf uns zu und sagen es wäre eine Möglichkeit. (SO1)

Hier wird gesagt, dass sie Arbeitsgänge<sup>U</sup>, die sie nicht selber beherrschen, außer Haus zu einem

Partner abgeben (Funktionalität<sup>U</sup>), mit dem sie schon seit<sup>U</sup> jeher<sup>U</sup> zusammen arbeiten (Stabilität):

In dem wir einfach Hilfe brauchten, weil es sind Arbeitsgänge, die wir selber nicht beherrschen und die geben wir dann außer Haus zu unserem Partner also es ist sowas wie Härterei, machen wir nicht selber, da arbeitet das Unternehmen schon immer mit der gleichen Härterei zusammen, dann gibt es spezielle Beschichtungen, die wir nicht beherrschen aber dergleichen und das geben wir außer Haus, zu den Firmen, die das beherrschen. (ST1)

### *Netzwerkkonvention*

Hier ist die Aussage, dass das Unternehmen in einem Netzwerk<sup>U</sup> weitere Zulieferer- und Kooperationspartner<sup>U</sup> kennen gelernt hat:

Es gibt Dinge, wo man aktiv sucht oder in Netzwerken fällt man Leuten über die Füße oder die fallen einem über die Füße, wie man es bezeichnen will. Also zum Beispiel dort die IT-Firma, die uns jetzt betreut, haben wir im Netzwerk kennen gelernt oder so. Bin mir nicht ganz so sicher, weil ich nicht alle starken Beziehungen kenne, wir haben eine Werbefirma, die ein Netzwerk halt mit ?aktiver Arbeit?, weil es [Unternehmen A], kannten wir vorher nicht, haben wir da kennen gelernt, danach haben wir mit denen relativ viel gemacht, so Material, wie, sage mal Kugelschreiber, Businesshemden, alles mögliche, alles was wir bei denen kriegen, kriegen wir halt um die Ecke halt und so gibt es hier einige Zulieferer oder Kooperationspartner, die wir darüber kennen gelernt halt haben. (B6)

Bei diesem Unternehmen bahnten sich die Kontakte<sup>N</sup> zuerst außergeschäftlich an, d. h. er traf zunächst andere Unternehmen auf Lieferantentagen und im Anschluss daran gingen sie gemeinsam ein Bier trinken; erst später ergaben sich dann daraus geschäftliche Beziehungen:

Indem man ganz einfach drüber gesprochen hat, man hat sich mal getroffen und da hat man dann Automobil?punkt?-Referenzen und so weiter, die dann waren oder Lieferantentage und dann hat man sich getroffen, ach guck an hier und wie geht es bei euch und ja könnten wir uns da mal zusammen setzen und trinken wir ein Bier miteinander? Also eigentlich erst mal nicht unbedingt geschäftlich angebahnt, sondern erst mal außergeschäftlich und dann ergibt sich dann eigentlich das eine oder andere. (SW1)

### *Kompromiss*

Zwischen der handwerklichen Konvention und der Netzwerkkonvention: Aussage ist hier, dass das Unternehmen schon vor der Wende in<sup>H</sup> der<sup>H</sup> Gegend<sup>H</sup> integriert war, weil man aufgrund der Mangelwirtschaft in der DDR Kontakte<sup>N</sup> gebraucht hat. Diese Verbindungen aus der DDR-Zeit, die über die Mitarbeiter liefen, konnten auch nach der Wende weiter aufrecht erhalten werden:

Und auch vorab war das schon in der Gegend integriert, da war natürlich die Struktur noch ein bisschen anders, sicherlich, aber ich meine, in der Zeit vor der Wende war es natürlich noch schwieriger an irgendwas ranzukommen, da brauchte man die guten Freunde noch viel besser. Aus der Zeit stammen natürlich auch noch ganz viele Verbindungen, weil ansonsten hat man gar keine, hat man gar nichts bekommen. Von daher war das Unternehmen eigentlich immer schon ziemlich gut vernetzt hier in der Gegend und da haben wir keine große Aufbauarbeit leisten müssen, sondern das kam einfach über die Mitarbeiterschaft, die man übernommen hat, man ist ja nicht auf der grünen Wiese angefangen, das war drüben im Presswerk, da war das ganz anders, da sind wir wirklich auf der grünen Wiese

angefangen und haben aber auch durch dieses Unternehmen ganz gut kannten und das wir mit den Werkzeugen hier hatten, dadurch haben wir natürlich auch von diesem Unternehmen teilweise, sage ich mal Vernetzungen mit bekommen, die uns natürlich im Nachgang auch geholfen haben. (SW3\_1)

I: Also über die Mitarbeiter dann, oder wie lief das?

Ja über die Mitarbeiter, das sind die Mitarbeiter, die dieses Knowhow der Vernetzung sage ich mal mitgebracht haben, aus der guten oder aus der alten Zeit, weil sagen mal zu DDR-Zeiten musste man im Grunde genommen gut verdrahtet sein, um überhaupt was zu bekommen. (SW3\_1)

Genannt wird auch, dass deren Prüftechnik<sup>U</sup> bekannt<sup>H</sup> ist<sup>H</sup> (Bewertungskriterium) und sie Kontakt suchen, um ihre Produkte weiter<sup>U</sup> zu entwickeln<sup>U</sup> bzw. sie suchen die Rückkopplung<sup>U</sup> aus der Anwendung, um die Produktionsprozesse<sup>U</sup> bei ihren Kunden zu verbessern:

Wir suchen auch den Kontakt also sagen mal, unsere Prüftechnik ist bekannt, wir suchen natürlich auch den Kontakt in der Richtung, dass die Produkte selbst weiter entwickeln, auf Basis, wir selbst nicht Anwender sind, wir sind nur Hersteller, suchen wir die Rückkopplung, im Grunde aus der Anwendung, um die Produkte selbst zu verbessern, um weitere Produkte in den Markt hineinzubringen, die halt dem Kunden im Grunde im Produktionsprozess auf der einen Seite weiterhelfen, im Grunde ihre Produktqualität zu steigern oder in bestimmten Grenzen zu haben und das ist eigentlich, sagen mal, der wesentliche Antriebsfaktor. (B2)

Im Sinne der handwerklichen Konvention, der Netzwerkkonvention und der Marktkonvention, äußerte sich ein weiterer Geschäftsführer, indem er sagte, dass die Firma in der Vergangenheit 2.000 Beschäftigte hatte und dass das Unternehmen auch, als es schrumpfte, die Kontakte<sup>N</sup>, die seit Jahrzehnten zur Firma bestehen, beibehält. Einige von den ehemaligen Mitarbeitern gründeten dann eigene Firmen in der Region<sup>H</sup>, die das Unternehmen jetzt beliefern, auch weil der Preis<sup>M</sup> angemessen ist:

Auch die letzten Jahrzehnte hinweg gewachsen ist, natürlich wirklich ein Riesenvorteil muss man sagen, die Größe die die Firma einmal hatte in der Vergangenheit, ein Betrieb mit 2.000 Mann hatte schon Kontakte, der musste nicht bei Null anfangen, wenn man schrumpft behält man immer noch seine Kontakte und man behält das beste Wissen. Also ich sage mal, man hat sich immer über die Jahre auch die Leute hier am Standort gehalten, die natürlich auf ihrem Gebiet prädestiniert waren, um zu arbeiten und die ganzen Kontakte jetzt, wie gesagt, die bestehen seit Jahrzehnten zur Firma [Unternehmen O] in [Ort E] für die gesamte Elektrik, Elektronik und alles andere, kleinere Lieferanten, die sich dann auch abgespalten haben von großen Betrieben, sage mal, wie gesagt in der [Unternehmen A], bei 2.000 Mann wo das dann auseinandergegangen ist, sind viele aus den Firmen ausgeschieden und es haben sich auch viele selbstständig gemacht, zum Beispiel einer in der damaligen Fertigung ein Herr [Person B], der hat hier draußen in [Ort F] ein kleines Dorf ungefähr fünf Kilometer von [Ort B] weg, einen Fertigungsbetrieb aufgemacht und der zählt natürlich aufgrund seiner Größe, der kennt uns, Preisverhältnis stimmt alles zusammen, der fertigt für uns auch einige Teile und so durch diese Verhandlungen ist natürlich auch das Netzwerk immer noch aufrecht geblieben hier. (SWS2)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: dieser Geschäftsführer sagte, dass sie, wenn sie sich in eine neue Technologie eingearbeitet und erste Kundenprojekte<sup>N</sup> haben, aktiv auf die Suche gehen: sie wollen skalieren<sup>U</sup> und brauchen dafür einen Partner, der ihnen auf Zuruf Ressourcen<sup>U</sup> zur Verfügung stellt. Sie machen einen aktiven Marktscan<sup>M-U</sup>, um einen Partner<sup>N</sup> für Projekt<sup>N</sup> X zu bekommen, z. T. läuft es über persönliche Beziehungen und gemeinsame historische Parallelen, d. h. es handelt sich im ehemalige Mitarbeiter des Unternehmens, sie sich dann selbstständig gemacht haben (reaktivierbare<sup>N</sup> Kontakte<sup>N</sup>):

Also der klassische Weg ist natürlich dass man aktiv auf die Suche geht und sagt, ich brauche, ich habe mich in eine neue Technologie eingearbeitet, habe die ersten Kundenprojekte, ich habe es jetzt soweit verstanden, ich muss jetzt skalieren und brauche dafür einen Partner, der mir auf Zuruf Ressourcen zur Verfügung stellt, ich mache einen aktiven Marktscan, wer könnte das sein? Also ganz klassischer, ich mache sozusagen ein Projekt, suche mir einen Partner für das Thema X, teilweise sind das persönliche Beziehungen, das heißt wir haben hier gerade in [Ort A] aber auch an anderen Standorten, wo wir halt länger vertreten sind, [Ort B] ist auch so ein Beispiel, auch Partner, mit denen es zwischen oder wo es dann zwischen [Unternehmen B]-Kollegen und Mitarbeitern, prägenden Mitarbeitern bei diesen Partnerunternehmen, gerne auch der Geschäftsführung, gemeinsame historische Parallelen gibt, man war früher mal bei einer gemeinsamen Firma, teilweise haben wir hier in [Ort A] Partnerfirmen, wo dann Mitglieder der Geschäftsleitung früher mal hier in der [Unternehmen B] waren und dann irgendwann die Chance gesehen haben, ein Angebot bekommen haben oder sich selbstständig gemacht haben oder so was, aber man ist, man bleibt sich in Freundschaft verbunden, das gilt für die Staffingpartner, das gilt auch für ein paar andere Themen, also wir haben auch Leute dann aus der [Unternehmen B] in Freiberufler oder in die Selbstständigkeit gehen sehen, gehen lassen müssen, wie auch immer, die uns in anderer Weise verbunden sind. (OE01)

Von der Netzwerkkonvention an der industriellen Konvention: eine andere Aussage kritisiert, indem ausgesagt wird, dass sie, wenn sie neue Themen haben, sie nicht in ein Branchenlexikon<sup>U/N</sup> gucken, um einen Lieferanten zu finden, sondern ihre Suche offen<sup>N</sup> gestalten, d. h. sie nutzen das Internet<sup>N</sup> oder bestehende Kontakte<sup>N</sup>:

Und dann, wenn es jetzt neue Themen gibt, dann gucken wir halt, wer kann das übernehmen, wer könnte das machen und dann guckt man eigentlich über das Internet oder man kennt die irgendwo her, dann kann dann so ein Thema Cluster oder vielleicht auch ein Industrieverein oder sonst was, wo man dann einfach weiß, da gibt es noch jemanden und so entwickelt sich das. (SW3\_2)

Also das ist da eher offen gestaltet, also ich wüsste jetzt nicht, dass der Einkauf bei uns in irgendeinem Branchenlexikon nachschaut, um da irgendeinen Lieferanten zu finden, der speziell jetzt bestimmte Teile herstellen kann, hier regional also das natürlich weniger. (SW3\_1)

## (5) Sonstiges

Weitere Themen, die an dieser Interviewstelle angesprochen wurden, waren Symposien, Workshops, Gründung einer weiteren Niederlassung und die regionale Entwicklung. Dabei kam es vor allem mit der industriellen Konvention zu Kompromissen:

## *Kompromiss*

Zwischen der Konvention der Bekanntheit und der industriellen Konvention: dieses Unternehmen veranstaltet Workshops, bei denen es um Berufsbilder, die Gestaltung von Kunstwerken mit technischen Bezug und um die Erstellung von Businessplänen geht, mit anschließender Preisverleihung<sup>o</sup>. Diese Workshops hatten einen Bezug zu den Produkten des Unternehmens und zum Ziel, Image<sup>o</sup> zu generieren und um Personal zu rekrutieren<sup>u</sup>:

So einen Workshop gemacht, wo es darum ging junge Leute gehen, sagen mal den Ingenieurberuf, da haben wir auch einen Preis bekommen und das nannte sich einmal Frauen und Technik, dann haben wir auch von Gymnasien, so in die Gymnasien jetzt junge Mädchen in das Unternehmen geholt und mal einen halben Tag jetzt vielleicht, welche verschiedenen Möglichkeiten als Ingenieur in einem Unternehmen gibt es dann? Und dann nachmittags haben wir einen Workshop gemacht, wo es darum ging mal zu fragen, wie denkt ihr über den Ingenieurberuf nach, wie macht Berufsorientierung? Und das kam ganz gut an, war also gute Resonanz und dann haben wir hinterher einen Wettbewerb gemacht, dann haben wir das Gleiche gemacht, dann aber nicht nur für Mädchen, dann nannte sich das Kunst und Technik und dann sollten die ein Kunstwerk machen, was einen technischen Bezug hat und dann gab es hinterher eine Preisverleihung, ein paar Wochen später in dem die ihre Kunstwerke fertig gestellt hatten und dann haben wir noch mal Idee und Technik, wo es darum ging, wiederum Bezug zu unseren Produkten, eine Idee zu generieren und jetzt gibt es auch noch mal, und zwar wollen wir das dieses Jahr machen, Business und Technik, wo es darum geht ein Geschäftsmodell zu entwickeln quasi nur so ein Businessplan. (SBH1)

I: Ah interessant, jetzt im Sinne von Entrepreneurship oder?

Ja, aber mit einem Bezug immer zu unseren Produkten oder Lösungen, die wir haben und spannend sind, die ganz engagiert und dann gibt es immer Preise dafür und das sind solche Aktionen, wo man versucht auch Image und auch zu rekrutieren, junge Leute, die gut sind und das macht Spaß. (SBH1)

Zwischen industrieller Konvention und Konvention der Inspiration: hier wurde eine Niederlassung bewusst außerhalb der Standardorganisation<sup>u</sup> mit neuen<sup>l</sup> Themen<sup>l</sup> (Bewertungskriterium) und neuen Leuten begründet. Die Wahl des Ortes erfolgte, weil er informatikaffin ist bzw. es dort Personen mit Kompetenzprofilen<sup>u</sup> gibt (Qualifikation von Personen), die man für solche Themen braucht:

Im Prinzip hat es angefangen mit einer eigenständigen oder mit einer kleinen Niederlassung, kann man sagen, einer kleinen Niederlassung, um halt am Standort [Ort C] also ganz bewusst nicht in Stuttgart, sondern in [Ort C], außerhalb der Standardorganisation von [Unternehmen A] diese neue Themen mit neuen Leuten auch zu begründen und im Verlauf der Arbeit und das hat zwei Jahre gedauert, waren dann auch die Strukturen und die Strategie soweit gediehen, dass man sagt, wir wollen das mit einer eigenständigen Gesellschaft machen und das dann auch diese Niederlassung, diese Arbeitsgruppe haben wir dann zu einer eigenständigen Gesellschaft dann ausgegründet, also im Prinzip haben wir den Ort [Ort C] benutzt, weil er informatikaffin ist, das ist also das regionale Argument, man findet dort genau die Leute mit den Kompetenzprofilen, die man für so ein Thema braucht und wir haben es aber auch bewusst von der Standardorganisation [Unternehmen A] separiert. (S1)

Zwischen Netzwerkkonvention, handwerklicher Konvention und industrieller Konvention: genannt



wird hier, dass man sich mal auf Symposien<sup>U</sup>, auf einzelnen Entwicklungsgremien<sup>U</sup> trifft, sich daran anschließend erste Kontakte<sup>N</sup> ergeben, die dann später intensiviert werden. Dadurch ergab sich dann die lokale<sup>H</sup> Zusammenarbeit mit Instituten und Universitäten:

Ich bin jetzt seit 99 hier in der Region tätig und die Entwicklungen, man trifft sich also dann schon mal auf Symposien, auf einzelnen Entwicklungsgremien, wir haben also dann da auch die ersten Kontakte geschlossen und das ganze wurde intensiviert, das heißt also mit den lokalen Instituten, Universitäten, arbeite ich wirklich seit 99 zusammen, mit Unterbrechungen, wie gesagt, durch so einen Unternehmenswechsel aber ansonsten, dadurch permanent seit 99 ausgebaut. Ist jetzt mittlerweile auch schon ein paar Jahre her, also so 15 Jahre die Zusammenarbeit hier in der Lokalen, in der Region. (OEO2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, handwerklicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und Marktkonvention: hier wurde genannt, dass der Bürgermeister<sup>S</sup> das Image<sup>O</sup> des Dorfes<sup>H</sup> verbessern wollte (Kollektivität von Anliegen). Er konnte Unternehmen aus dem Ort<sup>H</sup> für sein Vorhaben gewinnen, einen ehemaligen Steinbruch der Gemeinde, in dem Fossilien aufgefunden wurden, zu rekultivieren und das Sponsoring<sup>M-O</sup> des Restaurants zu übernehmen; mittlerweile gibt es einen Klopffplatz in dem rekultivierten Steinbruch und es finden auch Konzerte<sup>O</sup>, Open-Air-Kino-Vorführungen<sup>O</sup> sowie ein Sommerfest<sup>O</sup> statt:

Also bei den Kulturtagen war das im Prinzip so, ich weiß nicht wie das letztendlich entstanden ist, aber wir haben einen recht rührigen Bürgermeister, der dann auch, es gibt ja hier den so genannten Schiefererlebnispark, das ist so entstanden, wir haben hier das Zementwerk und dieses Zementwerk hat als Besonderheit, dass sie Ölschiefer haben [...]. Man hat das Zementwerk, das ist dann laut und dreckig, man hat den Verkehr durch das Zementwerk also auch laut und dreckig, man hat den Ölschiefer, da gibt es dann nur Steinbrüche rund ums Dorf, das war alles nur sehr negativ also [Ort D] hatte kein besonders gutes Image [...] und wir hatten dann einen neuen Bürgermeister, der hat dann, der kam dann her und sagte, der kam von außen und der sagte, eigentlich, wenn ich mir das so überlege [Ort D], da gibt es immer nur Negativschlagzeilen, da kommt nicht ein einziger positiver Bericht in der Zeitung [...] und dann kam der Bürgermeister und hat gesagt, Leute, ihr müsst da was machen, ihr müsst das Ding umdrehen, wir müssen da was tun und dann sagte er, diese Ölschiefer-Geschichten, da gibt es sehr viele Versteinerungen drin, Ammoniten und andere Farne und auch Saurier, es gibt Flugsaurier und alles mögliche, was man hier findet und das Zementwerk hat da auch selber ein eigenes Museum und da stellen die das alles aus und da sagt der, macht doch da mal was, wir müssen da was machen und da wurde aus dem alten Steinbruch ein Teil einer Rekultivierung zugeführt, ein Teil davon wurde neu gestaltet und dort wurde der so genannte Schiefererlebnispark gemacht, dort an diesem See, dort gibt es einen so genannten Klopffplatz, da fährt alle paar Tage ein Lkw voll Ölschiefer hin und die Kinder kriegen dann eine Brille und einen Hammer und einen Helm und dann dürfen die Fossilien suchen und die klopfen dann diese Schieferplatten auf und sind dann sehr happy, wenn die da so einen Ammonit finden. Neben dran gibt es ein Restaurant, es gibt einen Spielplatz, einen Abenteuerspielplatz und es gibt eine große freie Fläche auch mit einem kleinen Atrium für Veranstaltungen jedweder Art und da werden jetzt auch zusammen, die Gemeinde betreibt das zusammen mit dem Zementwerk, werden also Veranstaltungen gemacht, Konzerte, letztes Jahr war die [Person A] da und hat hier ein Konzert gegeben und lokale Größen sind hier und da gibt es mal Open-Air-Kino und das ist jetzt im zweiten Jahr und da gibt es auch, wir haben unsere Sommerveranstaltung da, hatten wir ein Sommerfest, haben wir dann auch in diesem Schiefererlebnispark gemacht und wir von [Unternehmen B], wir sind

zusammen mit dem Zementwerk, mit einem Fertigteilwerk hier in der Nachbarschaft und der örtlichen Bank, wir vier zusammen sind die Hauptsponsoren für das Restaurant, das heißt, wir haben entsprechend die Investitionen getätigt oder Geld gegeben, dass dieses Restaurant entstand, weil ursprünglich war da nur so ein Kiosk vorgesehen aber da sind jetzt alle recht froh drüber, dass da ein ordentliches Restaurant ist und man hat eine schöne Terrasse und man sieht da diesen See und das war jetzt auch so eine Maßnahme den Standort hier aufzuwerten und wie entsteht, ihre Frage war, wie entsteht das? Wie gesagt, da kommt ein neuer Bürgermeister, der natürlich von sich aus auch hier seine Spuren hinterlassen will und dann ist der in der Lage den Gemeinderat zu begeistern, die örtlichen Unternehmer zu begeistern und auch die Gemeinde, die Gemeindemitglieder, da gab es dann vor, jetzt bald zwei Jahren, gab es hier eine Eröffnung und da waren dann drei Viertel der Gemeinde war als Helfer hier eingeteilt, Zeltaufbau, Zeltabbau, Bewirtungen, Sicherheit, das Ganze drumrum war eine Riesenaufgabe der Gemeinde aber die Gemeindemitglieder haben da mitgemacht und das ist auch so eine Maßnahme, wo die halt eine Zeit andauert, wo die Leute sagen, das war eigentlich ein schöner Tag, alle haben zwar gearbeitet aber hinterher, das Lob war da, da kamen Gäste, da sagte jeder, super was ihr da auf die Beine stellt, gibt natürlich Auftrieb. (NA1\_1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, handwerklicher Konvention, industrieller Konvention und Konvention der Bekanntheit: ein Unternehmer nahm an einem vom Landrat<sup>S</sup> initiierten Konvent<sup>S</sup> teil, der zum Ziel hatte, dass der Landkreis<sup>S</sup> eine eigene<sup>H</sup> Identität<sup>H</sup> bekommt und als Marketing<sup>O</sup> der Region<sup>H</sup> nach außen fungiert. Für ihn war es aber erstrangig wichtig, auch Stolz<sup>H</sup> auf das Geleistete in der Region<sup>H</sup>, bei seinen Angestellten und auch generell bei den jungen Menschen zu generieren (Bewertungskriterium), damit die Menschen<sup>S</sup> in der Region<sup>H</sup> bleiben<sup>S</sup> (Bewertungskriterium). Es hat zwar auch für ihn den Vorteil, dass er Azubis eher bekommt, es ist für ihn aber nicht das vordergründige Ziel gewesen, sich aus diesem Grund dort zu engagieren<sup>S</sup> (Beziehungslogik):

Jetzt hoffe ich, machen wir denn aus dem [Landkreis A] was, irgendwie eine eigene Identität kriegt, wie wichtig das ist, ich weiß es nicht. Jedenfalls dort hat dann zum Beispiel der Landrat gesagt, ich will ein, hat es genannt, [Landkreis A]-Konvent gründen, wo ich Unternehmer und andere Akteure zusammenführe und da geht es um Marketing und der Landrat, Landkreis und die dort angestellten Leute haben das eher als Aspekt gesehen das Marketing des Landkreises nach außen sozusagen, die großen Wirtschaftsansiedlungen generieren oder so was und haben das in zweiter oder drittrangig, aber für mich persönlich war es dann der erste Rang gesehen, wir brauchen auch ein Marketing nach innen so nach dem Motto, einen gesunden Stolz sage ich jetzt mal, so mit meinen Worten, gesunden Stolz für die Region generieren. Stolz kann auch irgendwas schräges sein aber ich habe meine Scheu vor dem Wort Stolz ein bisschen abgelegt, weil es, ich sage deswegen immer gesunder Stolz, dass man einfach auch mal mit Freude und Mut sagen können, mei, ej guckt mal, was hier ist, was man geschafft hat und was es hier gibt, habe ich es gesehen. Also zum Beispiel ein wichtigeres Argument für Marketing nach innen auch wieder unter der für mich persönlich unter der Überschrift, Jugend die wegrennt und die gar nicht sieht was eigentlich hier doch tolles da ist und deshalb, das war auch so ein Punkt, wo ich gesagt habe, mache ich gerne mit, weil mir das persönlich auch wichtig ist, dass man, kann es ja auch sagen, ne du brauchst auch wieder Azubis und das stimmt, aber ich mache das nicht vordergründig, weil [Unternehmen A] Azubis braucht, sondern eben weil die Region hier braucht Jugendliche, die sehen was es hier für Chancen gibt, dass sie uns nicht weglaufen. (CE1)

## Ost-West-Vergleich

(1) Im Ost-West-Vergleich fällt auf, dass sich nur ein westdeutscher Geschäftsführer (OW1) auf die Konvention der Inspiration und die Konvention der Bekanntheit bezog, indem er die damals neue Idee der Gründerberatung und -förderung für junge Entrepreneure entwickelte und sie durch Inserate in Tageszeitungen bekannt machte.

Kritik an der Konvention der Bekanntheit wurde nur von einem westdeutschen Geschäftsführer geübt (UN1), der sich bei der von ihm initiierten Vereinsgründung gegenüber dem in amerikanischen Verbänden dominierenden Sponsoring abgrenzen wollte.

Auf die handwerkliche Konvention bezogen sich an dieser Stelle nur ostdeutsche Geschäftsführer, indem in der Region ein Industrieverein wiedergegründet wurde (SW3\_1) und auf regionaler Ebene Vereine existierten (OEO1, ST2). Einschränkend muss aber gesagt werden, dass der Verein, der von OW1 gegründet wurde und zum Ziel hat, junge Entrepreneure zu beraten und zu fördern, ebenfalls einen regionalen Bezug hat, auch wenn es an dieser Interviewstelle nicht explizit gesagt wird.

Auf die Marktkonvention (im Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) bezog sich nur ein ostdeutscher Geschäftsführer (OEO1), indem er von der Coopetition in dem vereinsmäßig organisierten Netzwerk sprach.

Bei den anderen Konventionen fand sich kein Unterschied zwischen ost- und westdeutschen Geschäftsführern.

(2) Wie im vorherigen Unterkapitel eins beziehen sich nur westdeutsche Geschäftsführer auf die Konvention der Bekanntheit indem sie erwähnten, dass sich die Kooperationsbeziehungen mit der Schule (BO1) und der Universität (UN1) aufgrund ihrer Bekanntheit in der Öffentlichkeit ergaben. Ansonsten gab es keine Unterschiede, sondern es stimmten die Interviews mit ihrem Bezug zu den Konventionen überein; erwähnenswert sind aber zwei übereinstimmende Äußerungen von einem ostdeutschen (ST2) und einem westdeutschen Geschäftsführer (DI1), da beide an ehemalige Universitätskontakte anknüpfen (Netzwerkkonvention), um durch diese Kooperationsbeziehung Diplom-Ingenieure zu bekommen, die eine Ausbildung bekommen haben, die passgenau zu dem ist, was sie im Unternehmen benötigen. Konkretisiert wird diese Zusammenarbeit durch Forschungs- und Entwicklungsaufträge, wobei hierbei wichtig ist, dass verwertbare Ergebnisse herauskommen, die einen Mehrwert generieren.

(3) An dieser Stelle konnten keine Unterschiede herausgearbeitet werden: es gab nur ein Interview von einem westdeutschen Geschäftsführer (S1), der sich ebenfalls wie ostdeutsche Geschäftsführer auf die Netzwerkkonvention bezog.

(4) An dieser Stelle konnten keine Unterschiede herausgearbeitet werden: es gab nur ein Interview

mit einem westdeutschen Geschäftsführer, der sich wie ostdeutsche Geschäftsführer auf die industrielle Konvention bezog.

(5) Es bezog sich nur ein westdeutscher Geschäftsführer auf die Konvention der Inspiration, indem das Unternehmen eine neue Niederlassung außerhalb seiner Standardorganisation gründete, um sich neue Themen zu erschließen bzw. um innovativ tätig zu sein (S1).

Auf die Marktkonvention bezog sich ein westdeutscher Geschäftsführer, indem er und andere Unternehmen aus dem Ort das Sponsoring des Restaurants in dem rekultivierten Steinbruch übernahmen. Auf die anderen Konventionen bezogen sich sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer.

#### **10.3.4 „In welchen Bereichen Ihres Unternehmens wird mit anderen Unternehmen/ Forschungseinrichtungen/Universitäten...zusammen gearbeitet?“**

Auch an dieser Stelle des Interviews wurden verschiedene Themen angesprochen, die ich, wie in den vorherigen Kapiteln 10.3.1 – 3 in Unterkapitel bzw. Subkategorien als Vorbereitung für die spätere Idealtypenrekonstruktion, zusammen fasste: Es handelt sich um (1) Kunden-Lieferantenbeziehungen, (2) Cluster und Netzwerke, (3) Schulen und Universitäten und (4) Weitere Themen.

Zum Schluss dieses Kapitels wird dann wieder eine vergleichende Ost-West-Betrachtung vorgenommen.

##### **(1) Kunden-Lieferantenbeziehungen**

Die Interviewpersonen, die Kunden-Lieferantenbeziehungen thematisierten, bezogen sich dabei insbesondere auf die industrielle Konvention und auf Kompromisse zwischen dieser Konvention und der Marktkonvention sowie der Netzwerkkonvention.

##### *Handwerkliche Konvention*

Bei einem Unternehmen wird einmal im Jahr eine einwöchige Hausmesse durchgeführt, die als offenes<sup>H</sup> Haus<sup>H</sup> für deren Kunden und Partner konzipiert ist (Man empfängt und wird empfangen). Die Kunden und Partner werden persönlich begleitet und bekommen ein maßgeschneidertes<sup>H</sup>, individuelles Besuchsprogramm, bei dem aktuelle Themen und Entwicklungen vorgestellt werden:

Gibt es auch die [Eigennamen D], das ist die Hausmesse also die [Eigennamen D], die wir jährlich durchführen, so eine Woche lang, ein für Kunden oder für unsere Partner offenes Haus, wo wir aktuelle Themen, wie eben in einer Hausmesse dann auch vorstellen und die eingeladenen Kunden oder auch Partner können sich dann bei uns im Haus über aktuelle Entwicklungen informieren und werden aber auch persönlich begleitet. Also wenn sich jemand hier für diese Hausmesse anmeldet,

dann wird er auch persönlich von einem [Unternehmen A]-Mitarbeiter während dieses Tages dann begleitet also das ist, da kommen tatsächlich innerhalb dieser Woche zwei bis 3.000 Besucher, Partner, Kunden, die dann hier maßgeschneidert für einen jeden individuellen, ein Besuchsprogramm dann bekommen, das könnte man unter dem Thema Kundenbetreuung auch sehen. (S1)

### *Industrielle Konvention*

Sie haben eine hohe Fertigungstiefe<sup>U</sup> und können daher viele Produktionsschritte<sup>U</sup> selbst durchführen (Produktion ist geprägt durch):

Also es betrifft hauptsächlich die Fertigung und in der Fertigung, wie gesagt, das betrifft da, das wir so groß nicht drehen können, weil unsere Maschinen dann irgendwo begrenzt sind und ansonsten ist es viel in Beschichtungen, Wärmebehandlungen und dann eben hängt es im (?erodierend?)-Bereich also in spezielle Kulturen einbringen, den Rest sind wir in der Fertigungstiefe sehr sehr stark und sehr hoch, können wir schon sehr viel selbst, viel selber machen. (ST1)

### *Marktkonvention*

Dieser Unternehmer sagt, dass der Bedarf<sup>M</sup> an den Gütern des Unternehmens vorhanden sein muss (Wertigkeit) und je näher die Kunden sind, desto geringer sind die Transportkosten<sup>M</sup>, die als Wettbewerbskomponente<sup>M</sup> eine sehr wichtige Rolle spielen:

Ja gut, außerordentlich wichtig ist natürlich zunächst mal, dass es eine Region ist, in dem entsprechend der Bedarf an den Gütern des Unternehmens besteht. Je näher sie beispielsweise zu Automobilclustern angesiedelt sind desto leichter tut sich ein Automobilzulieferer natürlich, weil Transportkosten sind eben außerordentlich wichtige Kosten und damit Wettbewerbskomponente, dann muss eine entsprechende Besiedelung und ich würde auch sagen eine entsprechende Wirtschafts- und vor allem Industrieorientierung vorhanden sein, dass es eben entsprechende Fachkräfte auch schon gibt und dann und auf der schulischen eben vom Kindergarten über Schulen, bis zu Hochschulen auch, die die Ausbildungsvoraussetzungen, die schulischen Ausbildungsvoraussetzungen. (S2)

### *Kompromiss*

Zwischen der Marktkonvention und der industriellen Konvention: dieser Unternehmer erhält von universitären<sup>U</sup> und industriellen Kunden eine bestimmte Aufgabenstellung<sup>U</sup>, die sie lösen<sup>U</sup> sollen. Darüber hinaus überlegen sie, ob diese singuläre Lösung<sup>U</sup> auch weitere Marktrelevanz<sup>M</sup> hat, indem sie ein zusätzliches Produkt für Kunden entwickeln<sup>U</sup>, mit denen sie dann ihre Prozesse<sup>U</sup> optimieren<sup>U</sup> können. Dadurch entwickelt sich das Produktspektrum<sup>U</sup> des Unternehmens weiter.

Das fängt meistens im Vertrieb an. Der Vertrieb, der den Kontakt hat, der sagen wir mal, eine Aufgabenstellung im Grunde von dem Kunden, die wie gesagt auch universitär sein können, die industriell sind, bekommen. Wir müssen uns dann gucken, wie wir das, die Aufgabenstellung lösen können, das heißt ist eine Modifikation manchmal rein von der Software möglich, manchmal im Grunde dann auch mechanisch im Ablaufprogramm oder ähnliches? Das gucken wir uns an, wie das zu realisieren ist oder ob das realisiert werden kann und gucken dann im Grunde, logischerweise auch mit dem Blick auf den Markt, ist das ein nicht nur Wissenschaft zugute kommt und die Lösung eines individuellen Problems, sondern ist das, hat das auch im Grunde eine Marktrelevanz, ist es eine

Weiterentwicklung in unserem Produktspektrum, damit erweitern und haben dann ein zusätzliches Produkt mit dem unsere Kunden im Grunde was machen können, um ihre eigenen Prozesse zu optimieren. (B2)

Auf diese beiden Konventionen wird Bezug genommen, indem gesagt wird, dass sie versuchen, sich einen Zuliefererkreis aufzubauen und es für sie wichtig ist, dass sie sich auf ihre Zulieferer verlassen können, d. h. dass sie eine gewisse Kontinuität<sup>U</sup> reinbringen wollen, damit sie sich nicht bei jedem Auftrag neu definieren<sup>U</sup> und sich aufeinander<sup>U</sup> abstimmen müssen (Beziehungslogik). Erst dann sind die Qualitätsanforderungen und die Abwicklung einfach gestaltbar. Will man sich aber jedes Mal einen neuen Lieferanten aufbauen, kostet das ein Heidengeld<sup>M</sup> (Bewertungskriterium):

Man muss versuchen, sich einen Zuliefererkreis aufzubauen, weil wir arbeiten sehr stark mit Zulieferern hier zusammen, dann sehr viele Kaufteile, sehr viele Dinge, die wir, die wir so zukaufen müssen, dass man da sich auch darauf verlassen kann, dass man da eine gewisse Kontinuität rein bringt, damit man nicht bei jedem Auftrag wieder bei Adam und Eva anfangen muss, alles wieder neu zu definieren, abzustimmen. Wenn man sich kennt, dann weiß der andere auf der anderen Seite, was ich für Qualitätsforderungen habe, worauf es ankommt, der hat öfter mal das gleiche Teil, ähnliche Teile, fast oder gleiche Teile zu bearbeiten, wir haben da gerade bei unseren Pressengestellen ist das sehr extrem, da sind sehr hohe Anforderungen in einzelnen Bereichen, in anderen Bereichen kommt es nicht so darauf an und wenn man da längerfristig mit jemanden zusammen arbeitet, ist das natürlich viel einfacher, weil der genau weiß, wo kommt es drauf an, wo kommt es nicht drauf an, das hilft uns auch insgesamt, auch die Abwicklung einfacher zu gestalten, wenn ich da jedes Mal wieder einen neuen Lieferanten aufbauen will, dann kostet mich das ein Heidengeld. (SW3\_1)

Auch dieser Geschäftsführer äußert sich im Sinne beider Konventionen, wenn bei denen beispielsweise eine Maschine komplett neu<sup>U</sup> überholt<sup>U</sup> werden muss (modernisiert) und auf Standardtechnik<sup>U</sup> (Produktqualität) gebracht werden soll: die Konstruktionsabteilung<sup>U</sup> erstellt den Stromlaufplan<sup>U</sup> und die dafür notwendigen Stücklisten<sup>U</sup> und dann werden Angebote<sup>M</sup> eingeholt, wer zu welchem Preis<sup>M</sup> die komplette Maschine verkabeln kann (Bewertungskriterium):

Die Zusammenarbeit, das sind eigentlich normale Kunden-Lieferantenbeziehungen in dem Sinne also gesponnen jetzt, wir haben eine Maschine unten stehen, die muss komplett überholt werden, das heißt mechanisch einmal wieder auf Vordermann gebracht und elektrisch komplett erneuert auf Standardtechnik und da wird in der Konstruktion das alles ausgearbeitet, da werden die Stücklisten dann aufgegeben über den Einkauf, dann geht das einmal fertigungsseitig in das Rennen, wo gesagt wird, wer schleift mir das Bett nach, wer baut mir die drei Klötzer neu? Und der Großteil der Elektrik da ist es eigentlich so, dass man sagt, die Stücklisten werden aufgegeben, die Stromlaufpläne werden dazu fertig gestellt, wer baut mir den Schaltschrank, wer liefert mir das [Unternehmen GG]-Material? Meistens [Unternehmen GG]-[Ort E] und dann wird das an die Firmen übermittelt und hier angeliefert und diese anderen Spielmöglichkeiten, die es zum Beispiel gibt, zu sagen, ich habe jetzt eine Maschine, die muss komplett frisch verkabelt werden und da gibt es ja einen Lieferanten in [Ort B], der hat zwei Mitarbeiter, dann wird eben gesagt, pass auf, hier ist der Stromlaufplan so sieht die Maschine aus, bieten wir doch mal an, wie lang brauchst du und zu welchem Geld verkabelst du mir die komplette Maschine? Und wird sich das vor Ort angeschaut und dann

wird gesagt, jawohl rennen wir los. (SWS2)

Zwischen Netzwerkkonvention und industrieller Konvention: bei deren Technologietagen diskutieren<sup>N</sup> sie mit Schlüsselkunden, -anwendern und Partnern<sup>N</sup>, wie bestimmte Anwendungssegmente<sup>U</sup> eines Marktes weiter entwickelt werden können. Dabei überlegen sie gemeinsam mit ihren innovativen und kompetenten<sup>U</sup> Partnern<sup>N</sup>, welche Forschung und Entwicklung geleistet werden muss, um bestimmte Anwendungen zu realisieren (Format der relevanten Information):

Bei den Technologietagen diskutieren wir mit unseren Schlüsselkunden oder auch Schlüsselanwendern oder auch eben Entwicklungspartnern und Anwendern gemeinsam wie sich bestimmte Aspekte eines Marktes, Segmente, Anwendungsaspekte, Anwendungssegmente dann weiter entwickeln und überlegen gemeinsam, was es denn technologisch braucht, um halt bestimmte neue Anwendungen dort zu realisieren [...]. Wir arbeiten mit den Unternehmen oder mit den Partnern auf der Entwicklungsseite oder Forschungsseite zusammen, die halt Kompetenz in diesem Feld haben und das sind dann weltweit auch diejenigen, die ebenso innovativ sind wie wir. (S1)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention an der Marktkonvention: dieses Unternehmen liefert Produkte und Systeme<sup>U</sup> im C-time-Management<sup>U</sup>, d. h. keine kritischen Komponenten und ist somit glücklicherweise kein embedded<sup>M/U</sup> customer<sup>M/U</sup> oder Lieferant, der in die gesamte Wertschöpfungskette<sup>M/U</sup> eingebunden ist:

Wir liefern Produkte und Systeme, die machen da sinnvoller auch im so genannten C-time-Management, das heißt da sind nicht für die Automobiler sind das ja quasi kritische Komponenten, wir sind irgendwo ganz ganz hinten, Gott sei dank, deshalb sind wir nicht im Fokus. Also das ist jetzt was anderes, da gibt es ja auch tatsächlich dieses quasi embedded customer oder dass man den Lieferanten einbindet in die gesamte Wertschöpfungskette, das ist bei uns nicht, nein. (SBH1)

Von der handwerklichen Konvention an der Konvention der Bekanntheit: ebenfalls sagte dieser Geschäftsführer aus, dass sie keine klassischen Kollaborationen machen, wie beispielsweise im F&E-Bereich. Der Grund ist deren schwäbische Mentalität, d. h. ein typisch mittelständisch geprägtes Unternehmen will unabhängig sein: man kann dann selbst gestalten und man möchte die Zahlen nicht<sup>O/H</sup> publizieren<sup>O/H</sup>; es ist ein gewisses Understatement<sup>O/H</sup>:

Aber in diesem klassischen Sinne so eine Kolloberation, dass wir mit anderen Unternehmen beispielsweise im Bereich der Forschung und Entwicklung etwas machen, das machen wir nicht, das ist auch ein bisschen schwäbische Mentalität. (SBH1)

I: Eine was, bitte?

Schwäbische Mentalität [...]. Der Schwab also das übliche, typische mittelständisch Inhaber geprägte Unternehmen versucht alles selbst zu machen, ein Höchstmaß an Unabhängigkeit. (SBH1)

I: Aber was, warum macht man das ausgerechnet dort, was hat das für einen Hintergrund?

Das ist, sagen mal ein Stück auch Mentalitätskultur, wenn ich es selbst mache, kontrolliere ich es selbst, ich kann es selbst gestalten, man möchte ja auch nicht die Zahlen publizieren also sprich offenlegen, man ist dann also, es ist so auch ein bisschen Understatement. (SBH1)

## (2) Cluster und Netzwerke

Neben der Netzwerkkonvention wurde sich noch auf andere Konventionen bezogen, wie beispielsweise auf die handwerkliche Konvention, die staatsbürgerliche Konvention und die industrielle Konvention:

### *Kompromiss*

Zwischen handwerklicher Konvention, Netzwerkkonvention und industrieller Konvention: durch die gemeinschaftliche<sup>N</sup> Arbeit in dem Cluster<sup>N</sup> festigte sich die bereits vorhandene Geschäftsbeziehung und ermöglichte Gedankenaustausch<sup>N</sup> und Synergieeffekte<sup>U</sup>. Darüber hinaus kommt es aber vor, dass sein Ruf<sup>H</sup> als Unternehmer (Bewertungskriterium) dazu führt, dass Netzwerkmitglieder<sup>N</sup> ihn aufsuchen, um mit ihm zusammen zu arbeiten:

Es gibt bei uns noch einen Cluster Nutzfahrzeuge, in dem bin ich im Beirat, es ist schon eine Vereinigung, sind die Firmen also Cluster, wo wir Gedankenaustausch betreiben, sind natürlich Synergieeffekte drin, denn wenn ich zum Beispiel einen Mobilhersteller wie [Unternehmen A] sehe, der auch im Cluster ist, dann ist zwangsläufig, haben wir berufliche Bindungen und damit auch geschäftliche. (DI1)

I: Haben sich da wirklich neue Geschäftsbeziehungen ergeben durch diesen Cluster?

Ja, die waren eigentlich im Grunde genommen schon alle da aber sie sind dadurch gefestigt worden. Geschäftsbeziehungen ergeben sich aus diesen Bereichen nicht allzu viele. Es kann natürlich sein, was ich nicht weiß, dass das in der Branche bekannt ist, aber in der Fahrzeugbranche und man weiß der [Person A], also die Firma [Unternehmen B], ich sage jetzt einfach der [Unternehmen B], hier als Firma nicht als [Person A], der [Unternehmen B], der produziert solche Teile, geh doch mal hin also ich habe jetzt vor einigen Tagen Besuch bekommen von einem unserer ?neben? aus Italien, die wollen mit uns zusammen arbeiten aber aus diesen Verbindungen her. (DI1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Netzwerkkonvention und handwerklicher Konvention: dieses Innovationsnetzwerk<sup>N</sup> wird von Unternehmen und öffentlichen<sup>S</sup> Trägern<sup>S</sup> finanziert und hat zur Aufgabe, die Unternehmen in der Region<sup>H</sup> miteinander zu vernetzen<sup>N</sup> und dabei herauszufinden, welche Kooperationen oder Technologien man möglicherweise selbst für seine Produktion einsetzen kann. Um das zu ermöglichen, werden bei den verschiedenen Unternehmen Betriebsbesichtigungen gemacht, mit entsprechenden Vorträgen zu neuen Produkten und



## Technologien:

Und das Innovationsnetzwerk wird von Unternehmen und teilweise eben auch von öffentlichen Trägern finanziert [...]. (SBH1)

I: Aha, könnten sie mir vielleicht etwas über dieses Innovationsnetzwerk sagen, wie weit das wichtig ist, was da konkret aufgestellt ist?

Gut das ist eine Plattform, die eben versuchen, interessante Technologien hier in der Region, Unternehmen zusammenzubringen. Das sind immer aber unterschiedlichen Unternehmen, statt die dann zu Themen, also gibt es immer Betriebsbesichtigung und dann werden Themen dort präsentiert, gab es zum Beispiel einmal ein Thema Energy harvesting, dann war es Industrie 4.0, dann hatten wir bei uns auch zum Thema Industrie 4.0 unsere Produkte, mal unsere Technologien vorgestellt, das sind die, sind auch dann eben gut im Bereich Werkstofftechnik, zum Beispiel tätig. Das sind Unternehmen also die veranstalten quasi Präsentationen bei unterschiedlichen Unternehmen zu Industrie oder innovativen Themen, wie gesagt, wenn es jetzt zum Beispiel darum geht 3D-Druck, da gibt es ein Unternehmen, das in dem Bereich 3D-Druck Technologien entwickelt oder eben jetzt bei uns Industrie 4.0 oder bei anderen Unternehmen, die haben Energy harvesting gemacht oder das ist eigentlich so die Aufgabe oder die Funktion dieses Innovationsnetzwerkes Unternehmen zusammenzubringen, in der Region Netzwerk zu bilden. (SBH1)

### (3) Schulen und Universitäten

An dieser Stelle wurden in unterschiedlicher Ausprägung fast alle Konventionen angesprochen.

#### *Konvention der Bekanntheit*

Die Praktikumswochen Bors und Bogy dienen diesen Unternehmen als Imagewerbung:

I: Und diese Praktikumswochen wie Bors oder Bogy, das ist wohl offensichtlich gar nicht mehr interessant, für ihren Betrieb?

Doch, machen wir immer noch, aber jetzt hat nicht den hohen Stellenwert weil die schnuppern mal rein und dann gehen sie wieder raus aber das ist ein bisschen Imagewerbung. (SBH1)

#### *Industrielle Konvention*

Dieses Unternehmen unterstützt grundsätzlich die Promotion<sup>U</sup> als Weiterbildung und geht dabei verschiedene Kooperationen mit einer Graduiertenschule und Universitäten ein. Ziel ist dabei, dass mit dem Promotionsthema ein grundlegendes Prozessverständnis<sup>U</sup>, grundlegende Methoden<sup>U</sup> und Knowhow entwickelt wird. Für sie ist das eine ideale Kennenlernphase und die Doktoranden<sup>U</sup> bleiben nach Abschluss typischerweise im Unternehmen (Rekrutierungsaspekt<sup>U</sup>):

Wir unterstützen das grundsätzlich, die Form der Weiterbildung also die Promotion als Form einer Weiterbildung und wir haben verschiedene Kooperationen also wir führen Promotionen auf verschiedene Art hier durch, wir bieten Promotionen an in Form auch einer Industripromotion also wenn ein Mitarbeiter oder auch ein Externer sagt, ich möchte unbedingt in einem speziellen Bereich hier weiterarbeiten, wissenschaftlich arbeiten und das ist für uns als Unternehmen interessant und relevant, dann bieten wir nach Abstimmung auch so eine Art Promotion an, in der Form, dass wir sagen, gut wir bieten eine zeitlich

befristete Stelle an, um die Promotion durchzuführen, wenn es einen Doktorvater gibt, der das auf der wissenschaftlichen Seite begleitet, das wäre dann die Form der Industriepromotion und die andere Form wäre dann halt die Graduiertenschule, wo dann halt ein Doktorand beispielsweise jetzt an der Gsame ein Thema durchführt was wir dann eben unterstützen durch ein Stipendium zum Beispiel und die Promotion dann über die Gsame durchgeführt wird. Wir machen das auch jetzt mit anderen Hochschulen also da gibt es hier verschiedene Modelle bei den unterschiedlichen Hochschulen aber letztlich ist das für uns ein, auch eine Art der Kooperation mit der Wissenschaft und in dieser Form dann speziell mit einer Person, die dann parallel darüber dann auch promoviert. (S1)

I: Hat das denn die Hauptmotivation, dass man sagt, man will neue Mitarbeiter gewinnen oder ist es eher auch Produktentwicklung?

Eine Produktentwicklung kann es eigentlich so in der Form nicht sein, weil es ist ja tatsächlich als Promotionsthema ja schon eher von der Produktentwicklung etwas abgehoben ist, sonst wäre es kein promotionsrelevantes Thema also Produktentwicklung nicht direkt, es geht eher um die grundlegenden also auch wissenschaftlicheren Fragestellungen, die da dahinter liegen, darauf aufbauen, können natürlich auch Produkte entstehen und das ist natürlich auch unser Ziel, dass wir mit den Promotionsthemen auch grundlegendes Prozessverständnis oder grundlegende Methoden oder auch Knowhow entwickeln, die dann halt zu Produkten am Ende dann irgendwann führen, aber das dauert dann erfahrungsgemäß noch etwas länger. (S1)

I: Ist das denn so, dass diese Industriepromotionen, wenn die dann abgeschlossen sind, dass die Promovierten dann auch im Unternehmen arbeiten oder ist dann meistens so, dass es dann damit auch beendet ist? Ich meine, wie sind da diese Verhältnisse zueinander?

Also typischerweise bleiben die Doktoranden dann auch nach Abschluss im Unternehmen und eigentlich ist das ja auch eine ideale Kennlernphase also entweder sind es auch schon Mitarbeiter, die wir sowieso schon gut kennen, die dann promovieren möchten und dann nach dieser Weiterqualifizierungsphase dann auch weiterhin gerne im Unternehmen dann weitere Aufgaben übernehmen also das ist im Sinne einer Weiterqualifizierung für schon vorhandene Mitarbeiter zu sehen oder das wäre dann die Alternative. Das gibt Absolventen die, oder Master-Absolventen, Masteranden beispielsweise, die dann hier bei uns ihre Abschlussarbeit machen und dann sagen, ich würde gerne das Thema weitertreiben und das auch wissenschaftlich dann noch einige Jahre begleiten und das dann über eine Promotion dann machen und dann ist ganz natürlich, dass wir diese Person dann gerne weiter übernehmen oder das passiert dann auch im Regelfall. (S1)

### *Kompromiss*

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention: genannt wird hier, dass deren Praktika einen strukturierten<sup>U</sup> Durchlauf durch die verschiedenen Abteilungen des Unternehmens ermöglichen und den Jugendlichen ein Stück weit Berufsorientierung<sup>S</sup> geben. Sie machen das, weil sie sich in der (gesellschaftlichen<sup>S</sup>) Verantwortung<sup>S</sup> sehen, Jugendliche zu unterstützen (Beziehungslogik):

Was wir eher machen sind Praktika, die wir anbieten, das ist eher etwas wo jemand ?unvers?, sich Kinder von Mitarbeitern oder auch andere, die auch Praktika bei uns machen und dann einen strukturieren Durchlauf durch verschiedene Abteilungen machen, das ist auch ein Stück Berufsorientierung, die wir dann den Jugendlichen geben. (SBH1)

Zwischen Marktkonvention und industrieller Konvention: hier bekommt der Vertrieb eine Aufgabenstellung<sup>U</sup> von seinen Kunden bzw. der Universität. Sie versuchen dann, diese Aufgabenstellung<sup>U</sup> individuell zu lösen, haben aber auch die Marktrelevanz<sup>M</sup> im Blick, d. h. die Lösung des Problems soll nicht nur der Wissenschaft<sup>U</sup> zugute kommen. Das heißt, sie wollen ihr Produktspektrum<sup>U</sup> weiter entwickeln bzw. wollen sie, dass weitere Kunden mit diesen zusätzlichen Produkten ihre eigenen Prozesse<sup>U</sup> optimieren<sup>U</sup> können:

Das fängt meistens im Vertrieb an. Der Vertrieb, der den Kontakt hat, der, sagen wir mal eine Aufgabenstellung im Grunde von dem Kunden, die wie gesagt auch universitär sein können, die industriell sind, bekommen. Wir müssen dann gucken, wie wir das, die Aufgabenstellung lösen können, das heißt ist eine Modifikation manchmal rein von der Software möglich, manchmal im Grunde dann auch mechanisch im Ablaufprogramm oder ähnliches. Das gucken wir uns an, wie das zu realisieren ist oder ob das realisiert werden kann und gucken dann im Grunde logischerweise auch mit dem Blick auf den Markt, kommt das nicht nur der Wissenschaft zugute und ist die Lösung eines individuellen Problems, sondern ist, hat das auch im Grunde eine Marktrelevanz, ist es eine Weiterentwicklung in unserem Produktspektrum damit erweitern und haben dann ein zusätzliches Produkt mit dem unsere Kunden im Grunde was machen können, um ihre eigenen Prozesse zu optimieren. (B2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: bei den Projekten<sup>N</sup> student2start-up und school2start-up handelt es sich um einen grundlegenden CSR-Ansatz<sup>S</sup>, d. h. um gesellschaftliches<sup>S</sup> Engagement<sup>S</sup>, das im Verbund mit vielen anderen Unternehmen eingegangen wird und bei dem sie unter einem gemeinsamen Logo<sup>O</sup> auftreten. Bei diesen Projekten<sup>N</sup> geht es darum, in Schulen und Bildungseinrichtungen mehr Menschen mit MINT-Themen und BWL in Verbindung zu bringen sowie unternehmerisches Denken zu fördern:

Das ist, ich sage mal genereller zu sehen, also das ist also der grundlegende CSR-Ansatz also Corporate Social Responsibility, nein nein, also wir engagieren uns nicht in der Schule oder auch im Kindergarten, um dann später dafür Mitarbeiter zu rekrutieren also das wirklich nicht, nein nein, also es ist schon eher der Ansatz, dass halt, das ein echtes gesellschaftliches Engagement ist, wo wir im Verbund mit vielen anderen Unternehmen sagen, das sind Projekte der Wissensfabrik, das sind nicht Projekte von [Unternehmen A], wir treten an der Stelle auch wirklich mit dem Logo der Wissensfabrik auf und das ist tatsächlich dann auch ein Wissensfabrik-Projekt, was dann von [Unternehmen A] durchgeführt wird. (S1)

I: Also was auch wie Technik ist weiblich, mit diesem Stuttgarter Mädchengymnasium [Eigename B], das ist dann da auch so zu sehen, [Eigename A]?

Ja, das sind aber, das ist unterschiedlich, also es gibt Wissensfabrik-Projekte, es gibt aber auch Projekte, die sind von [Unternehmen A] entwickelt und die sind nicht bei der Wissensfabrik dann oder werden nicht über die Wissensfabrik dann auch von anderen auch genutzt, das sind dann halt, das sind dann [Unternehmen A]-Projekte, die wir als [Unternehmen A] dann an Schulen oder auch an Bildungseinrichtungen ganz allgemein dann durchführen aber auch immer mit dem Hinblick wir möchten das Thema MINT also Mathematik, Ingenieur, Technik und Naturwissenschaft stärker an den verschiedenen Stufen der Bildungseinrichtungen intensivieren und dort näher bringen und mehr Menschen halt mit diesen Themen, also nicht nur MINT, sondern auch Betriebswirtschaft, darf man nicht vergessen,

dann in Verbindung bringen, unternehmerisches Denken fördern und auch die Selbständigkeit im Projektvorgehen dann natürlich auch Schulen und da kann man nach vielen Aussagen und nach vielen Studien eben nicht früh genug anfangen und deswegen auch schon durchaus Bildungsangebote machen, im Kindergarten in der Grundschule und dann in der weiterführenden Schule bis hinauf zu den Studenten, Universitäten, sie hatten das genannt, Student2start-up, das sind natürlich so Formate, die wir, wie gesagt auch anbieten, um solche Erfahrungen auch für Studenten dann erlebbar zu machen. (S1)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: sie unterstützen das Schülerforschungszentrum<sup>S</sup> und aufgrund dieser guten Verbindung gibt es manchmal Schüler, die bei dem Unternehmen eine Ausbildung beginnen (Rekrutierungsaspekt<sup>U</sup>)

Wir unterstützen das Schülerforschungszentrum, da sind wir also, unterstützen das finanziell und auch mit Sachmitteln und haben wir einfach einen ganz guten Draht dazu und manchmal sagen die, hej wir haben einen guten Schüler, vielleicht hat er Lust eine Ausbildung bei uns zu machen. (SBH1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und handwerklicher Konvention: dieses Unternehmen unterstützt aufgrund seiner gesellschaftlichen<sup>S</sup> Verantwortung<sup>S</sup> im Nachbarort<sup>H</sup> das Gymnasium beim Schulfach „Glück“ mit Sachleistungen:

Das ist das Gymnasium da im Nachbarort, mit dem wir eigentlich ganz gut kooperieren und die hatten uns angefragt, weil eben das Kultusministerium beschränkte Mittel nur zur Verfügung stellt und dann haben wir gesagt, ja dann unterstützen wir den, haben wir mit Sachleistungen die Vorträge, die Autos nehmen, um dort hin zu fahren, das war in [Ort B] und genau und das machen wir, also die Motivation ist jemand muss ja die Verantwortung wahrnehmen und wir fanden es eine gute Idee und deshalb haben wir es unterstützt. (SBH1)

#### (4) Sonstige

Genannt wurde hier die Zusammenarbeit mit dem Verein, der IHK und anderen Unternehmen.

#### *Kompromiss*

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass die Kooperation mit dem Normausschuss<sup>U-S</sup> und der IHK<sup>S</sup> wichtig ist:

Normausschuss ist von Wichtigkeit, IHK auch. (DI1)

Zwischen Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Geschäftsführer sagt, dass sie Mitglied der Lean-Factory<sup>N</sup> („Schlanke Produktion“) sind, d. h. es handelt sich um einen Verbund<sup>S</sup> von Unternehmen im Bereich des Lean-Managements<sup>N</sup> („Schlankes Management“), der ein gemeinsames Demonstrationscenter<sup>O</sup> unterhält:

Dann sind wir aber, da sind wir wiederum Mitglied mit, es gibt die Lean-factory, das ist so ein Verbund von Unternehmen, die in dem Bereich, im Lean-Management Lösungen oder Produkte haben und die dann gemeinsam quasi so Demonstrationscenter unterhalten. (SBH1)

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: das Projekt<sup>N</sup> Blickwinkel des Unternehmens, ist ein Element<sup>U</sup> der Personalentwicklung<sup>U</sup>:

Das ist letztlich ein Element aus der Personalentwicklung kann man sagen, um einfach diese Perspektivwechsel eben auch für Führungskräfte erlebbar zu machen, um zu zeigen, wie denn auch andere Rollen definiert sind oder wie andere Perspektiven denn aussehen, um nicht nur eindimensional aus seiner Führungskräfterolle innerhalb des Unternehmens mal nur zu schauen, sondern auch zu sehen, wie andere gesellschaftliche Rollen aussehen und das auch erlebbar zu machen, das ist der Aspekt, der hinter dem Blickwechsel steckt also ein Element der Personalentwicklung. (S1)

Zwischen Netzwerkkonvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: das Projekt<sup>N</sup> Spurwechsel mit der IHK ging dieses Unternehmen ein, weil gerade im gewerblichen Bereich ein Mangel<sup>U</sup> an Ausbildungsberufen<sup>U</sup> besteht (Rekrutierungsaspekt), die zusätzlich über ein schlechtes Image<sup>O</sup> verfügen:

Gut, da haben wir jetzt, also die unterstützen das, weil, sie haben es ja eben schon gesagt, eben in der Ausbildung, da ist es eher jetzt ein Mangel und zwar gerade im gewerblichen Bereich und Spurwechsel ist eine gute Möglichkeit, sie wissen es selbst, ein Großteil der Abiturienten möchte studieren und der Großteil der Schüler geht auf das Gymnasium und die Lehrer hatten mal einen, sagen mal doch teilweise Makel, gerade im gewerblichen Bereich, die Attraktivität ist nicht so groß und da werden einfach Potentiale nicht gesehen. (SBH1)

I: Wie meinen sie das, die Lehrer im gewerblichen Bereich ist nicht so gut?

Das Image. Das Image ist also, wenn Sie jemanden fragen, möchtest du Zerspanungsmechaniker werden oder möchtest du lieber, gut KfZ-Mechatroniker ist ja auch noch die Krönung der Ausbildung aber und sie haben bei uns zum Beispiel einen Ausbildungsberuf, da haben wir so gut wie, ich weiß gar nicht mehr was es gibt? Es war mal eine Bewerbung dafür, hatten für diesen Ausbildungsberuf, das ist Kunststoff- und Kautschuktechnik und während es gibt dann eben diese ?In-Berufe? aber Studium tendenziell, also wir haben mehr Bewerbungen für Ingenieursstudium als Bewerbungen für gewerbliche Ausbildung. (SBH1)

### Ost-West-Vergleich

(1) Bei den Kunden-Lieferantenbeziehungen beziehen sich sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer und Unternehmer auf die industrielle Konvention und die Marktkonvention.

Auffällig, und im Gegensatz zu den in vorherigen Kapiteln herausgearbeiteten Befunden, ist, dass diesmal ein westdeutscher Geschäftsführer die Marktkonvention kritisiert und aussagt, dass sie glücklicherweise kein „Embedded Customer“ oder Lieferant sind, der in die gesamte Wertschöpfungskette eingebunden ist. Des Weiteren grenzt er sich von der Konvention der Bekanntheit ab, weil sein Unternehmen keine klassische Kollaboration macht. Sie sind ein typisch mittelständisches Unternehmen, das aufgrund seiner schwäbischen Mentalität versucht, alles selbst zu machen. Man will selbst gestalten, die Zahlen nicht publizieren und offen legen; es handelt sich

dabei um ein gewisses Understatement. Eine solche Begründung hat sich in dem Interviewmaterial bisher noch nicht bei einem ostdeutschen Geschäftsführer finden lassen.

Bei B6 fällt der fragliche Kompromiss zwischen der Marktkonvention und der industriellen Konvention auf: bis zu einem gewissen Preisunterschied ist für ihn die Verlässlichkeit eines bestehenden Lieferanten wichtiger als ein billigeres Gegenangebot von der Konkurrenz. Fragil ist dieser Kompromiss, weil das Angebot nur bis ca. zehn Prozent billiger sein darf.

(2) Bei SBH1 handelt es sich um ein staatlich gefördertes Netzwerk, das Unternehmen in der Region dazu bringen soll, dort ein Innovationsnetzwerk zu bilden. Allerdings äußert er sich an anderer Stelle kritisch über den Erfolg dieses Ansatzes, weil die Streuverluste recht hoch sind und für sie eher Messen interessant sind, um neue innovative Technologien kennen zu lernen (siehe Kapitel 10.3.1(8)).

(3) Hier äußerte sich nur ein Geschäftsführer eines ostdeutschen Unternehmens (B2) im Sinne der Marktkonvention und der industriellen Konvention. Die westdeutschen Interviewpartner nahmen hier vor allem Bezug auf Kooperationen mit Schulen, wobei die staatsbürgerliche Konvention eine wichtige Rolle bei dem Eingehen von Kooperationsbeziehungen mit Schulen spielte (S1, SBH1), allerdings sind für SBH1 die Praktikumswochen Bors und Bogy für das Unternehmen Image-Werbung (Konvention der Bekanntheit).

Ein gewisser Unterschied lässt sich zwischen B2 und S1 bei der Zusammenarbeit mit den Universitäten feststellen: während es bei B2 i. S. der Marktkonvention darum geht, Produkte für den Markt herzustellen und es nicht nur der Wissenschaft zugute kommen soll, unterstützt S1 die Promotion als Weiterbildung, damit grundlegende Methoden und Knowhow entwickelt wird. Für sie ist es eine ideale Kennenlernphase und hier gerät, im Gegensatz zu B2, mit der kurzen Temporalität der Marktkonvention, die eher langfristige Temporalität der industriellen Konvention in das Blickfeld. Einschränkend muss aber gesagt werden, dass es sich bei B2 um ein Unternehmen aus dem ehemaligen Westberlin handelt.

(4) Von den weiteren Projekten, die westdeutsche Geschäftsführer erwähnten, ist, meiner Ansicht nach, insbesondere das Projekt Spurwechsel interessant, da es darauf abzielt, den Fachkräftemangel zu beheben. Bis zu diesem Zeitpunkt der Auswertung konnten keine ähnliches Objekt bei ostdeutschen Unternehmern identifiziert werden.

Auch scheint der Normenausschuss wichtig zu sein, wie DI1 sagt und wie dies oben auch OW1 (siehe Kapitel 10.2.2(2)) nannte.

### **10.3.5 „Welche Ressourcen bringt Ihr Unternehmen in die Zusammenarbeit ein?“ „Welche die Partner?“**

Auf diese Frage wurde mit Bezug auf die industrielle Konventionen, die auch mit anderen Konventionen Kompromisse einging, geantwortet.

### *Industrielle Konvention*

Dieser Geschäftsführer sagte, dass die Verbindung mit der Universität bei seinem Unternehmen so gestaltet ist, dass die Universität deren Technologie und sie dessen Doktoranden<sup>U</sup> und Diplomanden<sup>U</sup> dort kennen lernen: wenn die Diplomanden<sup>U</sup> mit deren Technologie eine Arbeit an der Universität erfolgreich abgeschlossen haben, nutzen sie deren Technologie<sup>U</sup> in ihrem Berufsleben und wenn sie einen guten Diplomanden<sup>U</sup> kennen lernen, dann holen sie ihn zu sich, ins Unternehmen:

Weil wir lernen die Doktoranden, Diplomanden kennen und die Universität lernt unsere Technologien kennen, was auch extrem wichtig ist, wenn ein Doktorand mit unserer Technologie irgendeine Arbeit erfolgreich abgeschlossen hat, dann kann man davon ausgehen, dass er in seinem Berufsleben das auch macht, relativ einfach und umgekehrt ist es so, wenn wir einen guten Diplomanden kennen lernen, dass wir ihn dann eben auch zu uns holen, das ist relativ ganz praktisch orientiert. (S01)

Dieser Geschäftsführer antwortete, dass es sich auf der Kundenseite um Entwicklungslabore<sup>U</sup> und universitäre<sup>U</sup> Forschungseinrichtungen<sup>U</sup> handelt, auf ihrer Seite ist zuerst der Vertrieb involviert, dann die Entwicklungsabteilung des Unternehmens, die deren Anforderungsprofile<sup>U</sup> bearbeitet. Sie haben dann den Kontakt zu den Kunden, und versuchen die Aufgabenstellung<sup>U</sup> zu lösen:

Ja gut, im Wesentlichen ist es dann auf der Kundenseite, sind es sagen mal, Entwicklungslabore beziehungsweise universitäre Forschungseinrichtungen, auf unserer Seite, wie gesagt, das fängt mit dem Vertrieb an, geht dann, wird dann quasi übersetzt in Richtung Technik, Anforderungsprofile und wird dann eben mit unseren eigenen Entwicklungsmitarbeitern im Grunde, die gehen dann in Kontakt mit den Kunden und gucken, wie sie die Aufgabenstellung im Grunde anpacken können und ob wir eben Möglichkeiten haben, das zu lösen. (B2)

Genannt wird an dieser Stelle, dass sie bis auf die Wärmebehandlung, die sie nicht beherrschen, wenig außer<sup>U</sup> Haus<sup>U</sup> fertigen<sup>U</sup> lassen (Integration vieler Produktionsschritte):

Der Hauptbereich ist die Wärmebehandlung, das beherrschen wir überhaupt nicht und dann der Bereich ?següberderm? würde ich sagen aber ansonsten gibt es nicht viel, was wir außer Haus geben. (ST1)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: das Unternehmen hatte bereits vorher Absatzfinanzierung über Leasing betrieben. Durch die Regulierungen<sup>S</sup> nach der Finanzkrise ist dieses Geschäft aber limitiert. Durch Erteilung einer Volllizenz<sup>S</sup> im Bankgeschäft können sie aber jetzt die Absatzfinanzierung<sup>U</sup> breiter ansetzen. Sie unterstützen damit ihre Kunden

beim Aufbau<sup>U</sup> von Produktionskapazität<sup>U</sup> auf der finanziellen Ebene und da sie ihre Kunden sehr genau kennen, können sie sehr gut einschätzen<sup>U</sup>, welche Kompetenzen<sup>U</sup> und welches Wachstum man einem Mittelständler mit neuen<sup>U</sup> Maschinen<sup>U</sup> zutrauen kann (Planung). Das ermöglicht ihnen eine bessere Einschätzung<sup>U</sup> des Risikos<sup>U</sup> eines Finanzgeschäfts. Die Bank dient ihnen als breite Plattform für die vorhandene Absatzfinanzierung<sup>U</sup> und für die Einlagen der Mitarbeiter:

Eine ganze Reihe Jahre vorher gab es bei uns die Möglichkeit, dass unsere Kunden über Leasing bei uns die Anlagen und Maschinen finanzieren konnten, das heißt, wir haben also diese Form der Absatzfinanzierung über Leasing auch schon vorher betrieben, durch Regulierung im Finanzmarkt ist aber dieses Leasinggeschäft halt einerseits limitiert und auch regional limitiert und durch unsere Volllizenz im Bankgeschäft haben wir nun eine Möglichkeit diese Absatzfinanzierung eben breiter aufzusetzen und auch nicht nur in Deutschland. Und insofern war die Gründung der [Unternehmen A]-Bank eigentlich ein durchaus aufwendiges aber ein konsequentes Vorgehen um halt unsere Kunden bei ihrem Aufbau von Fertigungskapazität oder Produktionskapazität auch finanziell also auf der finanziellen Ebene unterstützen zu können, denn im Mittelstand ist es tatsächlich oftmals so gewesen, oder derzeit immer noch, dass Banken sich schwer tun Investitionen im Bereich der Produktionstechnik einzuschätzen oder auch, sagen mal, die Jobshops, kleinere mittelständische Unternehmen von ihrer Performance her einzuschätzen aber wir kennen unsere Kunden sehr genau, wir können vielleicht besser als eine klassische Bank vor Ort einschätzen welche Kompetenz oder welches Wachstum wir einem Mittelständler zutrauen, mit neuen Maschinen und von daher auch das Risiko eines Finanzgeschäfts da ganz gut einschätzen. Insofern ist die Bank eher die breitere Plattform für die schon vorhandene, bisher auch vorhandene Absatzfinanzierung. Wir bieten natürlich auch, weil wir jetzt, weil [Unternehmen A] Bank ist, bieten wir unseren Mitarbeitern auch die Möglichkeit der Einlagen und letztlich, wenn man so will Tageskonten oder eben Sparbücher, wenn man so will an. (S1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: das Wirtschaftsministerium<sup>S</sup> fördert ein Forschungsprojekt<sup>N</sup>, bei dem unterschiedliche Projektpartner<sup>N</sup> möglichst schnell praktikierbare Lösungen entwickeln sollen, damit diese einen Mehrwert<sup>M</sup> am Markt generieren (Prüfung). Herausforderung hierbei ist, dass die variablen<sup>M</sup> Stromtarife<sup>S</sup> mit ihrem dezentralen<sup>N</sup> Energiemanagementsystem Lastverschiebungen<sup>U</sup> mit sich bringen und die Energieversorger eine entsprechende Laststeuerung<sup>U</sup> vornehmen müssen, um die Stromnetze nicht<sup>U</sup> zu überlasten<sup>U</sup> (Prüfung).

Des Weiteren müssen aber auch Richtlinien<sup>S</sup> und Verordnungen<sup>S</sup> bei diesem Projekt<sup>N</sup> mit berücksichtigt werden, da diese den energetischen Zustand von Gebäuden festlegen sollen. Aus diesem Grund ist der Gesamtverband<sup>S</sup> der Wohnungs- und Immobilienunternehmen als assoziiertes Mitglied<sup>S</sup> mit dabei, um diese Gesichtspunkte bei der Entwicklung der Geschäftsmodelle mit zu berücksichtigen:

Ja natürlich, je nach Fähigkeit, das geht bis zum assoziierten Mitglied, also bei so einem Forschungskomplex gibt es halt welche, die sind voll aktiv also die bringen wie wir, zum Beispiel eben dann eine komplett neue Generation von Hard- und Software auf dem Gebiet der dezentralen Energiemanagementsysteme entwickeln wir und bringen es dann in den Markt, zum Beispiel [Unternehmen F] ist jetzt



weniger in der Entwicklung dabei, sondern die bringen den Aspekt der Anforderungen aus der sich verändernden Energieversorgung in Deutschland also mit als Beitrag, also da verwachsen, also verschmelzen mittlerweile zwei völlig getrennte Bereiche. Vorher war also die Optimierung der Heizung- und Lüftungsklimaprozesse im Gebäude völlig unabhängig vom Energieversorger aber in Zukunft wird es eben zum Beispiel variable Stromtarife geben, die haben wieder eine Auswirkung auf die Steuerung im System, es muss der gesamte informationstechnische Prozess von der Vorgabe unterschiedlicher Stromtarife organisiert werden, in ein dezentrales Energiemanagementsystem die Ergebnisse müssen dann wieder rücktransformiert werden zur Energieversorgung, damit die ihre Laststeuerungen machen können, also sprich Lastverschiebungen, um die Stromnetze nicht zu überlasten und da hat eben zum Beispiel [Unternehmen F], die liefern jetzt kein eigenes Entwicklungsprodukt innerhalb so eines Forschungsprojektes, sondern die sagen, das sind die Richtlinien also das sind die zukünftigen Verordnungen, die Anforderungen, die müssen mit bei der Entwicklung berücksichtigt werden, im jüngsten Projekt ist auch zum Beispiel der Gesamtverband der Wohnungs- und Immobilienunternehmen dabei, die sind dann so genanntes assoziiertes Mitglied, die werden jetzt auch nicht gefördert, sondern die haben die Aufgabe die Strategie, die jetzt in der Wohnungswirtschaft verändert sind, aufgrund eben der Veränderungen der Energieversorgungen und der Anforderungen zum Beispiel an den energetischen Stand oder Zustand von Gebäuden, dass diese Gesichtspunkte wiederum berücksichtigt werden und das daraus sich Geschäftsmodelle entwickeln, die jetzt für alle Partner zu einer tragfähigen Lösung kommen. Also es soll ja, weil es auch vom Wirtschaftsministerium natürlich insbesondere gefördert wird, sollen das nicht, sagen mal vor oder auf auf einer wissenschaftlicher Ebene Leistung erbracht werden, sondern die sollen dazu führen, dass Mehrwerte möglichst schnell geschaffen werden, dass also praktikierbare Lösungen in den Markt kommen, dass da eine gewisse Verbreitung entsteht, dass da mittelständische Unternehmen gestärkt werden, insgesamt die Anforderungen aber der Bundesregierung erfüllt werden, so dass also die einzelnen Partner ganz unterschiedliche Aufgaben da haben. (B3)

### Ost-West-Vergleich

Auffällig ist im Ost-West-Vergleich, dass bei B3 die staatsbürgerliche Konvention mit der Marktkonvention und der Netzwerkkonvention einen erfolgreichen Kompromiss eingehen konnte, weil hier das Wirtschaftsministerium ein Forschungsprojekt fördert, um Geschäftsmodelle zu entwickeln, die am Markt schnell für alle Projektteilnehmer einen Mehrwert generieren sollen.

Solitär ist die Gründung einer Bank für die Absatzfinanzierung, auch im westdeutschen Raum, der Bezug zu den entsprechenden Konventionen findet sich aber auch bei ostdeutschen Unternehmen.

### **10.3.6 „Wie ist die Zusammenarbeit (mit den Partnern) strukturiert?“**

Die Antworten, die an dieser Stelle des Interviews gegeben wurden, bezogen sich auf fast alle Konventionen und es kam fast immer zu einer Kompromissbildung. Kritisiert wurde die staatsbürgerliche Konvention.

#### *Industrielle Konvention*

Genannt wurde hier, dass es sich um Firmen handelt, die im Bereich von Enterprise resource

planning (ERP<sup>U</sup>) und teilweise in der Automation tätig sind und die das Produkt des Unternehmens als Ergänzung ansehen:

Das sind teilweise Firmen, die im ERP-Umfeld tätig sind und unser Produkt als Ergänzung sehen, sind teilweise Firmen, die in der Automation tätig sind und da auch unser Produkt sehen. (UN1)

Hier ist der normale<sup>U</sup> Ablauf<sup>U</sup> bei der Zusammenarbeit mit den Lieferanten so strukturiert<sup>U</sup>, dass die Mitarbeiter die Angebote einholen, das Material dort hin geschickt wird, es geht dann in die Qualitätskontrolle und sie geben dann die Rechnung frei. Wichtig ist dabei, den zeitlichen<sup>U</sup> Ablauf<sup>U</sup> zu beachten (Terminverfolgung), damit es pünktlich<sup>U</sup> wieder zurück kommt:

Von der Struktur ist es so, dass wir eine Mitarbeiterin haben, die extra Aufträge schreibt, die für außer Haus, entweder werden sie per Paketversand dort hin geschickt oder wir fahren sie mit unserem eigenen Auto dort hin und da gibt es eine gewisse Terminverfolgung und vorab, bevor der Auftrag hin kommt, haben wir normalerweise Angebote eingeholt, das machen die Techniker, haben das mit eingeplant, dementsprechend das auch dem Kunden angeboten worden und dann wird das ganz normal hingeschickt, wir bekommen es zurück, es kriegt bei uns eine Qualitätskontrolle, wir schauen, was hat der Lieferant gemacht und dann wird die Rechnung freigegeben und das ist eigentlich der normale Ablauf also da gibt es eigentlich keine großen Probleme, manchmal lief es halt technisch, dass man halt immer hinterherrennen muss, dass man es pünktlich wieder zurück bekommt, der einzige Nachteil den es gibt, wenn man es außer Haus hat, man nicht mehr so die Hand drüber hat über den zeitlichen Ablauf. (ST1)

### *Netzwerkkonvention*

Dieser Unternehmer sagt aus, dass er mit einem Nachhaltigkeitsforscher befreundet ist und sie gemeinsam Firmen besuchen, um dort Symposien zu veranstalten. Sie laden dazu weitere Redner ein und in diesem Netzwerk<sup>N</sup> betreiben sie dann Erfahrungsaustausch<sup>N</sup>, wie die Fertigungsorganisation eines Unternehmens aufgebaut ist (Format der relevanten Information). Darüber hinaus können sich auch weitere geschäftliche Beziehungen anbahnen, wenn eine der teilnehmenden Firmen für die anderen brauchbare Produkte herstellt:

Durch Vorträge, Besuche der einzelnen Firmen, wir holen uns dann entsprechende Redner, weiß nicht ob sie einen Professor Doktor kennen? [Person D] ist ein Nachhaltigkeitsforscher, mit dem bin ich befreundet, der war auch mehrfach bei uns und Professor [Person B] ist der andere, an der Uni in [Ort A] und die sind da bei diesen Veranstaltungen anwesend, zum Teil, wir besuchen Firmen, wir veranstalten Symposien zum Beispiel für Automobilbau, Fahrzeugbau, Kranbau, wir besuchen Firmen, um zu überlegen, wie die Fertigungsorganisation eines Unternehmens aufgebaut ist also wir machen in diesem Netzwerk gegenseitiges auch Erfahrungsaustausch und dadurch ergeben sich natürlich auch geschäftliche Beziehungen, wenn jetzt die Firma [Unternehmen C] in [Ort E], die tritt auf mich zu und kommt zum Vortrag und sieht was wir machen, da sagen die natürlich, guckt doch mal was der [Unternehmen B] macht, das können wir doch gebrauchen. (DI1)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Marktkonvention: dieser Unternehmer sagt, dass sie keine

besonderen Feierlichkeiten machen, um sich näher zu kommen (funktionale Beziehungslogik), wenn es Dinge zu klären gibt, wird das kurzfristig gemacht, indem man sich gegenseitig besucht. Insgesamt versuchen sie die mechanische Bearbeitung, die sie fremd durchführen lassen, im näheren Umkreis durchführen zu lassen. Das hat den Vorteil, dass man bei Rückfragen innerhalb von einer halben<sup>U</sup> Stunde<sup>U</sup> (Format der relevanten Information) vor Ort ist und man dann mehr<sup>U</sup> geklärt<sup>U</sup> bekommt<sup>U</sup>, als mit 20 E-Mails hin und her (Bewertungskriterium).

Mit den Lieferanten wird normalerweise jahrelang<sup>U</sup> (Zeithorizont) zusammen gearbeitet und es geht darum, einzuschätzen<sup>U</sup>, welche preislichen<sup>M</sup> Möglichkeiten die haben. Wenn dann eine gewisse Routine<sup>U</sup> dabei ist und es funktioniert, können auch die Preise<sup>M</sup> sinken. Sie haben auch langfristige<sup>U</sup> Preisvereinbarungen<sup>M</sup> mit Lieferanten (z. B. Grundpreis<sup>M</sup> pro Kilo<sup>U</sup>) mit ggf. einem Zuschlag. Diese Vereinbarung mit den Lieferanten beinhalten auch, wieviel der Guss und die Bearbeitung kosten<sup>M</sup> darf. Diese Vorkalkulation<sup>U</sup> machen sie, um den Endpreis einer Anlage, die sie verkaufen<sup>M</sup> wollen, vorab zu definieren<sup>U</sup> (Prüfung):

Also ich kann nicht sagen [...], dass wir da irgendwo, sage ich mal besondere Feten machen, um uns da näher zu kommen, es ist einfach so, wir haben unseren Einkauf, der pflegt die Lieferanten, wenn es irgendwelche Dinge gibt, wird das kurzfristig geklärt, man besucht sich gegenseitig, Lieferant kommt hierhin, wir fahren zum Lieferanten, je nachdem um was es sich handelt, aber insgesamt versuchen wir da schon so eine Basis zu halten, die relativ schlank ist, um auch hier so sich im näheren Umkreis bewegt. Also, das wir da wirklich die regionale Nähe haben, weil gerade wenn ich jetzt viele, sage ich mal mechanische Bearbeitungen hier fremd durchführen lassen muss, es gibt doch mal Rückfragen, da kann man schneller sagen, kommt, dann fahre ich mal eben rüber, in einer halben Stunde habe ich vor Ort mehr geklärt als mit 20 E-Mails hin und her weil da kommt meiste dann doch nicht so das raus was man wirklich vor Ort in so einem kleinen Gespräch klären kann und deshalb sind unsere Zulieferer, ich würde sagen so im Umkreis 50 Kilometer. (SW3\_1)

Also das was wir regional einkaufen können, versuchen wir auch hier abzuwickeln, das geht schon, manchmal ist man natürlich produktseitig gebunden, manche Lieferanten gibt es halt hier schlichtweg nicht und dann muss man halt weit weit weg, aber ansonsten versuchen wir das schon hier regional zu lösen, man muss sich einmal den Lieferanten genauer angucken, muss gucken, passt der jetzt zu uns und wenn man dann eine Entscheidung trifft, ja das ist der Partner für die nächsten paar Jahre, dann muss man auch einschätzen und wissen, dass was der für preisliche Möglichkeiten hat, das muss man dann aber treffen die Entscheidung und dann ist da eine gewisse Routine dabei und dann können auch die Preise sinken, das funktioniert dann auch. (SW3\_2)

Wir haben auch Preisvereinbarungen, langfristige Preisvereinbarungen, wo wir einfach sagen, Grundpreise per Kilo und was weiß ich und da gibt es einen Zuschlag für das, so dass wir auch in der Vorkalkulation, das ist auch für uns ganz wichtig, wenn wir eine Anlage verkaufen, wir müssen ja eine Vorkalkulation machen und wenn ich da erst jedes Teil irgendwo anfragen muss, um meinen Endpreis zu definieren, ist fast unmöglich also dafür haben wir auch, da haben wir praktisch dann solche, sage ich mal so Vereinbarungen mit verschiedenen Lieferanten, gerade wenn es sich um größere Gussteile und so weiter handelt, die mechanisch bearbeitet werden, wo man einfach sagen kann, okay das kostet der Guss, das kostet ungefähr die Bearbeitung dazu, das ist dann noch nicht auf den Punkt aber man kann, man hat eine relativ klare Richtlinie schon mal in der man

sich bewegt und kann dadurch auch relativ gut kalkulieren. (SW3\_1)

Zwischen Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: hier arbeiten selbstständige<sup>N</sup> Unternehmer<sup>N</sup> temporär<sup>N</sup> zusammen<sup>N</sup> (Projektorientierung), um einen gemeinsamen Messeauftritt<sup>O</sup> im Ausland zu veranstalten (Prüfung):

Und die Unternehmen waren natürlich völlig selbstständig, da gab es dann keine Zusammenschlüsse oder sowas, es waren auch verschiedene Unternehmen dabei, die gemeinsame Messeauftritte gemacht haben, im Ausland zum Beispiel, das hat es natürlich gegeben. (ST2)

Zwischen Netzwerkkonvention, staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer sagte, dass mit anderen Unternehmern in wechselnder Zusammensetzung der Teilnehmer Treffen beim Bürgermeister statt finden und man dort über die aktuelle Lage berichtet und diskutiert wo Probleme bestehen. Es wird dann diskutiert und analysiert, wie man diese angehen kann, wie beispielsweise der Fachkräftemangel behoben werden kann, eine neue Busanbindung im Industriegebiet eingerichtet werden und Kindergartenplätze geschaffen werden können:

Wir haben hier so eine Runde mit dem Bürgermeister, das ist mal irgendwo vor sechs, sieben Jahren oder was mal angefangen, die so eine lose Runde, wo man einfach mal sich zusammensetzt, der Bürgermeister berichtet mal was hier alles so an Dingen ist, wir berichten so ein bisschen was in der Industrie los ist, wo vielleicht was kneift uns sei es nur die Busanbindung, die sagen hier oben im Industriegebiet nur an der Hauptstraße mal war, jetzt haben sie mittlerweile schon zwei weitere Bushaltestellen eingerichtet, damit die Mitarbeiter auch mal mit dem Bus kommen können. So einfache Sachen oder ging es auch mal um Kindergarten, dass Kindergartenplätze, dass es da irgendwo bisschen was machen müsste, da ist auch was passiert und auf solche Dinge, da diskutiert man und wir hatten ja vor kurzem mal das Thema, hatten wir auch mal in einer kleineren Runde angeschnitten, dieses Problem, das wir einfach sehen, dass es immer schwieriger wird auch Leute zu bekommen und daraus ist das entstanden und und jetzt wollen wir mal analysieren, wo gibt es noch Möglichkeiten und da sollen in der nächsten Runde irgendwann, Ende September, Anfang Oktober, wollen wir jetzt die nächste Runde, wir hatten gedacht, wir wollen denen dann mal berichten, was dabei rausgekommen ist und das wollen wir einfach mal so weiter verfolgen. (SW3\_1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Inspiration und Marktkonvention: dieses Unternehmen schließt mit den Fraunhofer-Instituten Knowhow-Verträge<sup>S</sup> mit klaren Regeln<sup>S</sup> ab, wie z. B. Patente<sup>S-I</sup> zu behandeln sind, damit sie ihre Ideen<sup>I</sup> schützen können. Für die Fraunhofer-Institute ist das ebenfalls wichtig, weil sie ihre Patente<sup>S-I</sup> vermarkten<sup>M</sup> wollen:

Da gibt es dann einen Vertrag und der ist, es gibt auch einen Knowhow-Vertrag, das heißt es gibt sogar eine Regel wie Patente zu behandeln sind, da sind die Fraunhofer auch immer sehr speziell, weil die Fraunhofer-Gesellschaft ihre eigenen Patente auch vermarkten will, darf sie natürlich nicht mit unseren Ideen und deshalb gibt es halt eigene Verträge, die das regeln. Das muss auch sein, es ist ähnlich wie vorher die Geschäftsordnung, es muss eine klare Regel geben, weil sonst gibt es permanenten Streit. (SO1)

## Kritik

Von der Netzwerkkonvention und industrieller Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention: hier wird gesagt, dass das Unternehmen in den seltensten Fällen geförderte Mittel für ihre Projekte in Anspruch nehmen, weil der damit verbundene administrative<sup>S/N</sup> Aufwand<sup>S/N</sup> deren Flexibilität<sup>N</sup> beschneidet. Sie selektieren Projekte<sup>N</sup> danach, ob ein Nutzen<sup>U</sup> für sie dabei entsteht, d. h. das Produkt generiert auf dem Markt einen gewissen Wert für den Kunden und refinanziert sich dann darüber. Die Zusammenarbeit ist normalerweise so gestaltet, dass beispielsweise eine bestimmte Prüfaufgabe<sup>U</sup> realisiert werden muss. Daraus ergibt sich ein loser Kontakt<sup>N</sup>, indem zuerst das Projekt<sup>N</sup> definiert<sup>U</sup> wird und man Prototypen baut und diese gemeinsam<sup>N</sup> prüft<sup>N</sup> (Beziehungslogik):

Wir arbeiten sagen mal in den seltensten Fällen über geförderte Mittel, das gibt uns eine gewisse Flexibilität in den Dingen, die wir machen also wir sind nicht davon abhängig, das ist im Grunde, sagen mal eine aus meiner Sicht, eine wichtige Komponente weil, sagen wir gerade bei den geförderten Projekten dann für ein kleines Unternehmen der administrative Aufwand nicht unerheblich ist. Die Randbedingung Förderung zu bekommen ist auch von der Unternehmensgröße abhängig und da fallen wir in der Konstellation mit den Beteiligungen durch, die [Unternehmen A], sind wir dann insgesamt zu groß, kriegen dann als kleines mittelständisches Unternehmen was wir eigentlich sind, im Grunde dann keine Förderung mehr. Also, dass wir dann im Grunde die Projekte auch in der Richtung selektieren, dass ein Nutzen für uns entsteht, dass wir so ein Produkt auf den Markt bringen, was dann dem Kunden, für den Kunden einen gewissen Wert hat, so dass sich das darüber dann refinanziert. Die Zusammenarbeit ist dann im Normalfall so, dass man im Grunde sagt, es gibt eine bestimmte, was weiß ich, Prüfaufgabe, die realisiert werden muss, da gibt es dann einen losen Kontakt, dass man dann das Projekt definiert dass man Prototypen baut, die gemeinsam dann prüft, idealerweise, logischerweise eher beim Kunden als bei uns, weil wir die Materialien nehmen, die hier sind, in der Art und Weise nicht zur Verfügung stellen können und der Kunde die hat und auf sein spezifisches Material das normalerweise ausrichtet und ergibt sich dann eine lose Kooperation. (B2)

Von der handwerklichen Konvention und industrieller Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass es Situationen gibt, wo man die Aufgaben alleine erledigen muss, d. h. man kann bei einem Kunden nicht immer im<sup>S/H</sup> Verbund<sup>S/H</sup> auftreten<sup>S/H</sup>, weil er wissen will, mit welchen Unternehmen bzw. mit welchem Unternehmer<sup>H</sup> man es persönlich<sup>H</sup> zu tun hat (Bewertungskriterium). Für die Geschäfts- und Kundenbeziehung spielen persönliche Dinge oftmals eine relativ große Rolle, gerade im Mittelstand arbeiten die Unternehmen in der Regel untereinander anders zusammen, als wenn Konzerne zusammen arbeiten. Konzerne haben eine andere Größe, wodurch sich andere Strukturen ergeben, wie eine Leitungsebene mit Führungskräften und Entscheidungen<sup>S/U</sup> dauern<sup>S/U</sup> daher manchmal sehr lange<sup>S/U</sup>.

Durch die Formalisierung<sup>S/U</sup> kommen manchmal andere Informationen zum Schluss raus, als die, die am Anfang gegeben wurden und es vergeht<sup>S/U</sup> oftmals viel<sup>S/U</sup> Zeit<sup>S/U</sup> bis die notwendigen<sup>S/U</sup> Unterschriften<sup>S/U</sup> für eine Bestellung zusammen sind. In mittelständischen Unternehmen kann

dagegen aufgrund ihrer Kleinteiligkeit viel<sup>U</sup> schneller<sup>U</sup> reagiert werden (Bewertungskriterium):

Und da gibt es sicherlich auch Situationen, wo man eigentlich nur alleine dann die Aufgaben erledigen muss, weil, sie können da nicht bei Kunden zum Beispiel nicht unbedingt immer als Verbund auftreten, die wollen dann schon wissen mit welchen Unternehmen habe ich es hier zu tun, was sind das für Unternehmer, zum Beispiel, die da oftmals sehr sehr wichtig beurteilt werden also für Geschäftsbeziehungen, Kundenbeziehungen spielen oftmals eben diese persönlichen Dinge doch eine relativ große Rolle, gerade eben im Mittelstand auch wenn mittelständische Unternehmen untereinander zusammen arbeiten, arbeiten die ja in der Regel anders zusammen, wie wenn Konzerne zusammenarbeiten. (ST2)

I: Ach so? Wie kann man sich das vorstellen?

Also ein Konzern hat natürlich erst mal eine ganz andere Größe und durch die Größe gibt es da andere Strukturen und da gibt es eine Leitungsebene, die brauchen sie in einem mittelständischen Unternehmen nicht, ich meine, wir haben mit unseren knapp 200 Leuten, wir sind sicherlich auch noch in einer Größe, sage ich immer meinen Kunden, also wenn jetzt beispielsweise der [Unternehmen B] oder so, wenn man mit denen zusammensitzt, ich kann runter in die Werkstatt gehen und kann sagen jetzt machen wir alle rechts rum und machen alle rechts rum oder in die andere Richtung, dann geht das so und das geht zum Beispiel beim [Unternehmen B] nicht oder bei den großen Siemens oder wie die alle, oder VW oder so, da kann der Herr Winterkorn nicht in die Werkstatt gehen und sagen, so jetzt macht ihr alle mal rechts rum, das geht da ganz einfach nicht aufgrund der Größe und der Strukturen und eh dann so eine Entscheidung in der Führungsetage getroffen wird, eh die dann bis zum letzten Mann durchdringt in so großen Konzernen, dauert manchmal sehr sehr lange. (ST2)

I: Verstehe, aufgrund der Formalisierung und sowas, okay.

Ja ja, natürlich. Eh das Ganze dann den Weg bis zum letzten Mitarbeiter macht, manchmal kommen da auch ein paar Informationen raus, ganz zum Schluss, die gar nicht so gemeint waren am Anfang und das ist natürlich in einem mittelständischen Unternehmen ganz anders, das geht viel schneller und da muss man natürlich schon auch manchmal sagen, in der Zusammenarbeit, also wir arbeiten auch auf technischem Wege mit großen Konzernen zusammen und dann ist es manchmal sehr, vielleicht auch anstrengend oder nervenaufreibend darauf zu warten, bis eben diese Entscheidungen in diesen großen Strukturen dann getroffen sind und dann auch wirksam sind, das dauert manchmal so lange, also, dass man da eben als Mittelständler gar nicht so das Verständnis dafür hat, warum muss das denn so sein, wenn alle Dinge technisch sauber abgeklärt sind, dann muss es doch möglich sein zu sagen, so und jetzt geht eine Bestellung raus? Und das geht da aber noch lange nicht, dann muss man, müssen noch da der unterschreiben, der unterschreiben, der ist gerade nicht da, der andere ist gerade überlastet und muss das mal 14 Tage nach hinten schieben und so weiter und so vergeht Zeit. Naja gut aber irgendwie kriegt man das schon dann und dann müssen wir das auch hinkriegen, aber solche Situationen sind relativ häufig. Gut, das weiß man ja schon auch, dass eben aufgrund der Kleinteiligkeit die Mittelständler relativ schnell reagieren können und reagieren müssen und dass es dann eben in den großen Struktureinheiten, dass es da natürlich viel viel langsamer geht und das ist ja auch allgemein bekannt. (ST2)

### Ost-West-Vergleich

Bei dem Vergleich der Fälle zeigte sich, dass sich ein westdeutscher Geschäftsführer auf die staatsbürgerliche Konvention bezieht, während zwei ostdeutsche Geschäftsführer diese kritisieren: SO1 schließt mit den Fraunhofer-Instituten Knowhow-Verträge ab, um eigene Ideen zu schützen.

B2 kritisierte an der staatsbürgerlichen Konvention den hohen administrativen Aufwand, der für die Gewährung von Fördergeldern für Projekte notwendig ist und die damit verbundene mangelnde Flexibilität. ST2 kritisiert, dass Entscheidungen in Konzernen aufgrund der Formalisierung sehr lange dauern, weil erst auf Unterschriften gewartet werden muss und die Kooperationen oftmals nicht effizient sind, da am Ende andere Informationen rauskommen als am Anfang gegeben wurden.

### **10.3.7 „Wie werden Entscheidungen getroffen?“ „Wie stimmen Sie sich mit Partnern ab?“**

An dieser Stelle wurden nur vier Interviewpassagen ausgewertet; dabei wurde sich auf die Netzwerkkonvention bezogen, ein Kompromiss zwischen der industriellen Konvention und der Marktkonvention und ein Kompromiss zwischen der industriellen Konvention und der handwerklichen Konvention eingegangen.

#### *Netzwerkkonvention*

Genannt wird hier, dass die Projektleitung<sup>N</sup> die Geschäftsentscheidungen mit dem Geschäftsführer kommuniziert<sup>N</sup>, z. B. wenn es darum geht, die Termineinhaltung zu prüfen. Das ist insbesondere bei der Einzelfertigung der Fall, weil es immer mal wieder zu Rückfragen kommt:

Also ich sage mal, wenn es jetzt Geschäftsentscheidungen sind, dann gibt es bei uns entsprechende Projektleitung, die dann mit denen dann kommunizieren also und zum Beispiel Termineinhaltung zu prüfen und so weiter und so fort und ansonsten ist es im Einkauf, der Einkauf gibt die Bestellungen mal auf, ganz einfach dass es perfekt geliefert wird, ich sage das mal so, das ist der typische, einfache Fall aber den hat man eigentlich fast nicht. Also gerade bei Einzelfertigung ist es ja so, dass immer irgendeine Rückfrage ist und immer irgendwelche Sachen kommuniziert werden müssen und da läuft es im Prinzip über Projektleitung und ja gut in angespannten Situationen ist dann schon der Geschäftsführer immer mit dran, dafür ist er ja da, Geschäfte zu führen. (SW1)

Hier koordiniert<sup>N</sup> ein Institut die unterschiedlichen Akteure (Produktqualität), indem bei Projekttreffen<sup>N</sup> die Teilergebnisse in dem Entwicklungsprojekt<sup>N</sup> vorgetragen<sup>N</sup> werden und bei denen die weitere Aufgabenpräzisierung im Konsens<sup>N</sup> festgelegt wird (Format der relevanten Information). Dafür bedarf es viel Fingerspitzengefühl<sup>N</sup>, um die konträren<sup>N</sup> Ansichten<sup>N</sup> und um die unterschiedlichen<sup>N</sup> wirtschaftlichen Interessen<sup>N</sup> zu moderieren<sup>N</sup> (Qualifikation von Personen). Das Ziel dabei ist, sich über die weitere Vorgehensweise<sup>N</sup> abzustimmen<sup>N</sup>:

Also sagen mal Koordinator ist in dem Falle das [Institut A], die eben Erfahrung haben, wie man so unterschiedliche Akteure zusammen bindet und da müssen also bestimmte Verfahrensweisen dann auch umgesetzt werden, das erfolgt dann im Rahmen von Projekttreffen, da werden die Teilergebnisse im Laufe einer gesamten, sagen mal, Laufzeit eines Entwicklungsprojektes vorgetragen und dann muss eben gemeinschaftlich anlässlich dieser Projekttreffen, die in Form von Workshops statt finden, Aufgabenpräzisierungen festgelegt werden und die müssen natürlich, sagen mal, im Konsens erfolgen. Es sind natürlich auch immer bei solchen Zusammensetzungen unterschiedliche wirtschaftliche Interessen, das geht hin bis

zum Geheimnisschutz und das ist auch Firmen-Knowhow, die erst dort sagen mal öffentlich gemacht wird und diesen sehr komplexen Vorgang, das bedarf eben auch sehr viel Fingerspitzengefühl, um alle an Bord zu halten, es müssen eben auch konträre Ansichten müssen moderiert werden, mit dem Ziel eine einheitliche Schlussabstimmung über die weitere Vorgehensweise, das ist schon keine leichte Aufgabe. (B3)

### *Kompromiss*

Zwischen Marktkonvention und industrieller Konvention: für sie ist das PreisLeistungsverhältnis<sup>M-U</sup> und die Lieferzeit<sup>U</sup> meistens entscheidend und in direkter Nähe haben sie ein Unternehmen, mit dem sie bei den immer gleichen standardisierten<sup>U</sup> Abläufen<sup>U</sup> zusammen arbeiten. Es ist von der Qualität her sehr gut und es passt preislich<sup>M</sup> (Bewertungskriterium):

Also es sind eigentlich schon immer wieder die gleichen, daher ist es so, sage ich mal, schon standardisierte Abläufe. Beim erodiert zum Beispiel ist es zwei Häuser weiter ein Unternehmen, mit dem wir sehr viel zusammenarbeiten, weil es einfach die Nähe ist und weil die Qualität sehr sehr gut ist, preislich muss es passen also das PreisLeistungsverhältnis und die Lieferzeit sind eigentlich meistens entscheidend, in der Härterei wechseln wir gar nicht, wenn wir da so gute Qualität haben, das kriegen wir hier in Deutschland sonst kaum wie in [?Ort X?], außer Haus da gibt es keine großen Wahlmöglichkeiten und ansonsten entscheidet der Preis und die Lieferzeit. Also wenn wir jetzt irgendwo ? senkerodierten? woanders mal angefragt wird, dann entscheidet wirklich die Zeit und der Preis. (ST1)

Zwischen handwerklicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass sie aufgrund der dort tätigen Personen keine Berührungsängste zu Konzernen hatten und dass für ihn der Handschlag<sup>H</sup> die gleiche Bedeutung hat wie ein unterschriebenes Blatt Papier (Beziehungslogik). Mit einem OEM arbeiteten sie deshalb zusammen, weil sie zwar das Pressteil entwickeln, aber nicht den Crashtest<sup>U</sup> alleine durchführen konnten. Am naheliegenden Automobilwerk war dies möglich und die Zusammenarbeit hat problemlos geklappt:

Erstens haben wir diese Berührungsangst nicht, grundsätzlich nicht. Zweitens waren da Personen, für mich gilt unverändert Handschlagqualität, die hat für mich die gleiche Bedeutung, wie ein unterschriebenes Stück Papier und zum Dritten war natürlich diese Entwicklung, da mussten wir mit einem OEM zusammen arbeiten, weil sie haben es erwähnt, wir konnten zwar Entwicklung, das Pressteil entsprechende Anforderungen hat in der Messtechnik erfüllt, aber wir konnten beispielsweise den Crashtest, können wir nicht machen, hätte man möglicherweise mit irgendeinem Automobilinstitut Dudenhöffer oder so jemand, aber da war einfach viel naheliegender, wir machen das mit einem Automobilwerk und die machen die Crashtest und wir die Entwicklung der Umformtechnik und das hat auch super geklappt, problemlos geklappt. (S2)

### Ost-West-Vergleich

Die reibungslose Zusammenarbeit mit einem Konzern wie bei S2 fand sich bisher bei keinem ostdeutschen mittelständischen Unternehmen. Im Gegenteil wurde eher, wie beim vorherigen Kapitel 10.3.6 bei ST2, von der problembehafteten Zusammenarbeit eines mittelständischen



Unternehmens mit Konzernen berichtet.

Auf die Netzwerkkonvention bezogen sich an dieser Stelle zwei ostdeutsche Geschäftsführer, sowohl auf der Unternehmensebene (SW1) als auch unternehmensübergreifend (B3).

### **10.3.8 „Wenn Konflikte auftreten, welcher Art sind diese?“**

Die Aussagen der Geschäftsführer nahmen an dieser Interviewstelle insbesondere Bezug zur industriellen Konvention, zur Marktkonvention und zur Netzwerkkonvention. Kritisiert wurde die Marktkonvention und die staatsbürgerliche Konvention.

#### *Industrielle Konvention*

Diese Unternehmerin hat selten Qualitätsprobleme mit Lieferanten gehabt und hat deshalb auch nicht nach Ersatz gesucht. Was es gab, waren Terminprobleme<sup>U</sup>:

Qualitätsmäßig eigentlich relativ selten, würde ich sagen, das haben wir relativ selten. Hatten wir jetzt einen Lieferanten, den haben wir damit dann, da haben wir uns Ersatz gesucht, weil wir da einfach zu viele Probleme hatten, ansonsten sind es eigentlich fast nur Terminprobleme, qualitative, ganz selten. (ST1)

#### *Kompromiss*

Zwischen Netzwerkkonvention und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Geschäftsführer sagt, dass es zwei Konfliktarten gibt: entweder besteht ein Konflikt über die Zielorientierung und dann wird, entsprechend des Vertrages<sup>S</sup>, das Projekt<sup>N</sup> nicht weiter verfolgt. Bei kleineren Problemen, z. B. wenn Personen nicht weiter zusammen arbeiten können, wird es auf der Arbeitsebene geregelt (Teamfähigkeit).

Erfolgreich ist es seiner Ansicht nach, wenn es eine einfache Grundstruktur gibt: es wird ein Rahmen gesetzt und dann ein gemeinsames Ziel verfolgt, das beide Parteien haben wollen (Projektorientierung); kleinere Probleme werden dann auf dem kleinen Dienstweg gelöst:

Also, entweder ist es in diesem Vertrag schon festgelegt, dann wird eben auch über den Vertrag der Konflikt gelöst, wenn es zum Beispiel ein Konflikt über die Zielorientierung ist, dann wird das Projekt eben nicht weiter verfolgt, ganz einfach und wenn es kleinere Sachen sind, also weiß ich nicht, personeller Art, dann sagt man halt, okay der und der können nicht zusammen arbeiten, da regelt man das eher auf der Arbeitsebene also auch das relativ, sehr unspektakulär. Übrigens, meine Meinung, dass all diese Zusammenarbeiten darf man kein großes theoretisches Gebäude darüber bauen, sondern ganz einfache Grundstrukturen, also Rahmen setzen, dann gemeinsam ein Ziel verfolgen, dass beide Parteien haben wollen und dann natürlich auch noch auffällige kleine Probleme auf kleinem Dienstweg enden und dann ist das erfolgreich. (SO1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und Netzwerkkonvention: dieser Unternehmer sagt, dass sich aufgrund der Stiftungsprofessur<sup>S</sup> Verbindungen zu anderen Unternehmen ergaben und er auch

mit anderen großen Unternehmen Erfahrungsaustausch<sup>N</sup> betreibt. Er spricht auch mit Wettbewerbern über Kunden, tauscht sich im technischen Bereich mit diesen Unternehmen aus und empfindet diesen Gedankenaustausch<sup>N</sup> als sehr fruchtbar (Format der relevanten Information); wer sich von anderen abschottet, begeht, seiner Ansicht nach, einen Fehler:

Die Netzwerkpartner sind Mitglied im Cluster, werden nicht ausgetauscht, die können wechseln, sich selber kündigen und wir haben uns auf die Fahnen geschrieben, dass es keine Berührungängste geben darf [...] und aus der Stiftungsprofessur heraus kommen natürlich auch Verbindungen zu anderen Hydraulikunternehmen, also wir sitzen große Hydrauliker, ich bin ein kleiner, zusammen und wir haben keine Berührungängste, ich sitze neben meinem Kollegen der Firma [Unternehmen D], in [Ort F], die 3.000 Beschäftigte hat und wir betreiben Erfahrungsaustausch und sprechen auch über Kunden, wobei man sich nicht schützt vor Kunden oder vor Wettbewerbern, sondern man tauscht sich aus in technischen Gedanken und ich finde das auch sehr fruchtbar. (DI1)

I: Und wie ist dieses Vertrauen, was da entsteht? Ich meine, ist dann nicht die Befürchtung, dass das vielleicht unter Umständen missbraucht wird?

Das ist eine Gefahr, ist natürlich immer drin aber wenn sie sich da abschotten wollen, das können sie heute mit anderen machen, mit Betriebsspionage können sie über das Internet betreiben, also wer sich da schützen will, in dem er vor dem anderen nichts äußert, ich glaube, der macht einen Fehler. (DI1)

Im Sinne dieser beiden Konventionen äußerte sich dieser Geschäftsführer, indem er sagte, dass es zwar im operativen Projektgeschäft<sup>N</sup> vertragliche<sup>S</sup> Regelungen mit entsprechenden Formalien<sup>S</sup> gibt, es läuft aber besser, wenn die Teams<sup>N</sup> auch ein gutes Verhältnis zueinander haben (Qualifikation von Personen). Die auftretenden Probleme können dann für den Kunden sofort gelöst werden und die möglichen vertraglichen Konsequenzen können dann später detaillierter geklärt werden:

Sie haben einen Vertrag und natürlich muss es am Ende dann auch wieder irgendeine Vereinbarung geben aber natürlich ist es so, dass im operativen Projektgeschäft gerade wenn man sich ein bisschen besser, also wenn das Team beim Kunden, das Team bei uns, wenn die sich ein bisschen besser verstehen, dann versucht man natürlich schon, auftretende Probleme erst mal zu lösen und den Formalkram dann zur Not auch mal nachzuziehen [...] oder wenn das nicht funktioniert, dann will man das erst mal lösen und sich dann in den formalen Streit begeben, ob das jetzt ein Fehler oder ein ?Change-case? oder wessen Schuld und was weiß ich. Und das heißt, hier ist dann schon die Vereinbarung erst mal das Problem zu lösen und dann erst mögliche vertragliche Konsequenzen daraus zu diskutieren, alles andere wäre für beide Parteien blöd, also wir wollen ja nicht den Kunden mit einem Problem alleine lassen, bis das letzte Detail geklärt ist aber natürlich ist es schon wichtig, dass man möglichst schnell ein Grundsatzverständnis erzielt, wie damit umzugehen ist, ist aber eigentlich auch für beide Seiten gewohnte Praxis. (OEO1)

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: dieser Geschäftsführer berichtete auch von anderen potentiellen Konfliktsituationen und zwar dann, wenn sie einen Auftrag von der übergeordneten Konzernmutter<sup>U</sup> bekommen. Der Konzern gibt seinen Kunden ein Gesamtleistungsversprechen<sup>U</sup> ab und verkauft Leistungen<sup>U</sup> mehrerer Abteilungen. Sie müssen diese

Entscheidungen mittragen, obwohl sie eigentlich bessere Preise (am Markt) erzielen könnten. Es hat aber den Vorteil, dass sie insgesamt mehr Umsatz durch die Konzernaufträge<sup>U</sup> realisieren können.

Insgesamt funktioniert es aber ganz gut, solange es nicht<sup>N</sup> einseitig<sup>N</sup> ist:

Wir haben natürlich schon die Situation immer wieder mal, dass wir Teile eines größeren Gesamtleistungsversprechens des Konzerns [Unternehmen A] oder der [Unternehmen C] an einen Kunden sind und müssen dann auch schon mal bestimmte größere Entscheidungen mitgehen, das ist aber auch nichts ungewöhnliches, weil das machen wir, wenn wir einem Kunden die Leistungen mehrerer Abteilungen dieser Firma verkaufen auch so, dass wir dann sagen, das muss ich für den Kunden gesamthaft darstellen, das muss sich für uns gesamthaft rechnen und dann kann es schon mal sein, dass eine Abteilung hier mitschwimmen muss, auch wenn sie vielleicht selber gar nicht wollte, weil sie sagt, ach Gott, ich kann eigentlich bessere Preise erzielen als das hier aber wenn daneben noch mal drei Mal so viel Geschäft woanders in der [Unternehmen B] passieren kann, dann mache ich da halt mit und da finden wir dafür einen Umgang, insofern machen wir hier intern genau das Gleiche. Wir dann teilweise bei der [Unternehmen C] erleben, was mit uns gemacht wird, das ist das normale Geraffe also das haben sie bei jedem anderen Dienstleister auch, entweder intern, ob ich eine Mischkalkulation mache oder fünf Menschen in einem Projekt oder die Leistung von fünf Abteilungen in einem Projekt hinein oder ob dann die [Unternehmen C] eine Mischkalkulation macht zwischen uns und anderen Leistungselementen, das ist normales Getöse, das ist natürlich nicht immer völlig reibungsfrei aber es gibt die Grundsatzerkennntnis, dass das natürlich nur funktioniert, wenn es nicht immer einseitig ist und das kommt dann schon irgendwo hin. (OEO1)

Zwischen Marktkonvention, Netzwerkkonvention, industrieller Konvention und Konvention der Inspiration: sie suchen nach alternativen Lieferanten, um ihr Anfrageportfolio<sup>U</sup> zu erweitern und neue Kontakte<sup>N</sup> bilden sich aus bestehenden Lieferantenketten heraus. Im Zentrum stehen dabei Preisverhandlungen<sup>M</sup>, qualitative Verhandlungen und Terminverhandlungen<sup>U</sup>, wobei dieses Dreieck aus Kosten<sup>M</sup>, Qualität und Termin<sup>U</sup> von deren Kunden bzw. den OEM's vorgegeben wird. Sie versuchen dann mit den Vorgaben, die Projekte<sup>N</sup> zu realisieren, wofür ständig neue<sup>I</sup> Ideen<sup>I</sup> generiert werden müssen; man muss schöpferisch<sup>I</sup> denken<sup>I</sup>, um die Kosten<sup>M</sup> zu reduzieren. Gelingt dies und kann man die Low-cost-Strategien<sup>M-U</sup> realisieren, ist es möglich, das Projekt<sup>N</sup> doch noch wirtschaftlich umzusetzen:

Also meistens ist es so, Lieferantenketten, also ich sage mal Kontakte bilden sich ja aus Lieferantenketten irgendwo heraus, dass man dann sagt, so jetzt habe ich mit dem Lieferanten vielleicht die Nase voll, was gibt es denn noch für Möglichkeiten, was habe ich für Alternativen, habe ich noch andere Lieferanten, gibt es noch andere Möglichkeiten, hinsichtlich, dass man Anfrageportfolio erweitert, dass man also noch mehr Möglichkeiten hat, ich sage mal auch Preisverhandlungen, qualitative Verhandlungen und so weiter führen zu können, Terminverhandlungen führen zu können, das ist immer so das Problem, der Kunde droht mit Auftrag, sage ich immer. Droht mit Auftrag und dahinter steht, ich sage mal, man hat also dieses Dreieck was sich orientiert aus Kosten, aus Qualität, aus Termin [...], egal an welchen Zipfel sie da ziehen, von dem Dreieck, es wird immer teurer [...]. Also man muss immer irgendwo versuchen, möglichst in diesem Rahmen zu bleiben und wir haben also oligopole Verhältnisse, es gibt in Deutschland fünf OEM's also sowas, die die Autos herstellen, es gibt, ich weiß es nicht, 10.000 Werkzeughersteller in Deutschland und es gibt vielleicht 20 in unserer Größenordnung und ich sage mal, dort diktiert der Kunde den Preis also

du musst sehen, dass du mit dem Preis zurecht kommst und überlebst, ich sage es mal so. Also das ist eigentlich der Sachverhalt und das heißt, der Kunde gibt genau dieses Zieldreieck vor und du musst schauen, kannst du mit den Vorgaben eigentlich das Projekt realisieren, du musst also die Kosten einhalten, du musst dem Kunden seine Qualität erreichen und der Termin ist sowieso schon mal heilig, also ich sage mal, das Auto wird gebaut und da können wir auf und nieder gucken, also ich sage mal, da hängen ganz andere wirtschaftliche Interessen dahinter, auch von einer ganz anderen Größenordnung und in diesem Rahmen muss man natürlich auch immer denken, das heißt, gibt es Low-Cost-Strategien, zum Beispiel, wie kann ich Kosten reduzieren, um das Projekt doch umzusetzen und dann heißt das, du brauchst einen Mann der sehr schöpferisch denkt, der, ich sage mal auch anders Visionen realisiert als einer der bloß abarbeitet also man braucht dann neue Ideen, ständig und ich sage mal, Ziel der ganzen Übung ist dann eben alles einzuhalten, was der Kunde fordert und trotzdem noch wirtschaftlich so da zu stehen, dass es sich lohnt überhaupt zu arbeiten. (SW1)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention: dieser Unternehmer sagte, dass die Verwaltung<sup>S/U</sup> ihm nicht die notwendige Genehmigung<sup>S/U</sup> zeitnah<sup>S/U</sup> erteilte und er deshalb nach Standorten außerhalb Berlins Ausschau hielt und schließlich dort Unternehmen kaufte. Aus heutiger Sicht sind diese Standorte des Weiteren auch noch näher an den Werken ihrer Kunden gelegen.

Grundsätzlich wichtig für die geeignete Auswahl der Standorte ist auch, ob Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen existieren, um Personal zu rekrutieren und um Mitarbeiter weiter zu qualifizieren:

Das war eben einer der Punkte, wo ich gesagt habe, gut wenn es nicht sein soll und wenn die Herrschaften nicht zu Potte kommen, dann müssen wir halt andere Wege gehen, fertig, sind wir da rausgegangen. Also, dann haben wir die Unternehmen außerhalb Berlins gekauft und haben, oder auf Standorte, aus heutiger Sicht war es wahrscheinlich gar nicht so schlecht, weil diese Standorte dann auch ein bisschen näher nochmal an den Werken dran sind oder vielleicht auch wir dort auch, ob wir in Berlin bessere Leute oder schlechtere Leute gefunden hätten, kann ich jetzt nicht genau sagen, weil wir sie natürlich dann in Berlin nicht gesucht haben. Fakt ist, dass natürlich heutzutage beim Standortfaktor immer auch das Thema Personal ganz wichtig ist also hat man überhaupt im Umfeld geeignetes Personal, gibt es dort entsprechende Hochschulen, Weiterbildungseinrichtungen in unseren Bereichen und da ist das Feld auch attraktiv genug, dass Leute dort hin gehen. (B5)

Von der Netzwerkkonvention an der Marktkonvention: dieser Unternehmer sagt, dass sich die Zusammenarbeit sehr gut entwickelt hatte, es gab so gut wie keine konträren Ansichten, alle konnten an dem übergeordneten Ziel (Projektorientierung<sup>N</sup>) ausreichend gut partizipieren<sup>N</sup>: die Teilnehmer waren keine<sup>M/N</sup> wirklichen Wettbewerber<sup>M/N</sup>, sondern die Einrichtungen<sup>N</sup> ergänzen<sup>N</sup> sich (Produktqualität), wodurch sich ein geringeres Konfliktpotential ergab. Anders sieht es aus, wenn es zwei bis drei Teilnehmer mit gleichem Geschäftsziel gibt:

Das hat sich erfreulicher Weise in diesem Rahmen ganz erstaunlich gut entwickelt, es gab eigentlich so gut wie keine wirklich konträren Ansichten,

sicherlich geschuldet der Tatsache, dass hier alle an diesem übergeordneten Ziel ausreichend gut partizipieren können und eigentlich die Teilnehmer nicht wirkliche Wettbewerber sind, sondern es sind Einrichtungen, die sich ergänzen und damit ist natürlich das Konfliktpotential geringer, besteht zu einer Gruppe jetzt, sagen mal da sind Teilnehmer, zwei oder drei Firmen, die eigentlich das gleiche Geschäftsziel haben, dann sieht das ganz anders aus, nicht, dann ist das sehr viel konfliktreicher. (B3)

Wenig erfolgreich sind diejenigen Projekte<sup>N</sup>, bei denen es nur darum geht, bestimmte Forschungstöpfe<sup>M/N</sup> anzuzapfen<sup>M/N</sup>: es findet keine<sup>M/N</sup> Zusammenarbeit<sup>M/N</sup> statt, jeder holt sich nur seinen Anteil des Forschungsgeldes<sup>M/N</sup> und macht damit, was er will:

Was in meinen Augen nicht erfolgreich ist, wenn es nur darum geht bei diesen Projekten bestimmte Forschungstöpfe anzuzapfen, das heißt, dann ist es nämlich genau keine Zusammenarbeit, sondern es ist einfach jeder holt sich dann irgendeinen Anteil des Forschungsgeldes und macht damit was er will. Diese Art von Projekten ist wenig erfolgreich. (SO1)

### Ost-West-Vergleich

Sowohl ost- als auch westdeutsche Unternehmer kritisierten die Marktkonvention, indem die Abwesenheit des Wettbewerbsprinzips thematisiert wurde, damit die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen bzw. Projekten gelingen kann (Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention wurde an dieser Interviewstelle nur von einem ostdeutschen Unternehmer geäußert).

Auffällig ist meiner Ansicht nach an dieser Stelle der recht fragile Kompromiss aus Marktkonvention und Netzwerkkonvention sowie der industriellen Konvention: erst wenn die Marktkonvention relativiert wurde, können die verschiedenen Unternehmen erfolgreich zusammen arbeiten.

Auch die staatsbürgerliche Konvention mit ihrem formalen Informationsformat steht in einem Spannungsverhältnis gegenüber dem Bewertungskriterium der „Effizienz“ der industriellen Konvention.

### **10.3.9 „Falls Partner ausgetauscht wurden, welche Gründe waren dafür verantwortlich?“**

Thematisiert wurden an dieser Stelle des Interviews die öffentliche Verwaltung (1), Schulen (2) und Projektpartner (3), auf die ich in den Unterkapiteln mit Bezug zu den unterschiedlichen Konventionen eingehen werde. Zum Schluss dieser drei Unterkapitel werde ich dann die ost- und westdeutschen Interviewaussagen miteinander vergleichen.

#### (1) Öffentliche Verwaltung

Zwei Interviewpartner gingen auf die Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung ein, die ein Unternehmer als sehr gut bewertete, ein weiterer als sehr schlecht. Beide bezogen sich bei ihrer

Bewertung auf die industrielle Konvention und die staatsbürgerliche Konvention.

### *Kompromiss*

Zwischen Netzwerkkonvention, Marktkonvention, industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Unternehmer suchte aus strategischen<sup>U</sup> Überlegungen heraus einen neuen Standort in den neuen Bundesländern. Die für die Suche eingerichtete Arbeitsgruppe<sup>U</sup> konnte anhand der Kriterien der Logistikkosten<sup>M</sup> und der Qualifikation<sup>U</sup> der Arbeitskräfte<sup>U</sup> einen geeigneten Standort in einem Industriezentrum in Sachsen identifizieren<sup>U</sup>, es drohten aber wegen eines möglichen Einspruchs eines dort ansässigen Unternehmens verfahrensmäßige<sup>S</sup> Verzögerungen bei der Baugenehmigung<sup>S</sup>. Aufgrund des Zeitdrucks<sup>U</sup>, der sich aus der Verpflichtung ergab, innerhalb eines Jahres liefern zu müssen, musste die erforderliche Genehmigung<sup>S</sup> für den 2. Standort auf alternative Weise beschafft werden, um den geplanten<sup>U</sup> Liefertermin<sup>U</sup> noch einhalten zu können (Zeithorizont).

Dieser Unternehmer kannte den damaligen Landrat<sup>S</sup> von anderen Veranstaltungen (reaktivierbarer<sup>N</sup> Kontakt<sup>N</sup>), sprach ihn mit seinem Anliegen an und konnte ihn überzeugen, aufgrund des Zeitdrucks<sup>U</sup>, kommenden Sonntag alle Vertreter der Ämter und Genehmigungsstellen zu versammeln (Projektorientierung<sup>N</sup>). Aufgrund des Engagements<sup>S</sup> dieses Landrats<sup>S</sup> konnten dann an diesem Tag alle Personen versammelt und eine Lösung gefunden werden (Gelingen des Projekts). Es wurde sich auf den Kaufpreis<sup>M</sup> des Geländes geeinigt, die Genehmigungen<sup>S</sup> erteilt und ein Plan<sup>U</sup> aufgestellt, der auch eingehalten wurde. Bereits im ersten Geschäftsjahr schreibt der Standort schwarze<sup>M</sup> Zahlen<sup>M</sup> und ist mit Blick auf die zukünftige Belieferung von Unternehmen der Automobilindustrie interessant:

Da gab es einen ganz einfachen Grund, wir hatten [Ort E] als bestgeeignetsten Standort ausgedacht, wir haben ja einige Monate, hatten wir da eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die untersucht hat. Ausgangspunkt war, wir wollten eine strategisch günstige Produktion haben, zudem in den neuen Bundesländern inzwischen angesiedelten Automobilfirmen [Unternehmen N], ganz stark [Unternehmen L], [Unternehmen J] für die Belieferung von hier aus Gründen der Logistikkosten einfach zunehmend uninteressant wurde und dann haben wir gesagt, wir wollen irgendwie in diesem Raum Sachsen, vorrangig auch unter Berücksichtigung der bekannten guten Qualifikation der Arbeitskräfte eine Produktion aufziehen und da war in der Bewertung, war dann [Ort E] auch an erster Stelle und [Ort F] an zweiter und das war eigentlich alles auf [Ort F] schon ausgerichtet, als ein dort in dem Industriezentrum bereits angesiedeltes Unternehmen Bedenken angemeldet hat, das hat irgendwelche elektronische Geräte gefertigt, das Bedenken angemeldet hat, dass durch unsere Pressen in dem Presswerk Erschütterungen sich über das Erdreich, zudem unmittelbar als Nachbarn bereits angesiedelten Unternehmen da auswirken könnten, was die dortige Produktion, die Qualität gefährdet. Wir haben dann ein Gutachten erstellen lassen von irgendwelchen Sachverständigen auch eine Hochschule, die eindeutig nachgewiesen haben, dass mit den Dämpfungselementen mit denen die Pressen heute ausgestattet werden auf gar keinen Fall diese Gefahr da besteht, das haben wir dann mit dem Unternehmen auch besprochen und haben gesagt, wir sind so unter Zeitdruck, wenn wir jetzt die Baugenehmigung haben, können sie von vornherein versichern, dass sie keinen Einspruch erheben, weil sonst kriegen wir

verfahrensmäßig Verzögerungen und wir waren in der Verpflichtung [Unternehmen L] dann relativ schnell zu beliefern und das hat er nicht akzeptiert, hat also nicht zugesagt, sondern hätte uns vermutlich dann nach Genehmigungserhalt, hätte er einen Einspruch erhoben und dann kommen das ganze Verfahren mit Urteilssprechung und Revision und dann war eines schönen morgens, kam mein CEO und hat mir gesagt, Herr Professor, Sachsen ist tot. Sagte ich, wieso ist das tot? Und dann hat er mir die ganze Geschichte erzählt und hat er gesagt, ihr hattet doch einen zweiten Standort, ja aber bis wir das jetzt alles wieder auf die Spur bekommen, da verlieren wir soviel Zeit und dann habe ich dem damaligen Landrat im [Region A], den ich von anderen Veranstaltungen, von früher schon kannte, ich war auch mal bei ihm als Festredner bei irgendeiner Technologieveranstaltung, habe ich den angesprochen und habe ihm gesagt, so und so schaut es aus, es gibt jetzt noch zwei Möglichkeiten, entweder wir können am kommenden Sonntag alle zusammen bringen, die wir benötigen, Genehmigungsbehörde, Umwelt, wer irgendetwas da zu genehmigen oder beizutragen hat, um ein Werk aufzubauen, einschließlich des Bauunternehmens, das wir für [Ort E] schon ausgesucht hatten und der war ein unglaublich engagierter Mensch, der hat das dann tatsächlich, der hat dann das, ich glaube das war ein Dienstag oder so, etwa Anfang der Woche, da habe ich gesagt, das geht nur kommender Sonntag, ich habe zeitlich keine andere Möglichkeit, ich will dabei sein und es gibt zwei Dinge, entweder wir lassen das oder wir kommen an diesem Sonntag zu einer endgültigen und positiven Entscheidung und da waren wir eben, hat er das in dem Sparkassensaal in [Ort F], hat er das organisiert, da war dann der Oberbürgermeister, der Landrat da und ich weiß nicht, 30 unterschiedliche Vertreter von allen Ämtern und Genehmigungsstellen und da haben wir tatsächlich an dem Sonntag eine Lösung gefunden, erst einmal noch über den Kaufpreis des Geländes und wie schnell jetzt die Genehmigung dann erteilt wird und hatten dann einen Plan, den wir tatsächlich eingehalten haben und ich glaube mit zehn oder elf, nach zehn Monaten sind die Maschinen schon gelaufen, nach elf Monaten haben wir eine Einweihung, die unglaublich toll mitgezogen. Im Vergleich zu anderen Bundesländern, wahrscheinlich wäre es zumindest in den alten Bundesländern vermutlich in keinem möglich gewesen in dieser Zeit so ein Werk da hin zu stellen und jetzt läuft, läuft gut. Brauchen wir noch weitere Aufträge, wir haben jetzt gerade diese [Eigennamen D]-Presse, die erste im Konzern dort aufgebaut, haben auch erste Aufträge und jetzt müssen wir halt, wir haben erfreulicherweise schon im ersten vollen Geschäftsjahr keine roten Zahlen mehr geschrieben, was eigentlich relativ unüblich ist. Also ich denke, wir sind da auf einem guten Weg und der Standort ist sicherlich mit Blick auf Belieferung der Automobilindustrie auch für die Zukunft ein interessanter. (S2)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention: dieser Unternehmer wollte, als sein Unternehmen wuchs, an seinem Standort weitere 20.000 m<sup>2</sup> Gewerbefläche erwerben. Weil aber Senat<sup>S/U</sup> und Bezirk<sup>S/U</sup> über Jahre<sup>S/U</sup> hinweg keine<sup>S/U</sup> Entscheidung<sup>S/U</sup> fällten und er keine Zeit<sup>S/U</sup> verschwenden<sup>S/U</sup> wollte (Bewertungskriterium), musste er sich gegen den Ausbau des Standortes entscheiden und sich außerhalb von Berlin nach weiteren Standortmöglichkeiten umsehen. Seiner Ansicht nach wurde in Berlin zu wenig Wert auf industrielle Arbeitsplätze gelegt, man hat das Potential<sup>U</sup> nicht erkannt:

Das Thema war, dass wir hier den Standort übernommen haben aber nur 30.000 m<sup>2</sup> und es gab ja weitere 20.000 m<sup>2</sup>, die wir, der Standort war ehemals 50.000<sup>2</sup> groß und es kam dann eine Zeit, in der wir gewachsen sind, wo wir gesagt haben, das würde Sinn machen, wenn wir den Standort dazu kriegen, dann können wir hier wachsen und da sind die hier nicht aus dem Pott gekommen über Jahre und nachdem das also ein ewiges hin und her und Häckmäck zwischen Senat und Bezirk und weiß

der Kuck was da alles eine Rolle gespielt hat, da habe ich dann irgendwann gesagt, so es macht keinen Sinn also ich habe, ich kann eben nicht meine Zeit verträdeln, kann nicht über ein halbes Jahr warten, bis ich eine Entscheidung kriege, sondern ich brauche jetzt eine Entscheidung, wenn ich die jetzt nicht kriege, dann muss ich eine andere treffen, dann muss ich eine treffen [...], wenn die mir eben den zweiten Grundstücksteil nicht geben. Und Fakt ist, natürlich jetzt nach, das ist ja jetzt inzwischen über zehn Jahre her also zehn, 15 Jahre her, wenn sie heute gucken, was da drüben entstanden ist, können wir da mal, man sieht es ja mal rausgucken, aus dem Fenster (beide gehen weg) ?unvers.? also unser Standort geht hier, wenn sie dahinter ist ja klar, aber da auf der linken Seite, da sehen sie die große Halle und dann sehen sie da so ein kleines Gebäude dazwischen, was total verfallen ist, wo ?unvers.?, da ist nach 15 Jahren immer noch nichts entstanden, so ist dieser ganze Bereich da hinten geht, man hat einfach nicht den Weitblick gehabt und gesagt, da ist ein Unternehmer, der kann das entwickeln, der wird es auch entwickeln. Wir haben ja gesehen, was wir hier gemacht haben, nichts, das ist im Sande der Bürokratie und vielleicht sogar auch anfangs Eifelsüchteleien (beide kommen wieder), dass die gedacht haben, naja den lassen wir mal hier nicht zu groß werden, kann durchaus auch, hier auf Bezirksebene gab es die unterschiedlichen Strömungen, da gab es Leute, die waren sehr, die haben natürlich gemerkt, dass wir hier was machen und dass wir den Standort hier entwickeln, das ist hier in [Bezirk A] umgucken, grad die [Straße A] runter, jetzt geht es schon, jetzt wird es langsam aber da war vor zehn, 15 Jahren, das war eine Öde hier und das war ja früher ein Industriebereich hier, da waren sehr viele Industriearbeitsplätze [...] aber da ist dann eben anfangs, man hat einfach zu wenig Wert in Berlin auf Industrie, industrielle Arbeitsplätze auch gelegt, man hat es nicht erkannt was da für ein Potenzial dahinter steckt. (B5)

## (2) Schulen

An dieser Stelle äußerten sich ebenfalls zwei Unternehmen, es wurde sich auf die industrielle Konvention bezogen und von der staatsbürgerlichen Konvention aus die Konvention der Bekanntheit kritisiert.

### *Industrielle Konvention*

Die Zusammenarbeit mit den Schulen funktioniert<sup>U</sup> mal besser und manchmal weniger gut, weil sie die Impulse<sup>U</sup> von der Industrie nicht immer aufnehmen:

Klar es funktioniert von Schule zu Schule mal besser, mal weniger gut, die Zusammenarbeit aber [...] vor allem die Impulse dann vielleicht von der Industrie nicht aufnehmen, aber das sind kleinere Probleme. (NA1\_2)

### *Kritik*

Von der staatsbürgerlichen Konvention an der Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer sagte, dass es sein eigentliches Ansinnen ist, in den Schulen spannende Berufe vorzustellen, um den Übergang<sup>S</sup> vom geregelten<sup>S</sup> Schulbetrieb<sup>S</sup> in<sup>S</sup> das Arbeitsleben<sup>S</sup> mit zu verbessern<sup>S</sup> (Bewertungskriterium). Es ist aber oftmals so, dass Unternehmen die Schulen werbend<sup>O/S</sup> mit Nachwuchsfragen<sup>O/S</sup> bedrängen<sup>O/S</sup>, weil sie keine Azubis bekommen haben. Dann kippt es aber von einer Informations<sup>O/S</sup>- zu einer Werbeveranstaltung<sup>O/S</sup>:



Wenn sie also jetzt Netzwerke ansprechen, naja es gibt, oder das eingeschlafene Netzwerk dieser Schule-Wirtschaft-Geschichte [...], es gibt Gründe dafür also zum Beispiel früher waren die Schulen froh, wenn Unternehmen sich mal geöffnet haben und mal eine Klasse reingelassen haben und so weiter. Jetzt fühlen sich die Schulen eher genervt, weil die Unternehmen werbend wegen Nachwuchsfragen die Schulen bedrängen, jetzt gibt es da sowas, dass da ein Schulrektor in der Schule hier in der Stadt sagt, bleiben sie mir bloß ferne mit diesem ganzen Schulewirtschaftsteil, jeden Tag drei Sachen oder so, weil im Grunde sich auf einmal die Industrie und Wirtschaft, wie auch immer sagt, uh wir müssen uns drum kümmern und dann sozusagen auch mehr oder weniger werbend sich, man kann das, es ist so eine Gradwanderung, wenn ich also Wert drauf lege den Aspekt Werbung noch unterschwellig zu halten und einfach Informationen da gebe und wenn ich gut informiere, dann ist das indirekt die allerbeste Werbung, ist meine Position in so einer Richtung einer Schule. Also wenn ich hingehere und mein Unternehmen vorstelle oder was man für spannende Berufe dann machen kann, ist das nicht so wie, komm zu [Unternehmen A], dann wirst du was Schönes lernen sondern mache einen technischen Beruf und du wirst ausgefülltes Berufsleben haben können und das kann man so unterschiedlich machen und die Unternehmen, die verfallen dann in, ich hab keine Azubis gekriegt und dann sind die Schulen natürlich auch, dann machen die zu weil dann endet das in Werbeveranstaltungen, kommt doch zu uns, kommt doch zu uns. (CE1)

I: Sind die unterschiedlichen, auch die Sie angesprochen hatten, Girl's Day, ist bundesweit und so was und dann das, was sie dann so mit am Anfang initiiert hatten, was eine andere Charakteristik wahrscheinlich hat.

Ja genau, dann kippen solche Veranstaltungen weg von der Information, ist so eine wohlwollenden lieber Jugendliche finde deinen Weg, du brauchst ein paar Informationen damit du selber deinen Weg finden kannst, kippen dann zum Werbungsinstrument und das ist natürlich auch hässlich und ich denke, weil das kippen so oft beobachtet wird, blocken dann auch zum Beispiel die Schulen, die erleben das dann so und das die dann zumachen und sagen, bleibt mir gestohlen mit solchen Zeug, kann man auch verstehen weil das dem eigentlichen Ansinnen, den Übergang von geregelten Schulbetrieb in das Arbeitsleben das ist dann ganz spannend im Moment weil der dann nicht mehr wohlwollend sondern eher auch fordernd, werbend bestimmt wird, und das darf natürlich nicht passieren. (CE1)

### (3) Projektpartner

Die genannten Antworten variierten in einer Bandbreite von normalerweise kein Austausch von Projektpartnern über die Trennung von einigen Projektpartnern bis hin zum laufenden Austausch von Projektpartnern.

Dabei wurde sich überwiegend auf die Netzwerkkonvention, die Marktkonvention und die industrielle Konvention bezogen. Relativiert bzw. kritisiert wurde die staatsbürgerliche Konvention.

#### *Netzwerkkonvention*

Sie haben entsprechende Freiheitsgrade als Unternehmen, um mit entsprechenden Partnern<sup>N</sup> entwicklungsmäßig zusammen<sup>N</sup> zu arbeiten<sup>N</sup>. Wenn die Zusammenarbeit nicht funktioniert, geht man wieder auseinander (Prüfung), es gibt keine großen Vertragsdetails, keine gemeinsamen Forschungsprojekte<sup>N</sup>, die Fördergelder enthalten; es ist ein entsprechender Grad an Flexibilität<sup>N</sup> vorhanden, man macht das oder nicht, sie sind unabhängig:

Das liegt jetzt sicherlich, sagen wir mal daran, dass wir die entsprechenden, wir haben die Freiheitsgrade bestimmte Dinge zu, und das sind keine, das ist eine Entscheidung, die man im Grunde als Unternehmen trifft, mit entsprechenden Partnern entwicklungs­mäßig zusammenarbeit und dann, wenn das nicht funktioniert, dann geht man auseinander [...]. Also dadurch, dass im Grunde sagen wir mal, da keine großen Vertragsdetails, gemeinsame Forschungsprojekte die Förder­gelder oder ähnliches enthalten sind, ist das im Grunde, hat man einen entsprechenden Grad an Flexibilität, so dass man entscheiden kann, man macht oder man macht das nicht. Das muss nicht, das ist sicherlich nicht überall gegeben also wenn man dann logischerweise Projekte hat, die entsprechende Förder­gelder beinhalten, wo dann auch entsprechende Entwicklungspläne und ähnliches bekannt gegeben werden müssen, das ist, da wird es sicherlich komplexer aber solche Dinge haben wir nicht oder da sind wir da unabhängig. (B2)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: dieser Geschäftsführer sagte aus, dass es auf der Zielebene<sup>U</sup> laufenden Austausch von Projektpartnern<sup>N</sup> gibt, wobei es bei einigen eine sehr langfristige<sup>U</sup> und sehr erfolgreiche Zusammenarbeit<sup>N</sup> gab, bei anderen hat es aufgehört (Prüfung):

I: Eher auf der Projektebene dann halt, dass man Projekte nicht weiter.

Auf der Zielebene, ja klar laufend, laufend, die werden natürlich dann getauscht also [Ort E] ist schon eine langfristige, sehr sehr fruchtbare Zusammenarbeit aber andere haben dann aufgehört. (S01)

Hier bildeten sich über<sup>U</sup> die Jahre<sup>U</sup> hinweg Lieferantenstämme heraus, mit denen über<sup>U</sup> Jahre<sup>U</sup> gut zusammen gearbeitet wurde (Zeithorizont). Mit einigen Lieferanten hatten sie aber Probleme, weil die Qualität der gelieferten Produkte mangelhaft war und nicht pünktlich<sup>U</sup> geliefert wurde; beim dritten Mal hintereinander führte das dann zur Sperrung des Lieferanten (Prüfung).

Circa 15-20 Prozent<sup>U</sup> ihres Produktionswertanteils<sup>U</sup> ist konstruktiv<sup>U</sup>, d. h. sie haben kundenindividuelle Projekte<sup>N</sup>, wofür sie Konstrukteure, Fräsbohrer, Gießerei und Modellbau brauchen bzw. es stellen einige regionale Kooperationspartner<sup>N</sup> dieses Knowhow für die Produktentwicklung bereit (Produktqualität):

Also es gibt auch schon mal, wir haben also auch schon einen ausgetauscht also da wo man, was heißt ausgetauscht? Also wo man dann sagt, also der Lieferant ist gesperrt also mit dem kommen wir nicht zurecht also auch das gibt es, wo man dann sagt, jedes Problem was auftritt wird eben versucht kleingeredet zu werden und man hat dann eben bloß Probleme mit der eigenen Fertigung und das hört man sich einmal ein und das hört man sich ein zweites Mal an und ein drittes Mal, es ist dann eben vorbei, dann hört man es sich eben nicht mehr an und man sagt dann, so gestrichen, passiert. (SW1)

I: Das sind diese Gründe, die sie gerade genannt hatten aufgrund der Liefertreue oder waren das jetzt andere?

Zum Beispiel Liefertreue oder qualitative Mängel, wo man sagt, pass mal auf, das letzte Mal war schon mangelhaft was du mir geliefert hast, dieses mal ist es wieder und wenn da sich hinstellen und sagt, naja das geht doch und hm und dann passiert auch nichts ja also ich sage mal, so muss oder so werden natürlich, bilden sich natürlich eben auch Lieferantenstämme raus, mit denen man dann immer

über Jahre hinweg gut zusammen arbeitet aber wir haben eben hier regional schon einige Kooperationspartner selbst so begonnen, eigentlich Konstruktionsbüros, weil sage ich mal bei uns der Anteil ungefähr, ich sage mal so 15 bis 20 Prozent von unserem Produktwert sind konstruktiv also reines Knowhow was dort rein fließt, wo also Entwicklung für dieses Produkt, was wir dann herstellen weil alles kundenindividuell ist also ist keine Standardmaschine, die wir herstellen sondern, also das ist immer ein kundenindividuelles Projekt und da brauchen wir, wie gesagt Konstrukteure und man hat dann zum Beispiel Fräsbohrer, weiter man hat Gießerei hier und lösen jetzt gerade so eine Gießerei, man hat Modellbau in [Ort I], in [Ort G] einen Modellbauer, die man braucht für die Gießmodelle und sage mal, da diese diese Ketten, die sich dann bilden, die leben ja alle irgendwo drauf von, dass man die regionalen Strukturen hat. (SW1)

Zwischen der Netzwerkkonvention und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Unternehmer sagte, dass das Bundesministerium<sup>S</sup> für Wirtschaft Projektträger<sup>S-N</sup> mit der fachlichen und kommerziellen Betreuung beauftragt. Von einem Projektträger<sup>S-U</sup> trennten sie sich, weil ihnen der Gemeinschaftsgedanke<sup>N</sup> fehlte<sup>N</sup> bzw. er hatte sich von den anderen separiert und in dem Projekt<sup>N</sup> nicht das gemacht, was vereinbart war (Beziehungslogik):

Also das wird immer vom Bundeswirtschaftsministerium, die beauftragen dann so genannte Projektträger, die das fachlich und kommerziell betreuen, das ist hier die deutsche Luft- und Raumfahrt in [Ort B] und da haben wir uns dann von einem Projektpartner getrennt, weil der in dem vorher, im Projekt sozusagen nicht das gebracht hat was vereinbart war und sich auch, sagen mal separiert hatte also nicht diesen Gemeinschaftsgedanken hatte. (B3)

Zwischen industrieller Konvention und Marktkonvention: hier besteht ein fragiler Kompromiss zwischen diesen beiden Konventionen, indem die Maschinenbauunternehmen zwar das MES-Thema aufgreifen wollen, da entsprechende Software am Markt<sup>M</sup> nachgefragt<sup>M</sup> wird (Wertigkeit), der Vertrieb<sup>M</sup> der Maschinenhersteller damit aber nichts zu tun haben will, weil die MES-Software nur einen sehr geringen Anteil am Gesamtumsatzes ausmacht und zudem deren Kunden<sup>M</sup> verunsichert<sup>M</sup>. Das prinzipielle Problem hierbei ist, dass ein Maschinenbauunternehmen Maschinen verkaufen<sup>M</sup> will und es mit der MES-Software ein Analyseinstrument<sup>U</sup> mit verkauft, mit dem die Maschine beobachtet werden kann und sie beispielsweise dann deren Kunden einen Nutzungsgrad<sup>U</sup> der Maschine von nur 75 Prozent<sup>U</sup> anzeigt:

Wir haben beispielsweise Maschinenhersteller, die sehen dann, dass sie am Markt, das MES ein Thema ist, dann interessieren die sich dafür, dann sagen wir denen, schaut mal, ihr könnt die und die Module eurem Kunden mit anbieten, dann kommt der Vertrieb dieser Maschinenhersteller, der sagt dann, lasst uns mit diesen Sachen in Ruhe, wir wollen Maschinen verkaufen, ich verkaufe eine Maschine für zwei Millionen, warum soll ich mich da mit einer Software rumschlagen, die 5.000 Euro kostet, das ist eine ganz neue Baustelle, ich verunsichere nur meinen Kunden, wenn ich damit anfangen, also ich rede darüber nur, wenn der partout will und deswegen ist das, was das oft einfach zum Scheitern verurteilt. Waren große Erwartungen auch von Maschinenherstellern und die mussten sich dann vom Vertrieb einfach von seinem eigenen Vertrieb dann einfach sagen lassen, das interessiert uns nicht, wir wollen das nicht verkaufen und dann kommt natürlich noch ein prinzipielles Problem dazu, der Maschinenhersteller möchte Maschinen verkaufen, wenn wir ihm, wenn er selber ein Tool mitverkauft, mit dem die Maschinen

beobachtet werden, das kann ja nicht sein Interesse sein, wenn auf Knopfdruck rauskommt, der Nutzungsgrad ist nur 75 Prozent liefert doch nicht seine eigenen Sargnägel. Deswegen ist das mit diesen Maschinenherstellern, klappt nur am Rande und da ist schon einiges weggefallen, mit [Firma A] ist der einzige billig funktionierende. (UN1)

Zwischen der Marktkonvention und Netzwerkkonvention: dieser Unternehmer sagt auch, dass ein Partnerunternehmen<sup>N</sup> seines Unternehmens Projekte<sup>N</sup> akquirierte<sup>M</sup>, bei denen die gesamte Bandbreite der Software notwendig war. Das war aber die falsche Vorgehensweise, er hätte viel mehr Erfolg gehabt, wenn er sich auf die üblichen Module konzentriert hätte und versucht hätte, die Produkte ganz fokussiert zu verkaufen<sup>M</sup>:

Also wir haben beispielsweise einen slowenischen Partner, der ist ganz erfolgreich, der hat einige schöne Projekte verkauft, dem haben wir versucht beizubringen, dass er jetzt nicht sofort also war vor einigen Jahren schon, nicht sofort über alle Module dieser Software Bescheid wissen müsste, er soll sich doch mal auf die üblichen konzentrieren, soll sich da ausbilden, soll versuchen, die zu verkaufen, ganz fokussiert, aber er hat zielgerichtet immer die Projekte angeschleppt im dem einfach die ganze Bandbreite an Software notwendig ist und dann hat er immer versucht, das zu lernen und das zu lernen, man musste ihn immer mit aller Gewalt davon abhalten. Das war einfach falsch, das war einfach die Vorgehensweise, war einfach schlichtweg falsch. Wir haben mitgemacht, weil wir ihn nicht bremsen konnten, aber der hätte auf unserem Weg viel mehr Erfolg gehabt, haben wir, war leider nicht zu bremsen. (UN1)

Genannt wurde auch, dass die Zusammenarbeit in dem Verbund nicht auf gemeinsame Verkaufsaktivitäten hin organisiert war, es ging im Wesentlichen um die technische Seite. Als diese Aufgabe<sup>N</sup> erfüllt<sup>N</sup> war (Abschluss des Projekts), gingen die Unternehmen zum Teil aus innerbetrieblichen Gründen auseinander und setzten dann die Dinge am Markt<sup>M</sup> alleine<sup>M</sup> um und betrieben Akquisitionen<sup>M</sup>:

Na gut, das sind so die teilweise innerbetrieblichen Gründe oder dass der Unternehmer sagt, na gut, jetzt habe ich meine Aufgabe zunächst erst mal erfüllt sobald mir da an der Stelle durch andere geholfen werden kann und dann muss man natürlich, und das macht natürlich kein anderes Unternehmen für einen, man muss natürlich die Dinge dann am Markt umsetzen, das heißt also, müssen Akquisitionen betreiben, das ist dann schon die Aufgabe jedes einzelnen Unternehmens geblieben also dieser Verbund war nicht so dass der beispielsweise auf gemeinsame Verkaufsaktivitäten organisierte, es ging dabei im Wesentlichen um die technische Seite. (ST2)

Zwischen Netzwerkkonvention, Marktkonvention, industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: Hauptproblem ist, dass die Liefertermine<sup>U</sup> mit Konventionalstrafen<sup>S</sup> hinterlegt sind, wodurch ein erheblicher Termindruck<sup>U</sup> erzeugt wird, um das Projekt<sup>N</sup> fristgerecht<sup>U</sup> abzuschließen: ein Projekt<sup>N</sup> muss beim Kunden auskonstruiert werden, wozu Konzepte<sup>U</sup> ausgearbeitet und vorgestellt werden müssen, man benötigt Zeit<sup>U</sup>, um das entsprechende Material zu beschaffen, auch um sauber<sup>U</sup> zu planen<sup>U</sup>. Es folgen Fertigung, Montage und Einbau beim Kunden.

Um die gesamte Terminkette<sup>U</sup> zu halten, ist eine Rückwärtsterminierung<sup>U</sup> des Auftrages notwendig und Konflikte mit Unterlieferanten entstehen zum Großteil aus Termindruck<sup>U</sup>, zum kleineren Teil auch aus Qualitätsproblemen des angelieferten Materials.

Üblicherweise kann man sich aber mit den meisten Kunden auch einigen, wenn die terminliche<sup>U</sup> Eintaktung<sup>U</sup> nicht vollständig gelungen ist, z. B., wenn der Liefertermin<sup>U</sup> um zwei Wochen überzogen<sup>U</sup> wurde und man rechtzeitig darüber redet. Die Konventionalstrafe<sup>S</sup> kommt dann nicht zur Anwendung, es sei denn, es werden 20 Wochen überzogen.

Des Weiteren versuchen sie, falls ihr Endkunde eine Änderung will, die dadurch entstandenen Kosten<sup>M</sup> auch weiter zu geben:

I: Und kommen denn da auch mal Konflikte zu Tage, bei diesen?

Immer. Im Maschinenbau gibt es immer Konflikte. (SWS2)

I: Wie kann man sich das vorstellen?

Sie müssen sich das zum einen so vorstellen, immer ein riesiger Termindruck hinter allen Projekten also es ist in den seltensten Fällen so, jetzt haben wir aktuell einen Auftrag von der Firma [Unternehmen R], wo man einen gewissen Vorlauf hat, da weiß man in der KW 50 müssen dort eine große Anzahl an Maschinen abgebaut werden, die müssen hierher kommen, generalüberholt und dann werden die 30 Kilometer in das benachbarte Werk gebracht, neu aufgestellt, Prozess eingefahren, neue Vorrichtungen, was wir vorhin besprochen hatten, die dort reinkommen, da weiß man jetzt, haben wir die KW 28, bis zur KW 50 sind noch ganz entspannte 22 Wochen, dann hat man wieder den Kunden eigentlich im Genick und der Kunde, der möchte sich jetzt in der KW 32 die Vorrichtungen anschauen, konstruktiv also der möchte schon rechtzeitig vorher sagen, jawohl das passt, das passt nicht, er erhöht quasi schon den Druck und da wird sich dann drüben hingesetzt, wird das auskonstruiert und werden Konzepte vorgestellt, dann heißt es jawohl, das ist in Ordnung und dann hat man noch die Beschaffungszeit bis in das nächste Jahr hinein sauber zu planen, Fertigung, Montage, Einbau aber wie gesagt, es gibt auch Projekte wo es heißt, Dezember letzten Jahres, am 20.12., jawohl ihr kriegt den Auftrag, müsst im Januar anfangen, Anfang März müsst ihr liefern und dann geht die Rennerei los in Größenordnungen, wer konstruiert das aus, wie schnell kann das erfolgen, in welchen Teilaufgaben kann das in den Einkauf kommen? Dass der schon mal vorab anfragen kann, wie sind die Beschaffungszeiten? Eigentlich die Rückwärtsterminierung, um zu sagen, wir hätten vorgestern anfangen müssen, damit wir heute schon mal was Verwertbares in der Hand haben, also Termindruck ist im Maschinenbau immer ganz doll gegeben und Konflikte, ich sage mal mit Unterlieferanten entstehen zum Großteil aus Termindruck. Dann entstehen sie zum Teil aus Qualitätsproblemen des angelieferten Materials, Loch nicht richtig gebohrt, eine Fläche nicht richtig gefräst, fehlerhaftes Teil geliefert, eine falsche Baugruppe geliefert und so in der, sage mal so zwischenmenschlichen Abwicklung, wenn man da wirklich jetzt das Thema hat, man hat eine Fremdfirma, die verkabelt so eine Maschine komplett für uns, dann arbeiten die mit unseren Monteuren zusammen, kann es natürlich mal vorkommen, dass mal ein Kabel falsch gelegt war aber das sind jetzt keine Job-Stopper in dem Sinne. Also wie gesagt, das Hauptproblem in unserem Business ist die gesamte Eintaktung, terminlich und die Abwicklung am Ende auch noch zum Termin zu gewährleisten, weil dann wieder Penalen hinten dran hängen, wo der Kunde sagt, jetzte pro Woche ein Prozent. (SWS2)

I: Konventionalstrafe oder so was?

Genau. Klingt manchmal aber auch schlimmer wie es ist, normalerweise kann man

sich auch mit allen Kunden bei einem Terminverzug einigen, die wenigsten pochen dann drauf, wenn es in den allgemeinen Geschäftsbedingungen heißt, für maximal fünf Prozent vom Einkaufswert 0,5 Prozent pro Woche, wenn wir dort zwei Wochen Verzug hatten, man redet rechtzeitig drüber, kommt meistens sehr selten einer um die Ecke und sagt, das eine Prozent will ich haben, wenn man natürlich, es gibt auch Firmen, die das dann übertreiben, die überziehen dann nicht zehn Wochen, die überziehen 20 Wochen, weil es Probleme gab, aus welchen Gründen auch immer und da ist es natürlich dann meistens so, dass die um die Ecke kommen und sagen so unsere fünf Prozent, die wollen wir jetzt haben, wir machen es ja nicht anders, wir stellen auch unsere Einkaufsgüter mit Lieferterminen und hinterlegen dort eine Penale, weil man, auch ich sage mal, der Druck wird uns auferlegt durch den Endkunden und wir möchten den Druck natürlich weiter geben, weil am Ende sind bloß immer wir dann die, die Ärger haben aber unsere Unterlieferanten müssen auch zum Termin liefern, damit wir irgendeine Chance haben, die Terminkette zu halten. (SWS2)

I: Okay verstehe, so werden dann auch die Konflikte, nehme ich an, hauptsächlich gelöst, die dann auftreten.

Aber das ist jetzt nicht so, dass man sich vorstellen muss, dass man mit gewetzten Säbeln dann an einem Tisch sitzt, es gibt immer wieder die Punkte, dass auch über Mehrkosten sich zu unterhalten, ist so zum Beispiel über laufende Konstruktion von uns eine Änderung kommt, der Betrieb, der schon über die Fertigung und der sagt, ach Leute jetzt habt ihr das alles verändert, jetzt kannst du die drei Teile wegschmeißen, das kostet jetzt 5.000 Euro mehr, dann sagt man, die drei Teile, die du wegschmeißen konntest, die kosten bloß 500 Euro also da setzt man sich an den Tisch, findet einen Konsens und sagt so das ist der Worst Case, im besten Fall ist es meistens so, dass von unseren Endkunden eine Änderung kommt, die alles hinfällig macht, dass wir dann die Kosten, die im Fertigungs- oder Zulieferbetrieb entstehen auch weiter geben können. (SWS2)

### *Kritik*

Von der Netzwerkkonvention an der staatsbürgerlichen Konvention: bei einigen Entwicklungsprojekten<sup>N</sup> wurde die versprochene Entwicklungsleistung nicht erbracht und nicht mit genügend Sorgfalt gearbeitet (Produktqualität). Durch offenen<sup>N</sup> Umgang<sup>N</sup> miteinander<sup>N</sup> (Format der relevanten Information) konnte das Problem beseitigt werden und die Zusammenarbeit<sup>N</sup> wurde fortgesetzt<sup>N</sup> (Beziehungslogik). Es kam aber auch vor, dass Unternehmen sie versetzt hatten und danach wurde die Zusammenarbeit<sup>N</sup> beendet<sup>N</sup> (Prüfung). Solche Konflikte wurden seiner Erfahrung nach nie mit juristischen<sup>S/N</sup> Mitteln<sup>S/N</sup> beigelegt, d. h. entweder es funktioniert und wächst<sup>N</sup> (Netzwerkerweiterung) oder die Beziehung<sup>N</sup> funktioniert<sup>N</sup> nicht<sup>N</sup> mehr und geht kaputt (Zerfall des Netzwerkes):

Da gibt es schon mal Konflikte, also zum Beispiel, ich mache mal was, bei uns am häufigsten sind jetzt Zusammenarbeit in solchen Entwicklungsprojekten. Als technologiegetriebenes Unternehmen ist das vielleicht auch nicht so ungewöhnlich, da gab es schon Konflikte, auch mit Forschungspartnern also seitens einer Forschungseinrichtung, das ist sozusagen diese eine Zusammenarbeit, gewollte, erbrachte Entwicklungsleistung nicht annähernd in diesem Umfang oder mit dieser Forschungsleistung, kann man nicht erzwingen, man kann sagen, wir haben aber erforscht aber es hat leider nicht geklappt oder so, aber das das meinetwegen nicht mit der genügenden Sorgfalt und mit dem genügenden zu erwartenden Erfolg auch betrieben wurde oder auch in so einem Verbund von Unternehmen hat man auch ein, gerade in dem faskan hatte man einen

Ausreißer, der sozusagen das Versprochene nicht erbracht hat, das gab es und jetzt die Frage war? (CE1)

I: Ob es da schon Konflikte gab, würde mich interessieren, wie die sich konkreter geäußert haben und wie die dann vielleicht auch gelöst worden sind oder ob dann welche rausgegangen sind?

Also, die da unterschiedlicher Art, also das eine ist, ich sage mal, so wie unter Freunden, man sagt dem anderen seine Meinung und es gibt einen neuen Versuch und das heißt also, man macht zusammen weiter und hat sich sozusagen ausgesprochen weil ich habe noch nicht erlebt, wo solche Konflikte sozusagen, ich sage mal jetzt, durch juristischen Entscheid gelöst worden wären oder so, ich glaube auch, solche Zusammenarbeiten, die müssen irgendwie anders funktionieren, die kann man nicht irgendwie versuchen durch Gesetz und einen Richter irgendwie zu richten, da wird, da ist nur so eine irgendwas geht kaputt und funktioniert nicht mehr, oder hat vielleicht noch nie funktioniert oder es wird eben weiter wachsen, also ich sehe an der Front wenig irgendwie zu regulieren sondern einfach nur die Zukunft zeigt dann, ob es besser geworden ist oder ob irgendwas nicht funktioniert und das dann stirbt. Und so ist es mindestens bei solchen Sachen also, dass ich, wenn ich mit einem Forschungspartner, Forschungseinrichtung nicht zufrieden war, dass ich dann zum Beispiel gesagt habe, das hat mir gar nicht gefallen und weiter geht, das aber nur, wenn ihr das nächste Mal was anders macht oder so und dann hat es ein nächstes Mal gegeben, das heißt, man hat das durch einen sozusagen offenen Umgang miteinander adressiert, dass man hier unzufrieden war und was nicht in Ordnung ist und man das sozusagen irgendwie bereinigt untereinander. Das Andere gab es auch, dass es geplaut hat und man hat gesagt mit euch nie wieder also das gab es auch im faskan und das also sozusagen ein Unternehmen sich selber rauskatapultiert hat, durch nicht leisten und andere versetzen und so weiter und das man gesagt hat, bleibt uns gestohlen, da läuft nichts mehr. (CE1)

### Ost-West-Vergleich

Bei dem ersten Unterkapitel über die öffentliche Verwaltung bezog sich S2, ein westdeutscher Unternehmer, auf die staatsbürgerliche Konvention, indem er von seinen sehr guten Erfahrungen mit den Behörden in den neuen Bundesländern erzählte, die es ihm ermöglichten, innerhalb von einer Woche die notwendigen Genehmigungen für den Bau eines neuen Werkes einzuholen. B5, ein westdeutscher Unternehmer, der ein ehemaliges Kombinat von der Treuhandanstalt übernahm, kritisierte hingegen die Behörden bzw. er bekam mehr als ein halbes Jahr keine Entscheidung, ob er, wie geplant, seinen Standort ausweiten darf und beschloss daraufhin, in anderen Bundesländern weitere Standorte für seine Unternehmensgruppe aufzubauen.

Da sich beide Interviewpartner auf die ostdeutschen Behörden bezogen, besteht hier aber kein Ost-West-Unterschied.

Bei dem zweiten Unterkapitel, das die Zusammenarbeit mit Schulen betraf, wurde die Konvention der Bekanntheit von der staatsbürgerlichen Konvention kritisiert (CE1: „Berufsorientierung für junge Leute, statt einer Werbeveranstaltung für das Unternehmen.“), während sich ein westdeutscher Geschäftsführer auf die industrielle Konvention bezog (NA1\_1: „Impulse von der Industrie aufnehmen.“).

Bei den Interviewpassagen, die die Zusammenarbeit mit Projektpartnern thematisierten (3. Unterkapitel), fanden sich keine Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Unternehmern: es wurde sich, wie zu erwarten war, auf die Netzwerkkonvention und insbesondere auf die industrielle Konvention und die Marktkonvention bezogen.

Lediglich die Kritik von CE1 an der staatsbürgerlichen Konvention, dass auftretende Konflikte bei Projekten sich nicht durch einen juristischen Bescheid lösen lassen, fand sich bei keinem westdeutschen Interviewpartner.

### **10.3.10 „Wie wichtig ist der Unternehmensauftritt im Internet?“**

Die Antworten thematisierten in unterschiedlicher Stärke die Bedeutung des Internets für das eigene Unternehmen und zeigten unterschiedliche Rangordnungen, das Internet (1) hat eine untergeordnete Bedeutung, (2) ist eine nützliche Informationsquelle, (3) hat eine stärkere Bedeutung, da es über die Fachkompetenz hinaus ein Image generiert, (4) ist entscheidend für die Kundengewinnung, bedingt durch die Auffindbarkeit in Suchmaschinen.

Es wurden unterschiedliche Konventionen in dieser Interviewpassage verwendet, es fand aber mit dem Grad der Bedeutung des Internets für das Unternehmen kein Bezug zu bestimmten Konventionen statt.

Zum Schluss wird wieder ein Ost-West-Vergleich vorgenommen.

#### **(1) Untergeordnete Bedeutung des Internets für das Unternehmen**

Drei Geschäftsführer thematisierten eine untergeordnete Rolle des Internets für ihr Unternehmen; einer bezog sich dabei auf die industrielle Konvention und die handwerkliche Konvention, ein zweiter zusätzlich noch auf die Marktkonvention und ein dritter kritisierte von der Netzwerkkonvention ausgehend die Marktkonvention.

#### *Kompromiss*

Zwischen der industriellen Konvention und der handwerklichen Konvention: in diesem Unternehmen wertet<sup>U</sup> die Marketingchefin die Besucherzahlen<sup>U</sup> auf deren Internetseite aus<sup>U</sup>, indem sie die eingegebenen Begriffe<sup>U</sup> bei Google und deren Platzierung<sup>U</sup> in der Suchmaschine analysiert<sup>U</sup>. Zwar steigen, laut dieser Analyse<sup>U</sup>, die Zugriffe auf die Webseite des Unternehmens, dennoch ist die Nähe zum Kunden entscheidend; er ist in dieser Hinsicht "alte<sup>H</sup> Schule<sup>H</sup>": Man muss einen Ruf<sup>H</sup> beim Kunden haben (Bewertungskriterium), der Kunde kommt dann wieder, wenn die getane<sup>H</sup> Arbeit<sup>H</sup> gut<sup>H</sup> war<sup>H</sup> (Prüfung):

Ist eine gute Frage, dafür müsste man wahrscheinlich eine Marktanalyse mal



machen. Also gefühlt wird er immer wichtiger, wir haben die Internetseite, da kümmert sich dann bei uns die Marketingchefin drum, die macht dann auch immer Auswertungen, die sieht Besucherzahlen, die immer weiter hoch gehen, immer mehr schauen, wenn eingegeben wird zum Beispiel nach welchen Begriffen wird denn gesucht und wo schlägt denn [Unternehmen A] auf? Dann sind wir, glaube ich an Stelle zwei vom Google-Ranking mittlerweile, wenn Werkzeugmaschinen Überholung Retrofit, jedenfalls wenn man so was eingibt, schlägt gleich unsere Internetseite mit auf. Die Zugriffe werden immer mehr, die Zugriffe aus Ländern außerhalb Deutschlands werden mehr und es werden auch die Zugriffe aus Ländern außerhalb Europas mehr, das ist wirklich zu erkennen, dass diese Kurve dort steigt. Bin ich jetzt noch nicht so alt aber immer noch der Meinung, alte Schule, die Nähe zum Kunden. Internetauftritt schön und gut, man muss einen Ruf haben, ein Image haben beim Kunden und der kommt dann wieder, weil er weiß, die haben mir was gut gemacht, die netten schönen Bildchen im Internet, das ist schön, da findet einen mal eine neue Firma, die dann eine Anfrage stellt aber A und O ist die Stellung beim Kunden, durch die eigene Arbeit, bin ich der Meinung also kann mich dann gerne so ein Fachwissenschaftler dann von was anderen überzeugen, wenn er dadurch ein Argument findet, werde, würde ich mich nicht dafür verschließen aber das A und O, wie gesagt Image am Markt. (SWS2)

Zwischen handwerklicher Konvention, Konvention der Bekanntheit, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: dieser Unternehmer sagte, dass seine Kinder<sup>H</sup> den Unternehmensauftritt im Internet gestalten, er bevorzugt die persönliche Unterhaltung auf Messen<sup>O</sup> und mit den Kunden: in regelmäßigen Abständen trifft er sich mit seinen Kunden und unterhält sich persönlich mit ihnen (Kontaktpflege<sup>N</sup>) und auch bei Preis- und Vertragsverhandlungen ist die Körpersprache eine wichtige Informationsquelle, die bei modernen Kommunikationsmitteln, wie dem Internet, ausgeblendet wird.

Dennoch glaubt er aber auch, dass die moderne Kommunikation<sup>N</sup> mehr über das Internet<sup>N</sup> geht und dass das der schnellere und bessere Weg zum Kunden ist, als über eine Messe<sup>O</sup> oder Printmedien<sup>O</sup>. Er kann und will sich aber nicht<sup>H</sup> mehr<sup>H</sup> auf<sup>H</sup> diese neuen<sup>H</sup> Technologien<sup>H</sup> einstellen:

Das machen dann oft meine Kinder aber ich denke schon, was ich auch so beobachte oder gesagt bekomme, dass das schon eine relativ wichtige Geschichte ist weil heute eben die Informationswege andere sind, wie vor 30 Jahren, da ist, wenn sie das Beispiel Messen nehmen, die Darstellung der Unternehmen auf Messen, im VDMA diskutieren wir da eben auch immer über Teilnahme an der Messe in Schanghai, in Hannover, in Mailand und in sonstwo und da gibt es mittlerweile eine ganze Reihe, die sagen, das macht nicht so richtig viel Sinn mehr auf Messen zu gehen, sicherlich ist es ganz schön, wenn man auch selber, also mir geht es jedenfalls so, wenn ich da langlaufe und sehe ein Produkt, wo ich sage, Mensch das ist für mich interessant oder eine Maschine oder irgendwas und kann das mal in die Hand nehmen und kann dann mit den Leuten unmittelbar sprechen aber die moderne Kommunikation ist, glaube ich so, dass das heute mehr über das Internet geht und ich glaube auch die haben nicht unrecht, die sagen, der viel bessere und schnellere Weg zum Kunden geht über das Internet als über eine Messe zum Beispiel oder Printmedien oder sowas. Also das wie gesagt, ist nicht unbedingt, zum einen ein Gefühl also ich habe auch mit unseren Kunden eigentlich so eine Zusammenarbeit, dass wir uns doch in geregelten Abständen immer an den Tisch setzen und wenn wenn es bei einer Tasse Kaffee ist oder wie auch immer und dass man sich dann persönlich unterhält, so wie das die jungen Leute heute machen mit dem iphone, mit dem Daumen und das bringe ich nicht, das kann ich nicht und das will ich ehrlich gesagt auch nicht. Ich möchte mich schon mit demjenigen unterhalten und möchte den, ist ja auch bei Vertragsverhandlungen unheimlich

wichtig, Preisverhandlungen ähnlich wichtig, wenn sie einem Kunden den Preis sagen und dann müssen sie dem natürlich in die Augen schauen und gucken, ob der mit den Füßen unter dem Tisch schabt oder irgendwie was macht [...], diese Dinge, die sind natürlich sehr wichtig und die werden natürlich bei den modernen Kommunikationswegen ausgeblendet, ist halt so. Ich kann es nicht ändern und will es nicht ändern, ich kann mich vermutlich aber selber nicht mehr so richtig darauf einstellen. (ST2)

### *Kritik*

Von der Netzwerkkonvention an der Marktkonvention: Aussage ist hier, dass kein Mensch ein Projekt<sup>M/N</sup> über das Internet<sup>M/N</sup> bestellt und dass man klassisch miteinander<sup>N</sup> reden<sup>N</sup> muss (Format der relevanten Information):

Also kein Mensch bestellt ein Projekt hier über das Internet also es kommt kein Kunde zu mir und klickt bei mir von der Webseite und sagt, hier ich kaufe jetzt mal 500 Manntage von dir, das passiert ja nicht also da muss man schon mal ganz klassisch miteinander drüber reden. (OEO1)

### (2) Das Internet als nützliche Informationsquelle

Die Interviewpassagen, die dem Internet eine mittelbare Bedeutung beimaßen, bezogen sich oftmals auf die Konvention der Bekanntheit. Eine Unternehmerin kritisierte die Marktkonvention.

### *Konvention der Bekanntheit*

Dieser Unternehmer erzählte von einer Situation, als er mit einem seiner Kunden sprach, der Chef eines großen Unternehmens ist und ihn danach nicht so genau kannte und ihn fragte, wer er eigentlich sei. Er fragte ihn daraufhin, ob er sich nicht im Internet über ihn informiert hätte. Seiner Ansicht nach, hat das Internet den Vorteil, dass jeder<sup>o</sup> nachsehen<sup>o</sup> kann<sup>o</sup>, um<sup>o</sup> wen<sup>o</sup> es<sup>o</sup> sich<sup>o</sup> handelt<sup>o</sup> und er sich damit über sein<sup>o</sup> Unternehmen<sup>o</sup> informieren kann (Prüfung):

Sicher, der Internetauftritt ist wichtig auch für unsere Branche, jeder kann nachsehen um wen es sich handelt und ich hatte mal so beiläufig, nachdem ich früher im operativen Geschäft, bis vor etwa fünf Jahren tätig war, hatte ich mal eine Begegnung mit einem der Chefs der Firma [Unternehmen E] und der sagte zu mir, Herr [Person A], wer sind sie eigentlich, wir kennen sie ja gar nicht? Da habe ich gesagt, haben sie noch nicht ins Internet geguckt und es wird Zeit, dass sie mich kennen lernen und schaut einer unserer großen Kunden auch das ist nur ein Satz natürlich, ist die Art und Weise unseres Umgangs außerhalb des Betriebes, ich lege gesteigerten Wert drauf, dass wir nicht besserwissend sind sondern dass wir informativ sind, also ich will nicht anderen etwas überstülpen, was er nicht will, sondern er bekommt das was er will und ich versuche ihn, wenn ich der Meinung bin, es ist falsch überzeugend auf den richtigen Weg zu bringen, ist Beratung, das gelingt uns. (DI1)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer sagte aus, dass der Internetauftritt eine Informationsquelle ist. Man erwartet Informationen zu den Produkten

und zum Leistungsspektrum<sup>U</sup> des Unternehmens und er hilft dem Unternehmen bei seiner Selbstdarstellung<sup>O</sup>:

Der ist heute etwas sehr wichtiges, keine Frage. Ich wünsche mir immer besseren auch unseren eigenen, es ist auch so, wozu ist er wichtig? Also der ist natürlich wichtig aus verschiedenerlei Sicht, das ist heute für ein in der Technik agierendes Unternehmen vor allen Dingen natürlich ein Punkt der Informationsquelle, also ich erwarte Informationen zu den Produkten, zu dem Leistungsspektrum und so weiter, das ist natürlich aber auch wichtig zur Selbstdarstellung des Unternehmens, weil, wer sich über ein Unternehmen informieren will, sei es auch nur als potentieller Arbeitgeber oder sowas, der will, der guckt auch erst mal dahin. (CE1)

Zwischen der handwerklichen Konvention und der Marktkonvention: dieser Unternehmer sagte, dass deren potentiell neue Kunden sich erste Informationen über das Internet besorgen und dann mit einer gewissen Erwartungshaltung das Unternehmen besuchen, um sich vor Ort davon zu überzeugen, ob es sich um ein seriöses<sup>H</sup> Familienunternehmen<sup>H</sup> handelt, das entsprechende Referenzen<sup>H</sup> hat und noch von<sup>H</sup> Hand<sup>H</sup> baut. Das macht der ausländische<sup>M</sup> Kunde<sup>M</sup> deswegen, weil er viel Geld<sup>M</sup> ausgibt und sein Risiko<sup>M</sup> sich dadurch verringert („Keine windige Ingenieurgesellschaft, die irgendwas verkauft.“).

Im Internet recherchiert und dann sagt Google, Precast concrete und dann kommt [Unternehmen B] ganz oben, sagt, aha der [Unternehmen B], okay schaut er sich die Homepage an und sagt, ah passt, dann hat er eine gewisse Erwartungshaltung und irgendwas im Kopf und wenn er hierher kommt, dann muss sich das decken, er muss etwas vorfinden wo er sagt, Familienunternehmen, hier wird noch gebaut, von Hand, das ist nicht, ich sage es jetzt mal ein bisschen despektierlich, eine windige Ingenieurgesellschaft, die in irgendeinem Kellergewölbe irgendwas verkauft und das eine wird hier produziert und wenn dann irgendwann ein Problem auftritt, Nachhaltigkeit, dann gibt es den nicht mehr oder ich kriege den nicht mehr zu greifen, weil der aus Jakarta, der gibt sehr viel Geld aus in einem Projekt, wo er sicher sein muss, dass er kein allzu großes Risiko eingeht und da muss das ganze Bild, muss natürlich stimmen also wenn ich jemand aus Jakarta wäre oder jetzt aus Deutschland und ich würde jetzt bei jemanden in Jakarta etwas kaufen, da würde ich mir das auch hundertmal angucken, da würde ich hinfahren und mir sagen, okay passt das alles, das was ich gesehen habe, was ich gehört habe, das was man mir erzählt hat, die Referenzen, ist das alles in sich schlüssig und dann fahre ich noch hierher und sage, bingo passt. (NA1\_1)

### *Kritik*

Von der handwerklichen Konvention an der industriellen Konvention und der Marktkonvention: der Internetauftritt richtet sich an deren bestehende<sup>H</sup> Kunden<sup>H</sup> und an neue Kunden, um sich nach außen darzustellen<sup>H</sup>. Sie wollen im Bereich Standard aber nur informieren und nicht, dass Online<sup>M/U</sup> bestellt<sup>M/U</sup> wird. Diese Kaufproduktion würde dafür sorgen, dass der Kunde zwar schneller<sup>U</sup> beliefert<sup>U</sup> würde, er aber sehen<sup>M/H</sup> könnte<sup>M/H</sup>, was sie auf Lager haben, was sie aber nicht wollen. In deren Sonderfertigungsbereich<sup>H</sup> lässt sich das nur schwer handhaben, da sie dort kein Lager führen können (Produktqualität):

Der richtet sich ganz klar an die Kunden. Er ist insofern wichtig, dass man sich einfach mal über uns informieren kann, was wir nicht wollen ist, dass der Kunde direkt über das Internet bestellt. Das war mal angedacht, unser alter Vertriebsleiter wollte das einführen, hat damit auch schon begonnen gehabt, das lässt sich für uns aber ganz schwer handhaben, weil wir haben eben den Bereich Sonderanfertigung, da kann ich kein Lager führen und wir haben den Bereich Standard und den will ich eigentlich auch gar nicht, dass der Kunde von außen sieht, was ich im Lager liegen habe, das würde er relativ schnell bekommen, wenn er direkt Online bestellen könnte. Das ist was, was wir nicht nicht wollen also einfach nur wirklich informieren, wie können wir uns darstellen nach außen, dass mal ein neuer Kunde oder man mal auf uns aufmerksam wird aber jetzt noch nicht, dass man sagt, dass wir das gleich in die Kaufproduktion herstellen möchten, das nicht. (ST1)

Von der handwerklichen Konvention an der Marktkonvention und Kompromiss aus Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Interviewpartner äußerte, dass für sie als Familienunternehmen<sup>H</sup> eine langfristige<sup>H</sup> Kontinuität<sup>H</sup> wichtig ist und dass das auch generell für Deutschland kennzeichnend ist. Heute<sup>M/H</sup> ein Unternehmen<sup>M/H</sup> eröffnen<sup>M/H</sup> und es morgen<sup>M/H</sup> wieder<sup>M/H</sup> schließen<sup>M/H</sup>, das mag<sup>M/H</sup> in Deutschland keiner<sup>M/H</sup>.

Deren Internetauftritt spielt für die bestehenden<sup>H</sup> Kundenbeziehungen keine große Rolle, weil, wenn man fünf<sup>H</sup> Jahre<sup>H</sup> mit jemanden zusammen<sup>H</sup> gearbeitet<sup>H</sup> hat (Beziehungslogik), derjenige sich nicht über das Internet über das Unternehmen informiert.

Der Internetauftritt ist dann wichtig, wenn sich beispielsweise auf einer Messe<sup>O</sup> ein neuer Kontakt<sup>N</sup> ergab, man die Visitenkarten<sup>N</sup> ausgetauscht hatte und nicht richtig verstanden hat, welche Produkte das Unternehmen herstellt. Man kann dann im Internet nachgucken, mit welchen Produkten das Unternehmen am Markt ist, das Internet ist für die Außendarstellung<sup>O</sup> eines Unternehmens wichtig:

Wenn ich mit einem fünf Jahre zusammen arbeite, geht der nicht ins Internet und guckt nach was wir machen also das ist wirklich nur für diese Neukunden, Anbahnung, Neuanbahnung. Erstkontakte auf dem, man ist auf der Messe, man gibt irgendeinem seine Karte, der sagt so richtig habe ich das nicht verstanden, was der macht, da muss ich da mal nachgucken und dafür ist für mich der Internetkontakt, dass man überhaupt sich so als Unternehmen nach außen darstellt, mit welchen Produkten bin ich am Markt, was tue ich eigentlich, dass so ein bisschen der Hintergrund da raus kommt. Ich denke auch bei uns so ein bisschen Familienunternehmen, das ist auch so eine gewisse langfristige Kontinuität, das ist immer wichtig, glaube ich, gerade in Deutschland noch, ist es noch sehr wichtig, dass da eine Langfristigkeit irgendwo dahinter ist, hinter dem was man tut und nicht heute Unternehmen eröffnen, morgen wieder schließen, weil das mag in Deutschland keiner. (SW3\_1)

### (3) Generierung von Image

Zwei Interviewpersonen maßen dem Internet eine noch größere Bedeutung bei. Die erste bezog sich dabei auf die industrielle Konvention und die Konvention der Bekanntheit, die zweite auf diese beiden Konventionen, die handwerkliche Konvention und auf die staatsbürgerliche Konvention.

## Kompromiss

Zwischen der industriellen Konvention und der Konvention der Bekanntheit: hier prägt der Internetauftritt über die Fachkompetenz<sup>U</sup> hinaus, generiert ein Image<sup>O</sup> und bringt den Markennamen<sup>O</sup> des Unternehmens voran. Am wichtigsten sind die Kunden, aber auch Geschäftspartner, Lieferanten und Banken, die sich über das Unternehmen informieren. Es ist daher wichtig, über die Suchmaschine<sup>U</sup> Google gefunden<sup>U-O</sup> zu werden<sup>U-O</sup>:

Der Unternehmensauftritt im Internet ist inzwischen enorm wichtig und richtet sich an, je nach Unternehmen, aber nehmen wir jetzt mal unser Unternehmen, wir haben schon einen, glaube ich, einen Auftritt und brauchen auch einen Auftritt, der mal über die Fachkompetenz hinaus ein Image prägt, inzwischen weltweit eben Image vorgibt, den Brandname nach vorne bringt und dann natürlich auch jetzt reingehen in Bereiche, die mit uns zusammen arbeiten, das sind als allerwichtigste die Kunden, dass wir da in dem Bereich Internetauftritt haben, wo der Kunde was mit anfangen kann aber nicht mit den Kunden, sondern auch sonst mit Geschäftspartnern, Lieferanten, Banken, die ziehen sich heute sehr, es wird heute vielmehr aus dem Internet gezogen als man glauben mag [...]. Also es ist enorm wichtig, dass man auch die Möglichkeit nutzt über Google-such Themen und was es da alles gibt, heutzutage. (B5)

Zwischen handwerklicher Konvention, Konvention der Bekanntheit, industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: das Internet ist wichtig, denn sobald der Vertrieb Kontakt zum Kunden aufgenommen hat, guckt der Kunde sofort auf deren Webseite, was für Referenzen<sup>H</sup> sie haben und wie sie sich präsentieren<sup>O</sup>.

Vertrauen<sup>H</sup> wird durch deren Historie<sup>H</sup> generiert (Wertigkeit), indem sie z. B. durch einen großen Preis<sup>O</sup> demonstrieren, was sie alles gemacht haben. Sie haben nicht mal eben eine schlaue Idee gehabt, sondern haben Erfahrungen<sup>H</sup>, werden sogar gefördert<sup>S</sup>. Um eine solche Förderung<sup>S</sup> zu bekommen, müssen, wie bei einer Dissertation<sup>U</sup>, Konzepte<sup>U</sup> eingereicht werden, die von Fachleuten<sup>U</sup> in einem Gutachterausschuss<sup>U</sup> (Qualifikation von Personen) als förderwürdig<sup>S</sup> befunden werden (Format der relevanten Information). Das ist dann wie ein Gütesiegel, man hat bewiesen, dass Leistung<sup>U</sup> erbracht wurde und sie wird, wie bei einer Dissertation<sup>U</sup>, mit einem Titel<sup>S-U</sup> belohnt:

Der ist schon wichtig, wenn, sobald wir, also zum Beispiel der Vertrieb Kontakt zu Kunden aufnimmt, dann guckt der Kunde sofort in unsere Webseite, guckt was haben wir für Referenzen, wie präsentieren wir uns dort, was haben wir alles gemacht, zum Beispiel gerade einen großen Preis gekriegt und so was und das hilft dann natürlich wiederum Vertrauen, daraus geht dann auch die Historie hervor, hier sind wir jetzt nicht gerade, haben gerade mal eine schlaue Idee gehabt und wollen uns hier ein ungelegtes Ei verkaufen, sondern die haben diese Erfahrungen, die haben, wie gesagt, eine breite Produktpalette, die sind vernetzt, in Netzwerken, die sind, die wissen was um sie herum statt findet, die werden sogar gefördert von, das ist halt schwer so eine Förderung zu kriegen, nicht, da müssen Sie, wie eine Dissertation müssen Sie da Konzepte einreichen, Sie müssen das verteidigen, Sie müssen das vor dem Gutachterausschuss belegen, dass das auch förderfähig ist, das muss immer, wenn das schon ein alter Hut ist,

Stand der Technik, kriegen sie kein Geld und bewerten tun das eben Fachleute und da müssen Sie und wenn man dann so eine Förderung bekommt, ist das dann wiederum wie so ein Gütesiegel also so wie Sie eben ihren Titel haben also da haben Sie bewiesen, dass Sie diese Leistung erbracht haben und das wird dokumentiert mit dem Titel und hier wird es dokumentiert mit, die haben die Bewilligung bekommen. (B3)

#### (4) Auffindbarkeit in Suchmaschinen ist entscheidend für die Kundengewinnung

Für diese Geschäftsführer ist das Internet zentral für das Unternehmen. Argumentiert wurde anhand der industriellen Konvention und anhand eines Kompromisses aus Marktkonvention, Konvention der Bekanntheit und Netzwerkkonvention.

##### *Industrielle Konvention*

Dieser Unternehmer sagte, dass die Auffindbarkeit in Suchmaschinen<sup>U</sup> für sie entscheidend ist, da sie Industrieprodukte herstellen. Der Internetauftritt richtet sich an die Interessenten aus der Branche bzw. an ihre Zielkunden<sup>U</sup>, damit die die gewollten<sup>U</sup> Informationen<sup>U</sup> finden<sup>U</sup> können (Bewertungskriterium):

Unternehmensauftritt ist heutzutage wichtig, noch viel wichtiger ist, dass man sich Gedanken darüber macht, dass man auch gefunden wird. Also den Auftritt selber halte ich persönlich zwar für wichtig aber noch wichtiger dabei ist die Findbarkeit in Suchmaschinen und bei uns richtet er sich halt an die Zielkunden, in erster Linie halt an die Interessenten, die in der Branche sind also es sind ?Worte?, es sind natürlich keine Konsumerprodukte sondern es sind Industrieprodukte und die Leute, die damit zu tun halt haben, die sollten sich wiederfinden auf der, oder zumindest die Informationen finden können, die sie haben wollen. (B6)

Aussage ist hier, dass, wenn man heute irgendwas wissen will, man Google nutzt. Der Internetauftritt richtet sich primär an Interessenten, die noch nicht Kunden sind. Sekundär geht es darum, die bestehenden Kunden zu binden, d. h. ihnen den Eindruck zu vermitteln, dass sie beim richtigen Lieferanten sind und lange<sup>U</sup> Jahre<sup>U</sup> bleiben<sup>U</sup> (Zeithorizont):

Inzwischen sehr wichtig, denn wenn sie mal schauen, wenn sie hier heute irgendwas wissen wollen egal was, gehen sie in Google rein und schauen was da drin steht. (UN1)

I: Der richtet sich noch an Kunden, Zulieferer oder an wen richtet der sich, oder an interessierte Öffentlichkeit, gibt es da eine bestimmte Zielsetzung?

Also zunächst mal primär an Interessenten, in unserem Fall primär an Interessenten also Leute, die an MES Interesse haben und die noch nicht Kunde sind, dann natürlich an zweiter Linie an die Kunden, um denen den Eindruck zu vermitteln, wir sind beim richtigen Lieferanten, wir bleiben da auch lange Jahre. (UN1)

Zwischen Marktkonvention, industrieller Konvention und Konvention der Bekanntheit: für dieses

Unternehmen wird das Internet immer wichtiger, um Produkte zu verkaufen<sup>M</sup>, die Homepage ist quasi ein Webshop<sup>M</sup> mit angehängter Unternehmensseite. Sie nutzen das Internet auch als Vermarktungsinstrument<sup>O-U</sup> bzw. für virales<sup>O</sup> Marketing<sup>O</sup>, indem sie auch Schulungen anbieten:

Also wir haben unsere Homepage ist quasi ein Webshop mit angehängter Unternehmensseite aber wir sehen das Internet zunehmend auch wichtiger, um unsere Produkte zu verkaufen, virales Marketing, ich weiß nicht, ob Ihnen das was sagt? Und wollen nicht nur Informationen geben, sondern auch Schulungen, dass man sich das als Vermarktungsinstrument anschaut und eben über den Webshop. (SBH1)

### Ost-West-Vergleich

Die einzige Auffälligkeit ist, dass in dem ersten Unterkapitel, indem das Internet nur eine untergeordnete Bedeutung spielt, sich nur Aussagen von ostdeutschen Geschäftsführern finden, auf der anderen Seite äußerten sich im vierten Unterkapitel auch ostdeutsche Unternehmer, dass für sie das Auffinden in Suchmaschinen entscheidend ist (B6). B6 kommt allerdings aus Westberlin und hatte sein Unternehmen noch vor dem Mauerfall in Westberlin gegründet und könnte daher auch den westdeutschen Unternehmern zugeordnet werden.

Insgesamt ergibt sich aber als Gesamtbild, dass ost- und westdeutsche Geschäftsführer dem Internet gleichermaßen ein mittleres Gewicht beimessen.

Es konnte auch kein Unterschied in Bezug auf die verschiedenen Konventionen gefunden werden; beispielsweise wurde die oft verwendete industrielle Konvention und die Konvention der Bekanntheit von ost- und westdeutschen Geschäftsführern verwendet.

Auch wurde die Marktkonvention sowohl von einem ostdeutschen (SW3\_1), als auch von einem westdeutschen Unternehmer (NA1\_1) kritisiert.

#### **10.3.11 „An wen richtet er sich?“**

Ergänzend zu der Frage aus dem vorherigen Kapitel ("Wie wichtig ist der Unternehmensauftritt im Internet?") wurde daran anschließend auch gefragt, an wen er sich richtet: hauptsächlich wurden, wie schon bei den Antworten auf die vorherige Frage, Kunden genannt, daneben aber auch die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit (erstes Unterkapitel).

Zusätzlich wurde aber auch angegeben, einen Beitrag zur Entwicklung der Region zu leisten (zweites Unterkapitel). Zum Schluss der beiden Unterkapitel erfolgt dann ein Ost-West-Vergleich.

#### **(1) Kunden, Mitarbeiter und die Öffentlichkeit**

An dieser Stelle wurde sich auf die Konvention der Bekanntheit und die industrielle Konvention bezogen.

### *Konvention der Bekanntheit*

Dieser Geschäftsführer sagte, dass sich der Unternehmensauftritt an die Stakeholder, an Kunden und neue Mitarbeiter, Banker, an die Öffentlichkeit<sup>0</sup>, („wer auch immer einen Eindruck über das Unternehmen haben möchte“), richtet:

An die Stakeholder, an die Öffentlichkeit, an die Kunden aber natürlich auch an neue Einsteiger also an neue, also zukünftige Mitarbeiter, die haben auch hier einen Eindruck oder zum Beispiel auch Banken oder wer immer einen Eindruck von [Unternehmen A] haben will. (SO1)

### *Kompromiss*

Zwischen der Konvention der Bekanntheit und der industriellen Konvention: das Internet hat für diesen Unternehmer Priorität Nr. 1; wenn man die Jugend erreichen will, weil die sonst nicht weiß, was<sup>0</sup> das<sup>0</sup> Unternehmen<sup>0</sup> macht<sup>0</sup> (Prüfung). Mitarbeiter und Anwohner lassen sich am einfachsten über das Internet informieren, weil das Internet eine Plattform für allgemeinen Informationsaustausch ist und sonst niemand etwas über<sup>0</sup> das<sup>0</sup> Unternehmen<sup>0</sup> liest<sup>0</sup> (Bewertungskriterium). Des Weiteren wäre seine Firma ohne Internet chaotisch<sup>U</sup> und nicht<sup>U</sup> arbeitsfähig<sup>U</sup> (Prüfung):

Ich glaube, dass gerade wenn man auf die Jugend hin zielt, das Internet, die Präsentation im Internet eigentlich Prio eins hat, weil, sollen sie hier unten kommen, sie wissen nicht was macht [Unternehmen J] überhaupt, sie wissen eigentlich gar nichts, ich kann es irgendwo hinschreiben aber wer kommt hierher um das zu lesen, wo kann sich eigentlich ein Mitarbeiter über, oder ein Anwohner über das Unternehmen informieren, das ist der einfachste Weg, Internet oder er klingelt hier und fragt, ej was macht ihr hier? Also ich sage mal, das Internet ist zu einer Plattform geworden für allgemeinen Informationsaustausch also nicht bloß, dass man jetzt Informationen gibt, sondern sie auch nimmt, man kann ohne diese Sache eigentlich nicht leben [...] aber hier in der Firma wäre ohne Internet, wäre es eigentlich chaotisch [...], ansonsten wären wir gar nicht mehr arbeitsfähig. (SW1)

### (2) Beitrag zur Entwicklung der Region

Zwei Geschäftsführer hatten darüber hinaus auch die regionale Entwicklung im Blick. Bei ihren Interviewaussagen bezogen sie sich auf die industrielle Konvention, die Konvention der Bekanntheit, die staatsbürgerliche Konvention, die Marktkonvention und die handwerkliche Konvention.

### *Kompromiss*

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, staatsbürgerlicher Konvention, Marktkonvention und handwerklicher Konvention: dieser Geschäftsführer sagte, dass sein Unternehmen nicht<sup>H</sup> losgelöst<sup>H</sup> ist von der Region<sup>H</sup> und aufgrund seines großen<sup>H</sup> Namens<sup>H</sup> eine Vorbildfunktion<sup>H</sup> hat (Qualifikation



von Personen) und es zur Unternehmensphilosophie gehört, die Mehrbelastung<sup>U</sup> auf sich zu nehmen, um die Umgebung<sup>O-S</sup> mit<sup>O-S</sup> zu präsentieren<sup>O-S</sup>, um im bundesweiten<sup>S</sup> Wettbewerb<sup>M</sup> um Arbeitskräfte zu bestehen. Zu dieser Außendarstellung<sup>O</sup> gehört es zu zeigen, wie entwickelt die Region<sup>H</sup> ist, was sie gesamt leisten<sup>U</sup> kann, dass es Sinn macht, sich in der Region<sup>H</sup> anzusiedeln, etwas zu leisten<sup>U</sup> und mit aufzubauen:

Regional sagen wir immer, Zweiblick in der heraus für uns ist natürlich gerade okay mit dem großen Namen, schon ganz wichtig und dann ist also auch die Außendarstellung und auch die Außenbewegung extrem wichtig, deswegen sehen wir uns auch natürlich in dieser, mit dem Namen verbunden eine entsprechende Vorbildwirkung und auch das war einer der Gründe mit, warum müssen wir neue, warum machen wir überhaupt so etwas? Wie gesagt in dieser Mehrbelastung sagen wir unter dem Namen von [Unternehmen A] heraus, muss man also auch ein bisschen in dieser Vorbildwirkung auch das im täglich Leben auch in der Umgebung also noch mit ein bisschen mit präsentieren, denke mit, das ist auch indirekten, dass wie gesagt, indirekt da Unternehmensphilosophie auch direkt mit verbunden, das ist dann auch richtig für die kleineren Unternehmen ist das in der Außenlage, Darstellung auch wichtig, wir sind hier auch, wir arbeiten auch aktiv mit an der Entwicklung von der Stadt und bilden auch dann die entsprechende Grundlage [...]. Das hat schon damit zu tun, dass wir also danach die vielen Unternehmen eine positive Außendarstellung auch mitgeben und jungen Familien erst mal eine Grundlage geben, ja es macht Sinn sich hier anzusiedeln, hier in der Region etwas mit zu leisten, mit aufzubauen, nicht nur die Arbeit, die Arbeitsumgebung, die vorhanden sind aber auch das kulturelle Umfeld ganz, ganz wichtiger Aspekt und der Erholungswert, den die Region mit bieten kann und das kann man also dann immer wieder bloß in so einer gemeinständigen Veranstaltung publik machen, präsent machen, deswegen ist also auch die Außendarstellung insgesamt sehr sehr wichtig also wir sind, müssen ja nicht losgelöst in der Region, sondern wir befinden uns, muss man wirklich sagen, im bundesweiten Wettbewerb und es gibt auch andere schöne Regionen in Deutschland, sehr attraktive Arbeitgeber, die durchaus aufgrund, sagen wir mal der lokalen Umstände, vielleicht attraktive Angebote vom Einkommen her, dort mit stellen können. Deswegen kann dann also die Region im Gesamtpaket vielleicht dann doch besser punkten und deswegen ist also auch so eine Außendarstellung, so eine Gesamtwirkung was also danach, wie entwickelt die Region ist, gesamt leisten kann, sehr sehr wichtig. (OEO2)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, der staatsbürgerlichen Konvention, der industriellen Konvention, der Konvention der Inspiration und der handwerklichen Konvention: dieser Unternehmer hatte sich tiefgründige<sup>I</sup> Gedanken<sup>I</sup> gemacht, wen er alles mit seinem Internetauftritt erreichen will und dann eine große Mindmap<sup>U-I</sup> geschrieben. Er adressierte die Presse<sup>O</sup>, Kunden, Lieferanten, potentielle Arbeitgeber, Bürgermeister, Banken, Landratsamt, das gesamte<sup>O</sup> Umfeld<sup>O</sup>, von denen er mindestens auch gesehen<sup>O</sup> werden<sup>O</sup> will (Wertigkeit).

Des Weiteren pflegt er auch wöchentliche Tourismustipps auf seiner Webseite ein. Es ist ein Minischaufenster<sup>O</sup>, mit dem er zeigen will, dass es neben der Arbeit noch was anderes gibt und es ist auch Marketing nach innen: viele Sachen mit Region<sup>H</sup> lassen sich besonders gut in einer Landkarte<sup>U</sup> darstellen, man kann hier<sup>H-S</sup> wohnen<sup>H-S</sup>, es ist<sup>H-S</sup> schön<sup>H-S</sup> hier<sup>H-S</sup>. Sein Antrieb ist es, die Region<sup>H</sup> nicht zu verstecken und auch zu zeigen, wo man herkommt<sup>H</sup> (Wertigkeit), wozu die Tourismustipps ein kleiner Baustein<sup>U</sup> sind:

Da habe ich mal eine große Mindmap geschrieben, was ich mir da so vorstelle, als wir mal unsere Internetseite mal neu aufgebaut haben, da habe ich zuerst adressiert, natürlich unsere Kunden, dann habe ich adressiert unsere Lieferanten, das könnte eine etwas andere Sichtweise sein, dann habe ich adressiert, es sind die potentiellen Mitarbeiter also das sozusagen und dann habe ich auch das mal zusammengefasst, ob das klug ist und habe da hingeschrieben, Bürgermeister, Banken und solche Sachen also sprich, das gesamte Umfeld, was Landratsamt und was weiß ich so dass man da mindestens auch gesehen wird, so habe ich mal den Blick schon mal formuliert, wen wollen wir denn erreichen oder wer muss denn Antworten finden, wenn er da die Webseite anwählt? Und also das hatte ich sozusagen, ich habe mich gefragt, wer geht zu der Webseite und unter welcher Überschrift geht er da hin? Also dann kam dann auch irgendwann Presse also ich meine, musst Informationen für die Presse bieten wenn die und warum kommt die? Entweder weil sie von mir was Technisches erwartet oder weil sie mal eine Erfolgsmeldung will aus der Region oder so was. Mindestens hat man mal darüber uns Gedanken gemacht und ziemlich tief Gedanken gemacht und mal gesammelt [...]. Das ist, wissen Sie, das ist sozusagen geschuldet den Tatsachen, dass ich A sage, ich wollte noch was ganz anderes finden, neben der, wenn sie Technik bringen, B ich wollte zeigen in den kleinen Bausteinen und das ist dieser, das ist eben dieser Tourismustipp, den ich seither wöchentlich pflege und verändere, als Liebe zur Region und den, das sollte sozusagen ein Minischaufenster sein, dass es neben der Arbeit und so weiter, da noch was anderes gibt, deswegen, das ist also durch mich da reingekommen und wird auch durch mich da mit gepflegt und der [Region A]-Atlas, das hat auch was damit zu tun, dass ich das, hat auch etwas mit dem Marketing auch nach innen zu tun, dass viele Sachen, die gerade mit Regionen zu tun haben, sich nun mal in einer Landkarte besonders gut darstellen lassen, da kann ich das einfach sehen, das ist ja ganz nah und ach das ist da und so weiter. Also eine Landkarte mit verschiedenen Einträgen, da könnte der [Region A]-Atlas, dieses Werkzeug noch viel besser sein aber es ist mindestens ein Anfang, den ich gutheiße und deswegen, wenn ich was gutheiße und will es unterstützen und unterstützen kann man es manchmal mit einer Verlinkung, das ist der Grund, warum ich sowas gebracht habe. Gut, das ist ihnen aufgefallen. (CE1)

I: Ja ja, auf jeden Fall also das habe ich nicht bei anderen Unternehmen so gesehen, also.

Das ist auch nicht der Alltag, aber da kam eben dieser Antrieb, das heißt also, das ist sozusagen unter der gleichen Denke wie, ich sage ein Marketing nach innen machen, die Leute hier ist es schön, man kann hier wohnen, das ist keine blöde Ecke, es gibt viele schöne Ecken, haben Dörfer, muss einer überzeugt sein und das sozusagen auch mal zu zeigen. Unsere Kundschaft kommt durchaus auch von hier aber durchaus also viel weiter und dann sage ich, also können wir machen und das war der Antrieb dafür. Also die Internetseite, wie gesagt, die sage ich schon also eigentlich systematisch betrachtet, wer will, wer geht denn auf eine Internetseite und welche und wonach sucht der, was erwartet der von der Internetseite? Und das will man möglichst gut bedienen, ob es einen immer gut gelingt, ist eine andere Frage aber mindestens die geschilderten Ansatzpunkte habe ich gesehen und das eine ist eben sozusagen ein bissl zu zeigen, wo man herkommt, da man, es wäre, man kann auch sagen, ihr macht euch ja zum regionalen Heini und nicht zum Weltkonzern oder so, weil andere prahlen damit, dass das sozusagen die Fahnen von allen Ländern in der Welt irgendwie auf der Seite haben, A entspricht es nicht dem was [Unternehmen A] ist, ich weiß nicht, könnte der nächste kommen und sagen du machst dich ja klein, also du redest hier von der [Fluss A], den kleinen Bachteil hier fließt oder so und warum zeigst du nicht, dass du einen Vortrag in Singapur gehalten hast oder so, weiß ich nicht. Also der Antrieb da ist sozusagen, dass die Region nicht verstecken und ein bissl Spleen vielleicht auch von mir so. (CE1)

## Ost-West-Vergleich

Ein entsprechender Bezug des Internetauftritts des Unternehmens zur regionalen Entwicklung wurde von keinem westdeutschen Geschäftsführer hergestellt. Bezogen wurde sich bei den beiden ostdeutschen Geschäftsführern insbesondere auf den Kompromiss aus staatsbürgerlicher Konvention, handwerklicher Konvention und Konvention der Bekanntheit, indem vom Marketing für die Region (CE1) und von der Außendarstellung, bzw. die Umgebung mit zu präsentieren (OEO2), gesprochen wurde.

### **10.3.12 „Welche Idealvorstellungen haben Sie von der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen?“**

Die Interviewpassagen ließen sich auf einem Kontinuum anordnen, das von einer weitgehenden Abwesenheit von Wettbewerbsprinzipien bis hin zum Wettbewerb in einer freien Marktwirtschaft reichte. Insgesamt habe ich auf diesem Kontinuum vier Themenbereiche grob verortet: beginnend, bei der Wettbewerbssituationen weniger häufig vorkamen (1) aufgrund des Steuerungsanspruchs des Konzerns, dann (2) bezog man sich auf einen offenen Gedankenaustausch, über (3) ein klares Rollenspiel mit Geben und Nehmen bzw. der Entscheidungsfindung, ob eine Kooperation Sinn macht oder nicht, bis hin (4) zum Wettbewerb in einer freien Marktwirtschaft.

Auffällig ist, dass insbesondere für die erfolgreiche Generierung von Netzwerken die Abwesenheit des Wettbewerbsprinzips als wichtig genannt wurde, d. h. es wurde die Marktkonvention kritisiert. Ebenfalls wurden staatlich initiierte Cluster als unpassend bezeichnet bzw. wurde Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention geübt.

Auf diese und weitere Kritik wird ausführlich am Ende dieses Kapitels, beim Ost-West-Vergleich, eingegangen werden.

#### (1) Steuerungsanspruch des Konzerns

##### *Kompromiss*

Zwischen der Marktkonvention und der industriellen Konvention: dieser Geschäftsführer sagte, dass im Median<sup>U</sup> die Herausforderung im Konzern<sup>U</sup> darin besteht, seinen Steuerungsansprüchen<sup>U</sup> zu genügen, d. h. die Vorgaben des Konzerns<sup>U</sup> passen nicht automatisch zu der jeweiligen Tochterfirma. Man kommt aber im Konzern<sup>U</sup> schlecht aus seiner Haut, findet aber auch immer eine Lösung<sup>U</sup>, sonst wären sie nicht 19 Jahre<sup>U</sup> lang profitabel<sup>M</sup> gewachsen. Mit externen Partnern ist das einfacher, da es sich um normale Firmen handelt, die auch ganz normal Geld<sup>M</sup> verdienen<sup>M</sup> müssen (Format der relevanten Information).

Grundsatz ist, dass beide Partner verstehen, was der andere von der Partnerschaft hat: das ist meine Rolle<sup>U</sup>, das ist mein Nutzen<sup>U</sup> und das ist seine Rolle<sup>U</sup> und sein Nutzen<sup>U</sup>, wenn das eine

vernünftige Balance<sup>U</sup> findet, dann ist es verlässlich<sup>U</sup> und belastbar<sup>U</sup> (Prüfung):

Das Zusammenspiel mit dem Konzern und seine und anderen Einheiten im Konzern ist stark geprägt von den jeweiligen Steuerungsansprüchen also was sind dann jeweils die Vorgaben und hier ist wichtig, dass man versteht, wo drückt wann dann der Schuh und wofür wird er belohnt, wofür wird er bestraft, das ist mit externen Partnern einfacher, weil die auch alle und das ist eine ganz normale Firma, die muss ganz normal Geld verdienen und je klarer das Rollenspiel und das Zusammenpassen von deren Rolle und unserer Rolle ist, desto besser. Im Konzern ist es manchmal ein bisschen schwierig, weil sie dann bestimmte Vorgaben haben an Firmen und die nicht, oder an Tochtergesellschaften oder an Einheiten und die nicht automatisch zusammen passen und dann kann man aber im Konzern schlecht aus seiner Haut. Findet man typischerweise auch immer einen Weg, wenn wir den nicht typischerweise finden würden, dann wären wir jetzt nicht 19 Jahre lang gewachsen und 19 Jahre profitabel aber das ist im Median die Herausforderung im Konzern also das heißt, wenn ich es auf einen nennen will, dann wüsste ich gerne, oder dann ist es schwer zu sagen, so im Detail aber im Grundsatz ist für mich eine ideale Partnerschaft eine, in der beide Partner verstehen, was der andere Partner von der Partnerschaft hat, weil das ist dann das Verlässlichste oder das Belastbarste, wenn ich verstehe, jawohl das ist meine Rolle, das ist mein Nutzen, das ist seine Rolle, das ist sein Nutzen und das hat eine vernünftige Balance gefunden. (OEO1)

(2) Abwesenheit des Wettbewerbsprinzips: offener Gedankenaustausch

Hier wurde hauptsächlich auf die Netzwerkkonvention Bezug genommen, die dann insbesondere mit der industriellen Konvention und auch der Konvention der Bekanntheit Kompromisse einging. Am häufigsten wurde die Marktkonvention kritisiert.

### *Kritik*

Von der Netzwerkkonvention an der handwerklichen Konvention: dieser Unternehmer sagte aus, dass es für ihn wichtig ist, von<sup>N</sup> anderen<sup>N</sup> Input<sup>N</sup> zu erhalten bzw. deren Wissen<sup>N</sup> zu kriegen (Qualifikation von Personen). Er will nicht, dass die das machen<sup>H/M</sup>, was<sup>H/M</sup> er<sup>H/M</sup> will<sup>H/M</sup> (Autorität), sondern, dass ein offener<sup>N</sup> Gedankenaustausch<sup>N</sup> statt findet und man drüber<sup>N</sup> diskutieren<sup>N</sup> kann (Format der relevanten Information). Das ist bei den Institutionen das Wichtigste für ihn:

Das ich, gut dass ich dort natürlich den Input kriege von denen, was die wissen, dass ist gut, dass man offenen Gedankenaustausch hat, dass die, ich sage nicht die müssen das machen was ich will, sondern kann man da drüber diskutieren, dass die einem helfen, dass die auch wieder interessante Gedanken bringen, so muss ich sagen, haben wir das gemacht, dass ist das Wichtigste, glaube ich, bei den Institutionen also ich frage mich, wenn es was wird, wenn man es hat und ich frage die und dann ist ein offener Gedankenaustausch halt das Wichtigste. (OW1)

Von der Netzwerkkonvention an der industriellen Konvention und Kompromiss aus Netzwerkkonvention und Marktkonvention: wichtig ist diesem Unternehmer, dass bei der Zusammenarbeit<sup>N</sup> mit anderen Projektteilnehmern<sup>N</sup> ein gemeinsames<sup>N</sup> Interesse<sup>N</sup>, ein gemeinsames<sup>N</sup> Ziel<sup>N</sup> vorhanden ist (Beziehungslogik). Es soll Austausch von Kommunikation<sup>N</sup> statt finden (Format der relevanten Information), unkompliziert und ein Miteinander<sup>N</sup> sowie ergebnisorientiert<sup>N</sup> sein

(Bewertungskriterium).

Allerdings ist es für ihn nicht in Höhe<sup>U/N</sup>, Länge<sup>U/N</sup>, Breite<sup>U/N</sup> definierbar<sup>U/N</sup> bzw. in Worte fassbar, da Projekte<sup>N</sup> für ihn von einer Idee, von Enthusiasmus<sup>N</sup> getrieben sind: andere rudern mit, ohne dass man sagen muss, rudere links, rudere rechts bzw. muss man manchmal führen und manchmal will man geführt sein (Qualifikation von Personen). Am besten ist es, wenn man Leute hat, die eine eigene Meinung vertreten und einem dabei helfen, es von einem anderen Blickwinkel aus zu betrachten. Es ist aber schwierig, seinen eigenen Blickwinkel zu ändern, man muss sich<sup>N</sup> ergänzen<sup>N</sup>, zuarbeiten<sup>N</sup>, Ideen<sup>N</sup> und Visionen<sup>N</sup> haben<sup>N</sup>, das führt i. d. R. dann zu guten<sup>N</sup> Ergebnissen<sup>N</sup> und zu einer guten<sup>N</sup> Zusammenarbeit<sup>N</sup> (Beziehungslogik).

Des Weiteren sagt er aber auch, dass es letztendlich immer noch um das Geld<sup>M</sup> geht (Format der relevanten Information) und jeder deshalb am Projekt<sup>N</sup> teilnimmt, um die eigene Firma fortzuentwickeln; es muss für alle Beteiligten stimmen:

Aber das jetzt so in Worte zu fassen und zu sagen, die Idealvorstellung, dass man das irgendwie in Länge, Breite, Höhe irgendwie definieren kann, letztendlich wenn man so ein Projekt hat, so Projekte sind ja auch immer wieder getrieben von einer gewissen Idee, von Enthusiasmus, um jetzt vielleicht das Wort mal zu gebrauchen und wenn man dann natürlich andere mit im Boot hat, die auch mitrudern ohne dass man da jetzt auch manchmal sagen muss, rudere links, rudere rechts, weil das ist dann immer so, wenn man dann Leute dabei hat, die man dann auch wiederum führen muss, man möchte auch einen Input, man möchte Ideen, man möchte Engagement, man möchte auch in mancher Beziehung geführt sein, ich meine, wir sind in der Regel nicht so dass wir sagen, unsere Meinung ist die absolut richtige, natürlich kommt das manchmal so raus, wenn man dann dominant ist und sagt, okay wir machen das so, manchmal ist es so, der andere widerspricht nicht, weil er vielleicht denkt, am besten nicht widersprechen, besser ist es eigentlich, wenn man Leute hat, die sagen, nein nein, ich würde es aber das übernächste Mal so, oder betrachtet es mal von dem Blickwinkel, es gibt ja immer auch das Thema, nehme zwei Blickwinkel und schaue dir das von zwei Seiten an, natürlich ist es immer schwierig, wenn man immer nur den eigenen hat, man kann zwar versuchen selber den Blickwinkel mal zu ändern, aber manchmal ist es auch gut, wenn es ein anderer tut und sagt überlegt das mal von der Seite und solche sich ergänzenden Zuarbeiten und Ideen und Visionen oder egal wie man das alles nennt, das führt dann auch in der Regel zu guten Ergebnissen und dann auch zu einer guten Zusammenarbeit. Letztendlich geht es dann auch immer noch um das Geld, jeder macht es auch um sich selber oder die Firma fortzuentwickeln und das muss dann auch stimmen für alle Beteiligten, meistens ist es dann immer nur so, wenn es dann nicht richtig funktioniert und dann kommen die Reibungen und dann auf einmal merkt man das Schmiermittel fehlt ein bisschen und dann muss man dann meistens eingestehen, jetzt funktioniert dann halt nicht mehr. (NA1\_1)

Von der industriellen Konvention, der Netzwerkkonvention und der handwerklichen Konvention an der Marktkonvention und der staatsbürgerlichen Konvention: Idealvorstellung ist für diesen Geschäftsführer ein Netzwerk<sup>N</sup> von Unternehmen, das vielleicht sogar die Produktion<sup>N-U</sup> aufeinander<sup>N-U</sup> abstimmt<sup>N-U</sup>.

Momentan pflegen sie eine Partnerschaft<sup>N</sup> mit einem Unternehmen, das in einer vergleichenden Branche tätig ist, mit denen sie aber nicht im Wettbewerb<sup>M/N</sup> stehen, bei der es

darum geht, sich auszutauschen<sup>N</sup>, z. B. zu klären, ob man ein gemeinsames Produkt oder eine Technologie entwickeln könnte, von der beide profitieren. Auch haben sie mit diesem Unternehmen zusammen eine Vertriebsniederlassung und Produktion<sup>M/N</sup> in China aufgebaut, um ihr Risiko<sup>M/N</sup> zu minimieren<sup>M/N</sup>. Damit so etwas funktioniert, ist hier Vertrauen<sup>N</sup> das A und O, das eines langfristigen Aufbaus bedarf. Grundsätzlich kommen für ihn Unternehmen in Frage, die ähnlich ticken wie sie, d. h. inhabergeführte<sup>H</sup> mittelständische Unternehmen, die auch global aufgestellt sind.

Dagegen ist bei der Zusammenarbeit mit Konzernen für ihn das Problem, wer der Ansprechpartner ist und welche Entscheidungsbefugnisse derjenige hat und ob er in zwei Jahren noch dort ist. Sie bevorzugen eher die Zusammenarbeit mit inhabergeführten<sup>H</sup>, großen Familienunternehmen<sup>H</sup>, die langfristig und nicht quartalsweise<sup>M/H</sup> denken<sup>M/H</sup>.

Des Weiteren sagt er, dass der Vertrag<sup>S/H</sup> für ihn nicht<sup>S/H</sup> der Schriftform<sup>S/H</sup> bedarf, die zunehmende Verrechtlichung des Wirtschaftslebens in Form von Compliance<sup>S/H</sup> läuft aber informaler Vertragsabschließung entgegen („ehrenwerter Kaufmann“):

Ideal wäre ein Netzwerk von Unternehmen, die vielleicht sogar so weit gehen, dass sie auch Produktion abstimmen aber wir pflegen auch Partnerschaften mit Unternehmen, mit denen wir nicht im Wettbewerb stehen, wo es darum geht sich auszutauschen ?beispielsweise? haben wir einen Partner mit der Geschäftsführung, treffen wir uns zweimal im Jahr, tauschen uns über Geschäftsentwicklung aus vergleichen, wie ist die, weil die in vergleichbaren Branchen sind, wie wir, wie sieht eure Entwicklung in den und den Märkten aus? Und überlegen uns zum Beispiel auch könnte man gemeinsam ein Produkt entwickeln von dem oder eine Technologie von dem ihr profitiert und wir profitieren aber da haben wir noch nichts gefunden, das wäre idealtypisch. Eigentlich sind das Unternehmen, die wie man sagt, so ähnlich ticken wie wir, das sind inhabergeführte mittelständische Unternehmen, auch global aufgestellt und wo man sagt, wir hatten zum Beispiel mit dem Unternehmen haben wir eine Vertriebsniederlassung oder auch noch eine Produktion in China aufgebaut, weil wir gesagt haben, zur Risikominimierung machen wir doch gemeinsam zusammen, das wäre idealtypisch. Dazu muss man aber ein langjähriges Vertrauen aufbauen, mit dem Unternehmen, dass man auch weiß, dass das funktioniert, also da ist Vertrauen das A und O. (SBH1)

I: Und Konzernen würden Sie denen gar nicht, denke ich vertrauen?

Nein, ich habe genug in Konzernen gearbeitet. (SBH1)

I: Okay, das ist ja eher kurzfristigeres Denken und der Gewinn.

Ja, das Problem, ich meine, wer ist der Ansprechpartner und welche Entscheidungsbefugnisse hat der, ist der in zwei Jahren noch dort, nein nicht. Also ich persönlich, nein. Eher bei inhabergeführten größeren Unternehmen also Familienunternehmen, wo das langfristige Denken ausgeprägt ist und nicht quartalsweises. (SBH1)

I: Langfristig heißt dann vielleicht auch generationenübergreifend dann, also auch noch so der ehrenwerte Kaufmann, dass das so eine wichtige Rolle spielt also es soll ja sogar Leute geben, die per Handschlag dann ihre Verträge erst mal besiegeln?

Ein Vertrag bedarf nicht der Schriftform. (SBH1)

I: Also das ist dann eigentlich auch der Ruf, der dann dort bei diesen Leuten eine ganz wichtige Rolle spielt?

Ja, aber wir sind in Zeiten des, da machen uns die Amerikaner einen Strich durch die Rechnung und in Zeiten von Compliance und da wird das Wirtschaftsleben zunehmend verrechtlicht. (SBH1)

Von der Netzwerkkonvention, der staatsbürgerlichen Konvention und Konvention der Bekanntheit an der Marktkonvention: Grundvoraussetzung für diesen Unternehmer ist ein fähiger Koordinator<sup>N</sup>, der in der Lage ist, Netzwerke<sup>N</sup> zu managen<sup>N</sup>, indem er beispielsweise Kontakte<sup>N</sup> zwischen der Projektgruppe<sup>N</sup> und anderen Bereichen des Feldes herstellt (Produktion ist geprägt durch).

Bei anderen Projekten<sup>N</sup> bzw. Clustern, die vom Wirtschaftsministerium<sup>S</sup> initiiert wurden, kamen vielversprechende Ergebnisse heraus, die ebenso wie deren Projektergebnisse<sup>N</sup> in gemeinsamen<sup>N</sup> Workshops<sup>N</sup> zur Diskussion<sup>N</sup> gestellt werden sollen (Format der relevanten Information). Des Weiteren treten sie mit diesen anderen Clustern auch gemeinsam<sup>N</sup> auf Messen auf.

Wichtig ist, dass bei diesen Projekten<sup>N</sup> keine Wettbewerber<sup>M/N</sup> im harten Wortsinn teilnehmen dürfen, da sonst die gegenseitige<sup>M/N</sup> Offenheit<sup>M/N</sup> nicht<sup>M/N</sup> mehr<sup>M/N</sup> gegeben<sup>M/N</sup> ist (Beziehungslogik), sondern das Behaupten<sup>M/N</sup> gegenüber<sup>M/N</sup> Anderen<sup>M/N</sup> eine übergeordnete Rolle spielt und es zu Abgrenzungsvorgängen<sup>M/N</sup> kommt (Wettbewerbsprinzip statt Projektorientierung).

Von eminenter Bedeutung ist daher die Gruppenzusammensetzung<sup>N</sup> und alle<sup>N</sup> müssen bereit sein, mitzuarbeiten<sup>N</sup> (Qualifikation von Personen). Es gibt jedoch auch Trittbrettfahrer<sup>M/N</sup>, die nur Fördergelder<sup>M-S/N</sup> abkassieren<sup>M/N</sup> und von anderen Wissen abschöpfen<sup>M/N</sup> wollen, um es für<sup>M/N</sup> sich<sup>M/N</sup> zu verwerten<sup>M/N</sup>, ohne<sup>M/N</sup> einen eigenen<sup>M/N</sup> Beitrag<sup>M/N</sup> zu leisten.

Ein anderes Netzwerk<sup>N</sup>, das ebenfalls von staatlicher<sup>S</sup> Seite aus konsortial geführt wird, hat die Aufgabe, in Berlin auf dem Gebiet der Energieeffizienz Leuchtturmprojekte<sup>O-N</sup> zu generieren und zwar möglichst aus deren breit gestreutem Teilnehmerverbund<sup>N-S</sup>. Sie führten gemeinsam<sup>N</sup> ein Pilotprojekt<sup>N</sup> durch bzw. sie erarbeiteten<sup>N</sup> einen Prototypen<sup>N</sup> (Prüfung), der bei Eignung vervielfältigbar ist. Sie statteten daraufhin drei große Liegenschaften mit dessen System aus, erarbeiteten Finanzkonstruktionen und banden Kontraktoren mit ein:

Den Idealvorstellungen sind wir hier, würde ich sagen, vergleichsweise nahe gekommen also Grundvoraussetzung ist ein fähiger Koordinator also der solche Netzwerke in der Lage ist zu managen und und auch immer den Kontakt wiederum aus der Gruppe in den Rand oder andere Felder herzustellen. Also Sie müssen jetzt, wir sind hier tätig auf dem Gebäudeautomationsbereich aber es tut sich zum Beispiel im Bereich der Energieversorger tut sich irrsinnig viel, da auch, da gibt es Projekte, die vom Wirtschaftsministerium initiiert worden sind, da gibt es Ergebnisse und jetzt gilt es halt auch zu organisieren, dass die Ergebnisse, die in einem ganz anderen Cluster statt gefunden haben, dass die jetzt zur Diskussion gestellt werden sowohl für die Arbeit, die wir durchgeführt aber auch für die Arbeit, die in diesem anderen Cluster durchgeführt wird und das muss man

dann sozusagen in Form auch wieder von Workshops organisieren auch zum Teil gemeinsame Auftritte zum Beispiel auf der [Messe A] sind wir dann gemeinsam aufgetreten. Also das ist eine hochgradig notwendige Voraussetzung und dann die zweite Voraussetzung ist, dass tatsächlich dort keine Wettbewerber im harten Sinne des Wortes teilnehmen, weil dann diese, sagen mal Gesichtspunkte sich zu behaupten gegenüber dem Anderen, die eine übergeordnete Rolle spielen und dann natürlich Abgrenzungsvorgänge statt finden, keine Offenheit mehr da ist und so weiter. Also die Zusammensetzung der Gruppe ist von eminenter Bedeutung und dann ist natürlich eine dritte wichtige Voraussetzung, dass alle bereit sind mitzuarbeiten, es gab also auch in der Vergangenheit, habe ich das erlebt, Trittbrettfahrer, die wollen nur die Fördergelder abkassieren und hören was die anderen gemacht haben, das für sich verwerten, ohne einen eigenen Beitrag zu leisten. Ein ganz anderes Netzwerk würde ich auch mit zu den Gründungen zählen ist das [Netzwerk A]. Also es wird da konsortial geführt von der Berliner Energieagentur und da sind halt Berliner drin, die die Aufgabe haben in Berlin auf dem Gebiet der Energieeffizienz Leuchtturmprojekte zu generieren und zwar auch möglichst aus diesem Teilnehmerverbund und da sind zum Beispiel die Wohnungswirtschaft dabei, da ist aber auch die BSR, also die Entsorgung zuständig, die Wasserbetriebe von Berlin sind dabei, da ist auch [Unternehmen F] also Energieversorger dabei, wir als Anbieter von Haus- und Gebäudeautomationssystemen, Anbieter von Photovoltaik-Anlagen, Anbieter von Solar- und Energiezentralen, von moderner Lichttechnik, LED-Technik also das sind noch sehr viel breiter gestreut wird, ist Teilnehmerfeld und dort war die Aufgabe, zu organisieren, dass aus diesem Pool durch Interaktion, man gemeinsam etwas generiert und dass zum Beispiel die Berliner Immobilienmanagement-Gesellschaft darin, die verwalten im Auftrag des Berliner Senats 1.600 Liegenschaften, Gebäude in Berlin, die sind also Eigentum von Berlin und diese Gesellschaft ist dafür zuständig, die zu betreiben und die instand zu setzen aber eben auch Energieeffizienz zu verbessern und da haben wir jetzt gerade umgesetzt, eben drei große Liegenschaften mit unserem System auszustatten und dann eben eine Finanzierungsstruktur mit zu erarbeiten, die den Sinn hat entlastet also Drittfinanzierer, so genannte Kontraktoren mit eingebunden, so dass daraus Lösungen entstehen, die dann auch multipliziert werden können also so dass wird erst mal quasi ein Pilot geschaffen und dieser Pilot wird dann auf Eignung überprüft, ob der vervielfältigbar ist. (B3)

Von der Netzwerkkonvention an der Marktkonvention und Kompromiss zwischen der industriellen Konvention, Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer nutzt seine Netzwerke<sup>N</sup> unter verschiedenen Gesichtspunkten: ein Netzwerk<sup>N</sup> ist das von Unternehmer zu Unternehmer, damit er sich mit seinen Unternehmensaufgaben<sup>U</sup> austauschen kann, ein F&E-Netzwerk<sup>N</sup>, um gemeinsame<sup>N</sup> Entwicklungen<sup>U</sup> voran zu treiben und weitere Netzwerke<sup>N</sup> für das Marketing<sup>O</sup> der Region, damit die jungen Leute nicht wegziehen.

Allgemein gilt für ihn, dass bei Netzwerken<sup>N</sup> ein offener<sup>N</sup>, ehrlicher<sup>N</sup>, fairer<sup>N</sup> Austausch<sup>N</sup> vorhanden sein sollte, der die zwischenmenschlichen Reibungsverluste, die Kraft kosten, reduziert. Der Maßstab für Netzwerke<sup>N</sup> ist für ihn die Interessenlage<sup>N</sup> des<sup>N</sup> jeweils anderen<sup>N</sup> zu kennen<sup>N</sup> und sie zu akzeptieren<sup>N</sup>; erst dann kann man netzwerken<sup>N</sup>: kann man sich in die Augen sehen und sich die Ziele sagen oder haben wir hinterhältig eigentlich irgendwas anderes vor und will ich in Wirklichkeit nur den Förderantrag durchkriegen, um die Förderung<sup>M/N</sup> zu bekommen (Format der relevanten Information). Seiner Ansicht nach ist das das Problem bei künstlich geschaffenen



Netzwerken, bei denen es darum geht, Fördermittel<sup>M/N</sup> kriegen zu wollen. Es geht aber nicht nur darum, Ziele zu verfolgen, sondern einen Schritt weiter zu gehen, offen<sup>N</sup> seine Ziele<sup>N</sup> zu sagen<sup>N</sup>, um mitdenken<sup>N</sup> zu können, damit sich Synergien<sup>N</sup> finden lassen, damit man miteinander und nicht gegeneinander Ziele verfolgen kann (Beziehungslogik).

Eine weitere generelle Sache ist, dass Netzwerke<sup>N</sup> einen praktikablen Rahmen haben müssen: Personen, Orte und Frequenz von Verknüpfungen müssen passen und es ist falsch, wenn man diese künstlich schafft und sich dann nichts mehr zu sagen hat:

Ich habe mein Problem damit Netzwerke so allgemein als Netzwerke zu benutzen, weil ich sehe sie für vielleicht bisschen unter verschiedenen Aspekten, dass eine ist, dass am Ende ist vielleicht ein Netzwerk von Unternehmer zu Unternehmer, dass ich mit meinen Unternehmernaufgaben mich austauschen kann, mit einem anderen. Das Andere ist ein Netzwerk, damit ich gemeinsam eine Entwicklung voran treiben kann und das sind sozusagen Netzwerke zu ganz unterschiedlichen Zwecken[...]. In jedem Fall würde für mich gelten, offener, ehrlicher, fairer Austausch, weil das einfach alle Reibungskräfte vom menschlichen Umgang nimmt und hintenraus agieren Menschen, das heißt, das ist egal welcher Art von Netzwerk ich selber da jetzt adressiere, sei es mein F&E-Netzwerk oder sei es ein Unternehmernetzwerk oder ein Netzwerk zum gemeinsamen Marketing für die Region, das uns die jungen Leute nicht wegrennen oder so. Das sind jetzt verschiedene Überschriften, die man schon adressiert hatte, für alle würde das gelten, ein sozusagen, ein offener, fairer Umgang weil das einfach sozusagen, ich sage mal, da gibt es sonst bergeweise Reibungsverluste, das kostet Kraft und Kraft haben wir nur endlich, das wäre eine allgemeine Aussage für ein Netzwerk. Offenheit von beiden Seiten für die Interessenlage des jeweils anderen, also wenn ich Netzwerke knüpfen will und das wird oftmals verheimlicht und das finde ich auch an diesen künstlich geschaffenen Netzwerken oftmals mit als Problem, dass man sich fast noch auf die Zunge beißt, wenn ich das sage, also sagen mal doch alle ganz ehrlich, warum wir uns hier zusammengesetzt haben, manch einer sagt dann, weil wir Fördermittel kriegen wollen, weil das auch sicher ganz wahr ist und dann weil man mit den Fördermitteln unsere Ziele verfolgen können und wenn man aber einen Schritt weiter kommt und sagt, ej was sind denn deine Ziele, sagst du das auch noch ganz offen, dann sind wir erst da wo wir dann mitdenken können und sagen, okay du deine Ziele, ich meine Ziele, lassen sich da Synergien finden, weil wir nebeneinander und nicht gegeneinander unsere Ziele verfolgen, das ist also auch das, ist also für mich auch ein Maßstab von Netzwerken sozusagen, die Interessenslage des anderen zu wissen und zu akzeptieren, weil erst dann kann ich irgendwie wirklich netzwerken, wenn ich sage, warum ist der jetzt hier, warum bin ich jetzt hier, was sind unsere Ziele, sehen wir uns in die Augen oder haben wir da hinterhältig irgendwas anderes eigentlich vor und in Wirklichkeit will ich eigentlich nur den Forschungsantrag voll durchkriegen und die Förderung kriegen oder so was [...]. Aber das ist eine generellere Sache, das ist für mich an einem Netzwerk, es muss auch, Netzwerke müssen auch irgendwie praktikablen Rahmen finden, das kann zum Beispiel ein zu häufiges Treffen sein, ein zu seltenes Treffen sein, Rahmen, Ort und Frequenz von irgendwelchen Verknüpfungen müssen irgendwie, müssen irgendwie passen. Also das kann auch falsch gemacht werden, wenn man eben Netzwerke künstlich schafft, dass sie dann, in dem man sie zu selten sozusagen zur Interaktion bewegt, noch niemals wirklich interagieren oder in dem man sie zu oft künstlich zusammen, das ist dann einfach schon langweilig, man trifft sich jede Woche einmal und dann weiß sich nichts mehr zu sagen. Also das ist dann auch, wenn man Netzwerke sozusagen was tun will, damit sie funktionieren und wachsen, dann denke ich, muss man auch sozusagen die Formen finden und da sind eben da, sind Personen, das sind Häufigkeiten, Orte, alles sowas Sachen und gerade die Leute, die sozusagen Netzwerke künstlich schaffen wollen, die müssen dort auch aufpassen denke ich, so dass man da das passende Maß findet. (CE1)

(3) klares Rollenspiel: gegenseitiges Geben und Nehmen bzw. Entscheidungsfindung, ob eine Kooperation Sinn macht.

Interviews, die diesem Unterkapitel zugeordnet wurden, bezogen sich insbesondere auf die Netzwerkkonvention, die Marktkonvention und die industrielle Konvention. Kritik wurde an der Konvention der Inspiration und der staatsbürgerlichen Konvention geübt.

### *Netzwerkkonvention*

Es sollte partnerschaftlich<sup>N</sup> sein und nicht nur in eine Richtung fließen, nicht, dass der eine nur den Nachteil hat, der eine gibt nur und der andere nimmt nur, sondern es ist ein gegenseitiges<sup>N</sup> Geben<sup>N</sup> und<sup>N</sup> Nehmen<sup>N</sup>:

Der ideale Partner ist ein Partner also das kann man ganz einfach beantworten, wirklich partnerschaftlich jetzt nicht, der eine hat den Nachteil, der andere, also nur einer gibt und der andere nimmt nur, sondern ein Partner, eine partnerschaftliche Zusammenarbeit sollte ja gegenseitig sich was geben und nehmen und das wäre eigentlich so die ideale Zusammenarbeit, dass das nicht nur in eine Richtung fließt. (BO1)

Es sollte ein fairer<sup>N</sup> Umgang<sup>N</sup> miteinander<sup>N</sup> sein, Absprachen<sup>N</sup> und Termine<sup>N</sup> eingehalten<sup>N</sup> werden<sup>N</sup> und wenn es Probleme<sup>N</sup> gibt, sollten die gemeinschaftlich<sup>N</sup> gelöst<sup>N</sup> werden, dann funktioniert das meistens auch:

An sich, dass es ein fairer Umgang miteinander ist und eben dass Absprachen eingehalten werden, das ist eigentlich das Hauptding also wenn diese Termine zugesagt, dass die auch gehalten werden und wenn es Probleme gibt, dass man die dann eben gemeinschaftlich löst und das funktioniert eigentlich meistens auch. Das ist eigentlich das Hauptanliegen. (ST1)

Zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention: es gilt zuerst ein gemeinsames<sup>N</sup> Ziel<sup>U</sup> und dann, einen klaren<sup>U</sup> Rahmen<sup>U</sup> festzulegen<sup>U</sup> und dann laufen<sup>U</sup> zu lassen<sup>U</sup>; man darf nicht<sup>U</sup> permanent<sup>U</sup> eingreifen<sup>U</sup>: wie bei einer kleinen Pflanze oder einem Baum, den man einmal pflanzt, muss man fünf Jahre<sup>U</sup> warten<sup>U</sup> und ihn wachsen<sup>U</sup> lassen, es hat keinen Sinn, wenn man jeden Tag hinschaut (Zeithorizont):

Ein gemeinsames Ziel und dann einen klaren Rahmen festlegen und laufen lassen und das dritte ist vielleicht das Schwierigste, weil nicht permanent eingreifen. Das ist wie eine kleine Pflanze, sie müssen sie einmal pflanzen und dann müssen Sie sie einfach wachsen lassen und das hat keinen Sinn, wenn Sie jeden Tag hinschauen, ob da schon was läuft, geht nicht, beim Baum ist es fünf Jahre warten, fertig, Ende. (SO1)

Zwischen industrieller Konvention, Netzwerkkonvention und Marktkonvention: dieser Geschäftsführer sagte, dass es verschiedene Rollen<sup>U</sup> in der Zusammenarbeit gibt (Beziehungslogik):

die klassische ist diejenige, bei der mit einem Produktpartner<sup>N</sup> zusammen<sup>N</sup> gearbeitet<sup>N</sup> wird: der Partner<sup>N</sup> baut das Produkt, will aber nicht die individuellen Anpassungen machen, wie das Customizing<sup>M</sup> und die Integration<sup>U</sup> mit seinem Umfeld. Sie wollen gar nicht in das Produktmanagement, wollen keine drei<sup>U</sup> Jahre<sup>U</sup> features<sup>U</sup> entwickeln<sup>U</sup> und hoffen, dass die jemand will, sondern mit dem Kunden sein jetzt vorhandenes Problem<sup>U</sup> finden<sup>U</sup>, ihn dabei beraten, was sein Problem<sup>U</sup> ist und wie man es lösen<sup>U</sup> könnte. Das Rollenspiel<sup>U</sup> ist klar, weil klar ist, was jeder davon hat, jeder macht sein Projektgeschäft<sup>N-M</sup>. Sie haben eine kleine Reseller-Marge<sup>M</sup> gemacht, der Kunde hat sein Problem<sup>U</sup> gelöst<sup>U</sup> und der Produktpartner<sup>N</sup> hat sein Produkt verkauft<sup>M</sup>.

Bei den Sourcing-Staffing-Partnern<sup>M-N</sup> ist es diffiziler, da man erkennen muss, wann man Wettbewerber<sup>M</sup> ist und wann nicht, wie teilt man sich bestimmte Projekterfolge<sup>N</sup> gemeinsam auf, wie werden Risiken<sup>M</sup> angemessen verteilt. Über die Jahre hat sich das eingeschwungen, wobei man sich im Projektgeschäft<sup>M-N</sup> immer wieder die Karten neu legen, immer wieder neu nachjustieren muss.

Sein Grundsatz ist, wenn er es auf einen Nenner bringen soll, dass beide Partner<sup>N</sup> verstehen, was der andere Partner<sup>N</sup> von der Partnerschaft<sup>N</sup> hat, das ist das Verlässlichste und Belastbarste. Jeder weiß, was seine Rolle<sup>U</sup> und sein Nutzen<sup>U</sup> ist, es muss lediglich eine vernünftige Balance finden:

Das ist so schwer zu sagen, weil es halt verschiedene Rollen in der Zusammenarbeit gibt, die klassische Zusammenarbeit mit den Produktpartnern ist einfach beschrieben, der Partner baut ein Produkt und will aber gar nicht die individuellen Anpassungen machen, das Customizing, die Integration mit einem Umfeld, hat er gar keine Lust drauf und wir sagen, das ist genau unser Ding, wir wollen gar nicht in dieses Produktmanagement und wir wollen nicht drei Jahre lang einfach irgendwelche Features entwickeln und dann beten, dass sie jemand will, sondern wir wollen mit dem Kunden sein jetzt vorhandenes Problem finden, ihn darin beraten, was eigentlich, oder mit ihm gemeinsam rausfinden, was ein Problem und was dafür eine Lösung sein könnte oder was ein Problem ist und was da für eine Lösung sein könnte und wollen das dann mit allen möglichen, aber eben auch mit technischen Maßnahmen adressieren, das ist eine einfache Zusammenarbeit, weil das Rollenspiel klar ist, weil auch klar ist, was jeder davon hat. Ich habe gegebenenfalls eine kleine Reseller-Marge gemacht und mache mein Projektgeschäft, mit dem Projektgeschäft üblichen Erfolgen, der Kunde hat sein Problem gelöst und mein Partner, mein Produktpartner hat sein Produkt verkauft und alle sind im Kern unterwegs. Mit den Sourcing-Staffing-Partnern ist es ein bisschen diffiziler, weil man eben schon erkennen muss, ist der Partner also wie ist das Spiel? Wann ist man Wettbewerber, wie teilt man sich jetzt bestimmte Projekterfolge auch gemeinsam auf, wie werden Risiken angemessen verteilt? Und sowas, das hat sich aber auch gut eingeschwungen dann über die Jahre und schwingt sich ständig neu ein, weil das typischerweise Sachen sind, wo Sie im Projekt jetzt dieses Angebot machen, dann danach den ?Change? fest, dann den nächsten Release oder weil Sie sich immer neu die Karten legen, können Sie auch immer neu justieren oder immer neu rütteln also das, das findet ständig seinen neuen Platz [...] also das heißt, wenn ich es auf einen Nenner will, dann wüsste ich gerne oder dann ist es schwer zu sagen, so im Detail, aber im Grundsatz ist für mich eine ideale Partnerschaft eine, in der beide Partner verstehen, was der andere Partner von der Partnerschaft hat, weil das ist dann das Verlässlichste oder das Belastbarste, wenn ich verstehe, jawohl, das ist meine Rolle, das ist mein Nutzen, das ist seine Rolle, das ist sein Nutzen und das hat eine vernünftige Balance gefunden. (OEO1)

Zwischen Netzwerkkonvention, staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: für diesen Interviewpartner kommt die angewandte<sup>U</sup> Forschung<sup>U</sup>, die in der Frühphase der Innovation statt findet, seiner Idealvorstellung ziemlich nahe: es handelt sich hierbei um öffentlich geförderte<sup>S</sup> Verbundprojekte<sup>S-N</sup>, die eine gemeinsame<sup>N</sup> Technologieentwicklung<sup>N</sup> und Sichtbarkeit<sup>O</sup> in einem Technologiennetzwerk<sup>N</sup> mit sich bringen sowie einen Rekrutierungs-Aspekt<sup>U</sup> beinhalten, wobei sich dieser aufgrund des gemeinsamen Arbeitens beiläufig ergibt. Hierbei gilt es dann früh, junge Studenten<sup>U</sup>, Absolventen<sup>U</sup>, Doktoranden<sup>U</sup> in Kontakt zum Unternehmen und in unternehmensrelevante Themen reinzubringen und zu eruiieren, ob Interesse besteht, zusammen zu arbeiten.

Sie schätzen neben den Netzwerken<sup>N</sup> und Clustern auch die klassischen Verbände<sup>S</sup>, wo man Themen auch im Verbund<sup>S</sup> adressieren kann. Insgesamt arbeiten sie mit 50 Hochschulen zusammen und führen zwei Dutzend bis 30 parallele Verbundprojekte<sup>S-N</sup> durch, womit sich die Anzahl der damit verbundenen Partner<sup>N</sup> auf über 200 beläuft. Dieses wertvolle<sup>N</sup> Gebilde<sup>N</sup> entwickelt<sup>N</sup> sich<sup>N</sup> entsprechend der neuen<sup>N</sup> Themen<sup>N</sup> (Projekte), die sie oder andere adressieren, laufend weiter<sup>N</sup> (Netzwerkerweiterung):

Also ich kann die Dinge, die wir erfolgreich nutzen, da auch noch mal in den Vordergrund stellen, also das sind tatsächlich in der Frühphase der Innovation also in der Frühphase der Forschung oder angewandten Forschung, tatsächlich die Verbundprojekte zu nennen, also öffentlich geförderte Verbundprojekte, die auf der einen Seite Technologie, gemeinsame Technologieentwicklung bringen, die auf der anderen Seite genauso aber auch Sichtbarkeit in einem Technologiennetzwerk bringen und nicht zuletzt auch einen Rekrutierungsaspekt haben, also früh junge Studenten, Absolventen, Doktoranden in die unternehmensrelevanten Themen reinbringen und in Kontakt zum Unternehmen bringen, um zu schauen, ob denn da nicht Interesse besteht, zusammen zu arbeiten und letztlich ist das halt das Frühbeet der Rekrutierung, wenn man das so will, was wir nicht jetzt aktiv betreiben und jeden ansprechen, der da halt mit den Projekten zusammenhängt sondern das ergibt sich beiläufig und das ist halt der schöne Vorteil, dass halt dieses kennen lernen und das miteinander arbeiten ein Nebeneffekt ist über das Rekrutierung und das sind Aspekte, die wir sehr schätzen, auf der anderen Seite schätzen wir natürlich auch Netzwerke oder Cluster oder nicht zuletzt eben auch die klassischen Verbände, wo man halt Themen auch im Verbund dann adressieren kann, wenn man so will. (S1)

I: [Eigenname E], zum Beispiel oder sowas.

Ja genau, also [Eigenname E] ist öffentlich gefördertes Projekt gewesen, wo wir mit verschiedenen anderen Partnern mitsitzen, in dem Fall mit der TU [Ort D] zusammen arbeiten aber wir arbeiten, Sie hatten vorhin mal genannt TU9 aber wir arbeiten tatsächlich mit vielen anderen Hochschulen zusammen, also nicht nur TU9 sondern da kann man auch, sage mal 50 Hochschulen ruhig nennen, könnte ich nennen und wenn man allein mal die Anzahl der Verbundprojekte, die wir so parallel durchführen eben das es so in der Größenordnung zwei Dutzend bis 30 deren und dann die Anzahl der damit verbundenen Partner, dann ist das halt, dann sind das weit über 200 Partner, die man in diesem Netzwerk dann als konkrete, direkte Entwicklungs- oder Forschungspartner hat und das ist ein sehr, sehr wertvolles Gebilde, was da entsteht und sich natürlich fortlaufend weiter

entwickelt und wie ich anfangs sagte, dieses fortlaufende Weiterentwickeln erfolgt halt analog oder entsprechend der neuen Themen, die wir in der Entwicklung oder auch in der Vorentwicklung dann adressieren und natürlich kommen da auch Leute auf uns zu und fragen uns, ob wir nicht Interesse haben an für uns neue Themen zusammenarbeiten und das Nutzen wir natürlich auch, um Neues kennen zu lernen und Neues auszuprobieren. (S1)

### *Kritik*

Von der Konvention der Inspiration, der industriellen Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention: dieser mittelständische Unternehmer arbeitete mehrere Jahre beim VDMA<sup>S</sup> mit und die Schwierigkeit bestand für ihn darin, die entsprechenden personellen<sup>U</sup> Ressourcen<sup>U</sup> und Zeitressourcen<sup>U</sup> bereit zu stellen, um dort wirkungsvoll mitzuarbeiten. Seine Mitarbeiter und insbesondere seine Geschäftsführer hält er ebenfalls an, in solchen Organisationen mitzuarbeiten, man muss aber auch das Interesse seitens solcher Institutionen spüren, um sich dort zu engagieren. Er erwartet diesbezüglich auch eine stärkere Unterstützung seitens der Politik, dass sie den Mittelstand hierbei fördert, ohne ihn zu sehr zu belasten.

Kritisch sieht er aber, dass diese Organisationen oftmals wenig<sup>S/I</sup> innovativ<sup>S/I</sup> sind, man darf seiner Ansicht nach nicht immer den Beamtenweg<sup>S/I</sup> einschlagen, sondern muss davon<sup>S/I</sup> auch, wie er als Mittelständler, abweichen<sup>S/I</sup>. Beim VDMA ist es jedoch schwierig<sup>S/U</sup>, dort etwas zu korrigieren<sup>S/U</sup>, da aufgrund seiner Größe und der damit verbundenen Zentralisierung<sup>S/U</sup> die Entscheidungsfähigkeit<sup>S/U</sup> der Organisation beeinträchtigt<sup>S/U</sup> ist:

Also mir ist durchaus bewusst, dass das ein Geben und Nehmen ist, wobei das Geben für uns als Mittelständler immer schwieriger wird, weil wir einfach gar nicht die Ressourcen haben, weder die personellen Ressourcen, noch teilweise auch die finanziellen Ressourcen, um diese Institutionen jetzt so zu befruchten und da so mit zu arbeiten, wie man das, wie ich das von mir selbst erwarten würde. Das das ist also ein ständiger Spagat, ich habe es ja gemerkt, ich war über Jahre Vorsitzender des [Bereich A], innerhalb des VDMA und ich habe immer gesagt, ich mache so ein Amt nur, wenn ich das auch ausfüllen kann, also das heißt, ich brauche den Titel nicht also wenn ich dann nicht arbeiten kann, dann mache ich es auch nicht und ich habe festgestellt, das braucht Zeit, dann habe ich es dann auch nur sechs Jahre gemacht und das also, das reicht jetzt, also das muss jetzt ein Anderer machen, also dann auch, naja Gott sei Dank bei mir auch dann so, dass ich dann gesagt habe, ich gehe aus dem operativen Geschäft raus und dann kann es jetzt mal ein Jüngerer machen aber um zurückzukommen, was erwarten wir? An der Stelle könnten wir durchaus Unterstützung brauchen, indem man aus der Politik heraus diese Institutionen ein bisschen mehr in die Richtung fördert und anhält, dass sie mit dem Mittelstand zusammenzuarbeiten können ohne dass es den Mittelstand zu sehr belastet. Das ist eine Gradwanderung, also mir ist auch klar, dass das alles, das bringt nicht nur dass es natürlich für eine Institution schwierig ist, wenn sie keinen Partner hat, der da mitzieht und auch aktiv mitmacht sondern, also es ist auch eher so ein Thema also dass man sagt dann [...], man muss auch das Interesse spüren von den Institutionen dass da Leute sind, die da auch ziehen wollen und ich bin schon einer der meine Mitarbeiter anhält also auch jetzt besonders die oberste Geschäftsführung, dass sie in solchen Organisationen durchaus dort mitarbeiten, wo sie mitarbeiten können, der eine im gesellschaftspolitischen Bereich, vielleicht eher der Kaufmann und der andere in technischen Bereichen, eben der CEO, der also technisch geprägt ist, also man muss da mitarbeiten, wir haben halt und da kann man es auf den Punkt

bringen, die Institutionen sollten manchmal etwas unkonventionellere Wege gehen und nicht zu sehr eingeschliffen sein, also eben in vielen Bereichen so sein wie wir als Mittelständler sind, wir sind ja auch nicht immer, also wir gehen nicht immer den Beamtenweg, sondern weichen da sehr oft ab und das ist der Grund, warum wir dann oft auch beim VDMA, dann habe ich manchmal gedacht mannomann, das ist ja ein Riesenschiff und bis sich das mal ein bisschen das korrigieren können, das ist schwierig, da haben sie dann interne Strukturen und das ist gar nicht mal so einfach. Also die Institutionen dürfen nicht zu groß sein oder müssen, wenn sie groß sind, in Clustern oder Teilbereichen auch entscheidungsfähig sein, dann geht's und nicht zu sehr zentralisiert von oben. (B5)

Von der Netzwerkkonvention und Marktkonvention an der Konvention der Inspiration: Idealvorstellung ist für diesen Unternehmer, dass die Partner<sup>N</sup> ein Projekt<sup>N</sup> akquirieren<sup>M</sup>, Lizenzen bei seinem Unternehmen einkaufen<sup>M</sup> und dann die notwendigen Dienstleistungen in Eigenregie erbringen. Das wäre für die Partner und für sie ein gutes Geschäft<sup>M</sup>. Störfaktor sind aber die Techniker, die immer gerne wissen wollen, wie etwas funktioniert, die selber<sup>I/M</sup> schrauben<sup>I/M</sup>, machen<sup>I/M</sup>, tun<sup>I/M</sup> wollen (spielerische Arbeitsweise); einfach mal etwas hinnehmen und zu sagen, ich verdiene<sup>M</sup> damit Geld<sup>M</sup>, das ist dem Techniker<sup>I/M</sup> so nicht<sup>I/M</sup> gegeben<sup>I/M</sup>:

Also meine Idealvorstellungen wäre wirklich die Leute akquirieren ein Projekt, kaufen bei uns Lizenzen und erbringen die notwendigen Dienstleistungen in Eigenregie, das wäre für die Partner ein gutes Geschäft und für uns auch. Aber Störfaktor sind da immer ist die Techniker, bin ja selber einer, ich kann das beurteilen, immer gerne wissen wollen, wie es geht, selber schrauben, machen, tun und einfach mal was hinnehmen und sagen, ich verdiene was damit, das ist dem Techniker so nicht gegeben. (UN1)

Von der industriellen Konvention und Marktkonvention an der Konvention der Inspiration und Kompromiss aus Netzwerkkonvention, industrieller Konvention und Marktkonvention: dieses Unternehmen ist in der glücklichen Situation, einen potentiellen Kooperationspartner<sup>N</sup> für gemeinsame<sup>N</sup> Entwicklung<sup>N</sup> per<sup>U</sup> Fuß<sup>U</sup> erreichen<sup>U</sup> zu können (Bewertungskriterium). Das Ideal ist, dass man klar weiß, was der andere will, es liegt an zweien, dass man sich entsprechend austauscht<sup>N</sup>: was ist die Erwartung des einen, was die Erwartung des anderen, damit eine relativ schnelle<sup>U</sup> Entscheidungsfindung<sup>U</sup> (Bewertungskriterium) erfolgen kann, ob eine Kooperation<sup>N</sup> Sinn macht: sie haben ein kommerzielles<sup>M</sup> Interesse, während die speziellen Produkthanforderungen aber nur entsprechend aufwendig zu realisieren sind. Manchmal ist es ein bisschen schwierig, weil die Anforderungsseite in nicht<sup>I/U-M</sup> greifbaren<sup>I/U-M</sup> und machbaren<sup>I/U-M</sup> Dingen<sup>I/U-M</sup> denkt<sup>I/U-M</sup>, ein bisschen abgehoben<sup>I/U-M</sup> ist und träumt<sup>I/U-M</sup>. Sie liefern bei den industriellen Projekten<sup>N</sup> Maschinen an Forschungseinrichtungen und dann soll hinterher noch weiteres machbar sein. Es besteht somit ein gewisser Interessenkonflikt zwischen einer zukünftigen<sup>I/U</sup> Option<sup>I/U</sup> und Budgetanforderungen<sup>I/M</sup>. Der Kompromiss besteht dann daraus, inwieweit für einen bestimmten Geldbetrag<sup>M</sup> technische Anforderungen<sup>U</sup> kommerziell<sup>M</sup> realisierbar sind:

Wir sind hier, sagen wir mal, in der relativ glücklichen Situation dass wir nur über den Hof gehen müssen und haben einen potentiellen Entwicklungs- und Kooperationspartner direkt gegenüber, das Ideal ist natürlich, sagen wir mal, dass aus Sicht jetzt der forschenden Institutionen gesehen wird, dass wir natürlich ein kommerzielles Interesse haben, das heißt, wir stellen die Produkte her, im Endeffekt, um die Firma am Leben zu erhalten, die Mitarbeiter, die Kunden glücklich zu machen und das ist natürlich, ich sage mal, manchmal, wenn man die Anforderungen an Produkte sieht, die sicherlich sagen wir mal, zum Teil sehr speziell sind und sich entsprechend aufwendig dann nur realisieren lassen, ist das schon manchmal schwer. Manchmal müssen wir dann halt sagen, okay ist schwierig, geht nicht, wollen wir nicht, dass dann unser Freiheitsgrad und da wünscht man sich dann manchmal schon eine bisschen mehr Verständnis für aber ansonsten ist, können wir uns jetzt, sagen mal oder würde ich mich jetzt nicht direkt immer beschweren. Das Ideal ist sicherlich, wenn man klar weiß, was der andere will, das liegt aber im Grunde immer an zweien, dass man sich entsprechend austauscht und sagt, was ist die Erwartung des einen, was ist die Erwartung des anderen, dann kommt man eigentlich normalerweise relativ schnell zu einer Entscheidung, ob eine Kooperation Sinn macht, das ist manchmal ein bisschen schwierig, weil die Anforderungsseite dann manchmal in nicht greifbaren und machbaren Dingen denkt, sondern im Grunde ein bisschen abgehoben ist, im Grunde und ich sage mal in Anführungsstrichen träumt, wir haben das in industriellen Projekten im Grunde, sage ich mal so, wir liefern ja auch Maschinen in die Forschungseinrichtung, wo dann andere, wenn die Maschine schon ?jede? Menge fertig ist und hinterher noch das und das und das soll auch noch machbar sein und da ist man, muss halt immer einen Kompromiss machen, man muss einen Kompromiss machen im Grunde aus technischer Anforderung und das muss kommerziell für ein bestimmtes Volumen an Geld machbar sein. Das ist einfach ein, denke ich mal, immer ein gewisser Interessenkonflikt, der da ist, der eine will eine Option für die Zukunft haben, wir müssen sehen, was können wir im Grunde mit einem bestimmten Budget machen, das sind Punkte, wo man sich manchmal ein bisschen mehr Verständnis wünscht oder wo sagen mal der Wunsch dann da ist, dass man eine gewisse Klarheit in der frühen Phase von so einem Projekt hat, weil hinterher kann im Grunde sehr viel improvisiert werden, muss man dann auch, was realisiert werden sollte. Das ist eigentlich der Hauptwunsch und logischerweise, das sagen mal die Budgets sind immer ein bisschen limitiert, die dann zur Verfügung stehen und das zwingt dann halt zu Kompromissen, die unter Umständen dann doch Einschränkungen später mitbringen. (B2)

#### (4) Wettbewerb in einer freien Marktwirtschaft

Die Interviewaussagen, die diesem Unterkapitel zugeordnet wurden, bezogen sich auf die Marktkonvention und kritisierten die staatsbürgerliche Konvention.

##### *Kompromiss*

Zwischen Marktkonvention, industrieller Konvention und handwerklicher Konvention: wenn er die Wahl hätte, würde er mit<sup>U</sup> zwei<sup>U</sup> bestimmten<sup>U</sup> Firmen<sup>U</sup> die gesamten Anlagen<sup>U</sup> in Zukunft<sup>U</sup> planen<sup>U</sup>, dann wären sie aber nicht mehr in der freien Marktwirtschaft<sup>M</sup>. Von Kunden werden Anfragen gestellt, wieviel eine Anlage kostet<sup>M</sup> und am Ende ist es zu 90 Prozent der Preis<sup>M</sup>, der entscheidet<sup>M</sup> (Bewertungskriterium); es ist alles sehr preisgetrieben<sup>M</sup> und aus der Region<sup>H</sup> kommen kaum großvolumige<sup>U</sup> Aufträge. Sie arbeiten aber mit regionalen<sup>H</sup> Lieferanten zusammen, von denen sie sich deren Teile zuliefern lassen:

Ja gut, Idealvorstellung wäre jetzt, bezogen auf unser Geschäft ist natürlich die Firma [Unternehmen DD] und die Firma [Unternehmen BB] für die gesamten neuen Anlagen, was sie in Zukunft immer alles planen, nur noch mit der Firma [Unternehmen A] zusammen arbeiten, aber dann sind wir nicht mehr in der freien Marktwirtschaft, es wird immer wieder so sein, es werden Anfragen gestellt, was die Anlage jetzt kostet und am Ende ist es zu, ich würde mal sagen, 90 Prozent der Preis, der entscheidet und es gibt wenige Unternehmen, die auch noch den ein oder anderen Euro einfach verschenken und sagen, rede ich gar nicht drüber, ich weiß, was ich damit habe, da habe ich Qualität und die nehme ich. Also wie gesagt, es ist schon alles sehr preisgetrieben und deswegen arbeiten wir, obwohl wir hier in der Region sind, also hier in der Region haben wir eigentlich gar keine Aufträge in Größenordnung, wir sind in England [Ort J] bei der Firma [Unternehmen EE] in [Ort K], [Ort L] [Unternehmen V], [Ort M] [Unternehmen FF], [Ort N] eigentlich weltweit vertreten aber hier regional weniger, hier nutzen wir eigentlich eher nur diese Zusammenarbeit mit unseren Lieferanten, zu sagen, wenn wir hier unten wieder die Halle voll stehen haben, was wir alles an Teilen brauchen, das lassen wir uns dann hier aus der Region mit zuliefern. (SW2)

### *Kritik*

Von der Marktkonvention und handwerklicher Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention: dieser Unternehmer sagte aus, dass jedes Unternehmen, jeder Unternehmer als Individuum<sup>M</sup> erkennbar<sup>M</sup> bleiben<sup>M</sup> muss. Zusammenschlüsse oder engere Verbindungen machen, wie in der DDR-Zeit, als von außen Parteistellen dirigistisch reinregierten, nicht viel Sinn, weil dadurch Ideologie<sup>S/M-H</sup> in die Wirtschaft kommt. Es wurden Verbände geschaffen, die nie ordentlich gehalten haben, jeder muss aber wissen, dass er Unternehmer ist und derjenige ist, der die Verantwortung<sup>H</sup> für<sup>H</sup> alles<sup>H</sup> zu tragen hat, was in<sup>H</sup> seinem<sup>H</sup> Unternehmen passiert:

Also ich glaube, jedes Unternehmen und jeder Unternehmer muss auch in gewisser Weise noch als Individuum erkennbar sein, irgendwelche Zusammenschlüsse oder engere Verbindungen machen, glaube ich, nicht so richtig viel Sinn. Wir haben auch hier in der Region zu DDR-Zeiten erlebt, wie dirigistisch eben von außen, von irgendwelchen Parteistellen oder so, da reinregiert wurden und wurden da eben irgendwelche Verbände geschaffen, die auch nie ordentlich gehalten haben, dann, also sobald die Ideologie in der Wirtschaft in irgendeiner Form zum tragen kommt, wird es schwierig, das bringt eigentlich am Ende keinen voran, jeder muss schon auch wissen, ich bin Unternehmer und ich bin auch derjenige, der die Verantwortung zu tragen hat, für alles, was in so einem Unternehmen passiert, das ist manchmal schwer genug. (ST2)

### Ost-West-Vergleich

Beim Vergleich der vier Unterkapitel zeigte sich, dass das Verhältnis der Marktkonvention zur Netzwerkkonvention entscheidend für die Netzwerkgenerierung und die Funktionsweise von Netzwerken ist, daneben ist aber auch die häufig geäußerte Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention auffällig.

Im zweiten Unterkapitel hatte die Marktkonvention tendenziell eine geringere Bedeutung und die Netzwerkkonvention eine größere Bedeutung. Im dritten Kapitel kam es oftmals zum Kompromiss zwischen Netzwerkkonvention und Marktkonvention, aber auch zwischen der



Netzwerkkonvention und der industriellen Konvention sowie zwischen Marktkonvention, industrieller Konvention und handwerklicher Konvention. Im letzten Kapitel wurde insbesondere die staatsbürgerliche Konvention, aber auch die Konvention der Inspiration, kritisiert.

Auf diese Befunde gehe ich jetzt noch etwas detaillierter ein und nehme danach für jedes Unterkapitel einen Ost-West-Vergleich vor:

Zum ersten Unterkapitel: hier stehen bei OEO1 die Steuerungsansprüche des Konzerns (industrielle Logik) der Marktlogik entgegen, die eigentlich als normal angesehen wird. Prinzipiell hätte diese Interviewpassage zwar auch dem vierten Unterkapitel zugeordnet werden können, da sich dieser Interviewpartner grundsätzlich auf Wettbewerbsprinzipien bezieht, es sind aber gerade die Konzernvorgaben, die dazu führen, dass er mit Unternehmen zusammen arbeiten muss, mit denen er sonst nicht zusammen arbeiten würde, weil diese Zusammenarbeit für sein Unternehmen weniger oder sogar keinen Profit generiert. Die Logik der industriellen Konvention ("Steuerungsanspruch des Konzerns") verhindert hier, dass die Preisinformation zur Koordinierung der Unternehmen genutzt wird ("normale Firma, die Geld verdient").

Zum zweiten Unterkapitel: Alle Interviewaussagen in diesem Unterkapitel beziehen sich auf die Netzwerkkonvention, indem gesagt wird, dass man über Dinge diskutiert und man dabei auf interessante Gedanken kommt (OW1), Kommunikation und Enthusiasmus bei Projekten wichtig ist (NA1\_1), ein Unternehmernetzwerk dazu da ist, um sich auszutauschen, Technologien gemeinsam zu entwickeln oder sogar die Produktion aufeinander abzustimmen (SBH1), ein fähiger Koordinator die Netzwerke koordiniert (B3) sowie ein offener, ehrlicher und fairer Austausch statt finden sollte (CE1).

Während die industrielle Konvention hier Kompromisse mit der Netzwerkkonvention einging, wurde die Marktkonvention kritisiert: Kompromisse mit der industriellen Konvention beinhalteten Aussagen wie, dass die Produktion aufeinander abgestimmt werden könnte (SBH1) und man sich offen seine Ziele sagen sollte, um mitdenken zu können bzw. miteinander Ziele verfolgt, damit sich Synergien finden lassen (CE1). Kritik an der Marktkonvention beinhaltete das kurzfristige, quartalsbezogene Denken in Konzernen und thematisierte das Problem, ob der momentane Ansprechpartner in einem Konzern in zwei Jahren dort noch für die Zusammenarbeit zur Verfügung steht (SBH1). Genannt wurde auch, dass es keine Wettbewerber im harten Sinne des Wortes sein dürfen, die in Projekten zusammen arbeiten, weil sonst Offenheit fehlt und das Behaupten gegenüber Anderen eine zu große Rolle spielt (B3). Problematisch ist ebenfalls, wenn es bei der Zusammenarbeit in von staatlicher Seite geförderten Netzwerken primär darum geht, Fördermittel bekommen zu wollen bzw. die Teilnahme an solchen Netzwerktreffen erfolgt, um seinen Förderantrag bewilligt zu bekommen (CE1).

Bezüglich des Ost-West-Vergleichs ließen sich hier keine Unterschiede herausarbeiten: die Marktkonvention wurde sowohl von einem westdeutschen Geschäftsführer (SBH1), als auch von ostdeutschen Unternehmern (B3, CE1), kritisiert.

Im dritten Unterkapitel sind die Kompromisse zwischen der Marktkonvention, der Netzwerkkonvention und der industriellen Konvention häufig, während die Konvention der Inspiration und die staatsbürgerliche Konvention kritisiert wurde. Kompromisse zwischen industrieller Konvention und Netzwerkkonvention bezogen sich darauf, ein gemeinsames Ziel und einen klaren Rahmen festzulegen und dann ein paar Jahre abzuwarten (SO1).

Mit Bezug auf diese beiden Konventionen und der Marktkonvention geht es ebenfalls darum, Probleme zu lösen und wenn das Rollenspiel zwischen den Partnern geklärt ist, weiß jeder, was er von der Zusammenarbeit hat: man macht sein Projektgeschäft, hat eine kleine Reseller-Marge gemacht, der Kunde hat sein Problem gelöst und der Produktpartner sein Produkt verkauft. Bei den Sourcing-Staffing-Partnern ist die Zusammenarbeit zwar etwas schwieriger, weil man wissen muss, wann man Wettbewerber ist und wann nicht; es hat sich aber über die Jahre eingeschwungen, wobei man sich im Projektgeschäft die Karten immer wieder neu legen, immer wieder neu nachjustieren muss (OEO1).

S1 bezieht sich neben der industriellen Konvention und der Netzwerkkonvention auch auf die staatsbürgerliche Konvention und auf die Konvention der Bekanntheit: der Idealvorstellung nahe kommen für ihn öffentlich geförderte Verbundprojekte, die eine gemeinsame Technologieentwicklung ermöglichen, Sichtbarkeit in einem Technologiennetzwerk mit sich bringen und einen Rekrutierungs-Aspekt haben. Dieses wertvolle Gebilde entwickelt sich entsprechend neuer Themen bzw. Projekte laufend weiter.

Bei der Kritik an der Konvention der Inspiration wurde genannt, dass Techniker einen Störfaktor darstellen, da sie immer gerne wissen wollen, wie etwas funktioniert, sie haben einen spielerischen Umgang mit den Dingen, da sie selber schrauben, machen und etwas tun wollen. Einfach mal etwas hinnehmen und damit Geld verdienen, das ist dem Techniker so nicht gegeben (UN1).

B2 kritisiert die Konvention der Inspiration, indem er sagt, dass die Anforderungsseite in nicht greifbaren und machbaren Dingen denkt, ein bisschen abgehoben ist und träumt, weil die Forschungseinrichtungen bei den industriellen Projekten hinterher noch weiteres gemacht haben möchte, es aber Budgetrestriktionen gibt.

Die Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention aus Sicht der Konvention der Inspiration beinhaltet hier, dass die Institutionen nicht immer den Beamtenweg gehen können, sie müssen neue Wege gehen, unkonventioneller sein (B5).

Bezüglich des Ost-West-Vergleichs bezogen sich ost- wie westdeutsche Geschäftsführer auf die industrielle Konvention, die Netzwerkkonvention und die Marktkonvention. Es fanden sich hier keine Unterschiede.

Auch wurde die Konvention der Inspiration einmal von einem ost- und einmal von einem westdeutschen Geschäftsführer kritisiert, während die staatsbürgerliche Konvention nur von einem ostdeutschen Geschäftsführer kritisiert wurde.

Im vierten Unterkapitel sind es zwei ostdeutsche Geschäftsführer, die sich explizit auf die Marktkonvention beziehen, was im Vergleich zu den in den vorherigen Kapiteln herausgearbeiteten Befunden etwas überrascht, insbesondere auch aufgrund der sehr starken Ablehnung der staatsbürgerlichen Konvention durch ST2, obwohl (oder gerade weil?) er eine DDR-Biographie hat.

Bezüglich des kapitelübergreifenden Vergleichs anhand der verschiedenen Konventionen, die von ost- und westdeutschen Geschäftsführern verwendet wurden, ließen sich kaum Unterschiede herausarbeiten, auch nicht bezüglich der verwendeten Kritik. Lediglich im letzten Unterkapitel ist der explizite Bezug auf die Marktkonvention und insbesondere die Ablehnung der staatsbürgerlichen Konvention durch ostdeutsche Geschäftsführer überraschend.

Was sich aber in dem Vergleich der Unterkapitel bzw. der verschiedenen Fälle herausarbeiten ließ, ist, dass für die erfolgreiche Netzwerkgenerierung die Marktkonvention nicht dominant sein darf, d. h. sie ging zumindest einen Kompromiss mit der Netzwerkkonvention ein oder wurde sogar explizit abgelehnt, weil sonst die Arbeitsfähigkeit der Netzwerke nicht gewährleistet werden kann.

Des Weiteren wurde die staatsbürgerliche Konvention kritisiert, weil Bürokratie (B6) und Ideologie (ST2) der Marktwirtschaft schaden. Auch fallen künstlich vom Staat geschaffene Netzwerke, wenn die Förderung wegfällt, wieder auseinander (CE1).

## **10.4 Sonstiges**

### **10.4.1 „Sie kennen ja viele Unternehmen, welches sind die Hauptprobleme der Branche, in der Region?“**

Auf diese Frage in dem Interview wurde mit am umfangreichsten geantwortet und es wurde dabei eine große Bandbreite an Themen angesprochen, die ich in vier Unterkapitel bzw. Subkategorien gebündelt habe. Viele Interviewaussagen ließen sich aber nicht nur einem Unterkapitel zuordnen, so dass diese mehrmals verwendet wurden und daher dieses Kapitel sehr umfangreich wurde.

Die vier wichtigsten Themengebiete, die am häufigsten bezüglich der Hauptprobleme der Branche in der Region angesprochen wurden, waren im weitesten Sinne (1)

Infrastrukturargumente, wie das Vorhandensein von Kompetenzzentren, Netzwerken und Strukturen, (2) Verwaltung und Politik, (3) Fachkräftemangel, bei dem auch die oft damit verbundene demographische Situation und die Zusammenarbeit mit den Schulen angesprochen wurde sowie mögliche Strategien erläutert wurden, um ihm zu begegnen. Dieses dritte Unterkapitel umspannte aufgrund seiner zahlreichen verschiedenen Aussagen weitere sechs Unterkapitel. Im vierten Unterkapitel wurden Marktargumente gebündelt, die sich wiederum in zwei weitere Unterkapitel untergliedern. Im Unterkapitel (5) Sonstiges werde ich auf weitere Aussagen eingehen.

Aufgrund des Umfangs der jeweiligen Unterkapitel wird am Ende der Unterkapitel jeweils ein Ost-West-Vergleich vorgenommen; diese Ost-West-Vergleiche werden dann abschließend noch mal kapitelübergreifend miteinander verglichen.

Da in der Frage bereits nach den Hauptproblemen der Branche in der Region gefragt wurde, wurde bei den Antworten das Wort „Region“ nicht, wie in den anderen Kapiteln, der handwerklichen Konvention zugeordnet.

#### (1) Infrastrukturargumente (Kompetenzzentren, Netzwerke, Strukturen)

Die Geschäftsführer, die Infrastrukturthemen ansprachen, wie das Vorhandensein von Kompetenzzentren, Netzwerken und Strukturen, bezogen sich bis auf einen, alle auf die industrielle Konvention, die Kompromisse mit anderen Konventionen einging. Es ließen sich dabei zwei Pole bzw. ein Kontinuum herausarbeiten: am positiven Pol wurden Aussagen verortet, die die Region als eine bevorzugte Region mit Technologie-Kompetenzzentren bzw. als Ballungszentren bezeichnet, während am negativen Pol Aussagen verortet wurden, die die Region als Provinz benannten.

Zwischen diesen beiden Polen ließen sich Aussagen einordnen, wie z. B., dass es sich zwar um ein hochindustrialisiertes Gebiet handelt, das aber Schwierigkeiten hat oder dass es zum Zusammenbruch der Industrie kam, aber danach neue Strukturen entstanden. Entsprechend dieses Kontinuums werden die Fälle eingeordnet und zum Schluss wird ein Ost-West-Vergleich vorgenommen sowie die Verwendung von Konventionen diskutiert werden.

#### *Kritik*

Von der industriellen Konvention, der Netzwerkkonvention, der Marktkonvention an der handwerklichen Konvention: diese Interviewperson sagt, dass es sich um eine bevorzugte Region handelt, die mit Technologiezentren<sup>U</sup> gespickt ist. Sie haben hier große Anwender, die von der Größe<sup>U</sup> her Oberklasse<sup>U</sup> sind, wie die großen Automobilhersteller, viele Zentren mit Automobilproduktion und Zulieferern. Es ist ein sehr enges Miteinander, was das Netzwerk<sup>N</sup> an Produktionstechnologie<sup>U</sup> angeht mit seinen Instituten<sup>U</sup>, der Forschung<sup>U</sup> und den Anwendern.

Allerdings wird die Produktion<sup>U</sup> globaler<sup>M</sup> und durch die Digitalisierung und Industrie 4.0<sup>U-N</sup> wird sie noch globaler<sup>M</sup> und transparenter, die regionale<sup>H/M-U-N</sup> Nähe<sup>H/M-U-N</sup> wird weniger<sup>H/M-U-N</sup> bedeutend<sup>H/M-U-N</sup> und daher haben sie auch weltweite Kooperationen<sup>N</sup>:

Also regional gesprochen ist natürlich diese Region schon eine bevorzugte Region, weil die Region natürlich gespickt ist mit Technologiekompetenzzentren, es gibt die großen Anwender also die von der Größe her auch Oberklasse sind, wie die großen Automobilhersteller, die hier in der Region Stuttgart oder weiter im Norden, Heilbronn oder wenn man halt jetzt die Region weiter nimmt, Richtung Bayern rüberguckt, da gibt es viele Zentren wo Automobilproduktion und auch Zulieferer natürlich arbeiten und wenn man Stuttgart als naheliegende Region nimmt, dann sowieso. Also das ist ein sehr enges Miteinander was dieses Netzwerk, was Produktionstechnologie angeht, sowohl Institute, Forschung als auch dann Anwenderverein mittelgroß in ihrer Dimension angeht, insofern ist es in der Stuttgarter Region einfach diese Netzwerke auch zu betreiben, inzwischen wird aber die Produktion globaler und durch die Digitalisierung, Stichwort Industrie vier Null, wird es eben noch globaler und transparenter und die regionale Nähe wird eher weniger bedeutend, insofern haben wir natürlich auch Kooperationen, die dann weit über die Region hinaus gehen und wir halt an den verschiedenen Orten, wo wir auch produzieren, ob das jetzt also in Deutschland ist, Europa oder auch in anderen Kontinenten, da auch zunehmend die Kooperation, die wir vor Ort an anderen Stellen suchen. (S1)

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention, Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: sie haben hier ein Leuchtturmprojekt<sup>O-N</sup>, bei dem junge Leute von der Hochschule dort direkt eine Firma gründen und die Geräte<sup>U</sup> mit benutzen<sup>U</sup> können. Zwei Dinge sind wichtig: zum einen, dass neue Unternehmen gegründet werden und sie ein Gebäude haben, das sie nutzen können. Zum anderen ist es wichtig, dass die Industrie in irgendeiner Form mit der Hochschule verflochten<sup>N</sup> ist, dass die Hochschule in etwa wissen sollte, was es für Industrie auf dem Gebiet gibt und auch die Betriebe wissen, wer an der Hochschule<sup>U</sup> der Ansprechpartner<sup>U</sup> ist, der auf dem Fachgebiet<sup>U</sup> weiter<sup>U</sup> helfen<sup>U</sup> kann (Qualifikation von Personen), bei 100<sup>U</sup> Leuten<sup>U</sup> findet<sup>U</sup> sich<sup>U</sup> keiner<sup>U</sup> zurecht<sup>U</sup> (Bewertungskriterium). Die kleinen Betriebe müssen, wenn sie ein Problem<sup>U</sup> haben, zur Hochschule, zum Innovationsmanager<sup>N</sup> gehen können. Man muss diese Verflechtungen<sup>N</sup> machen, bei den kleinen Betrieben hat der Chef entweder keine Zeit<sup>U</sup> oder er will nicht sagen, was er eigentlich macht. Sie haben Veranstaltungen<sup>O</sup> gemacht und die Unternehmen eingeladen, damit die sich mal provisorisch vorstellen<sup>N</sup> (Vernetzungsaktivität):

Jetzt ist es auch mehr ein [Verein C/Unternehmen D]-Projekt, Leuchtturm-Projekt, da ist jetzt der Bau fertig, wo junge Leute von der Hochschule direkt an der Hochschule noch eine Firma gründen können und die Geräte mit benutzen können, das ist jetzt neu also das ist wunderbar. Gab es schon viel früher aber wir hatten nicht da 20 Millionen hinlegen können, das war nicht möglich aber die Idee der Clusterbildung, dass man sowas macht [...]. (OW1)

I: Eine Sache ist dieses [Verein C/Unternehmen D], was ihrer Ansicht nach, glaube ich auch ganz wichtig für kleinere Unternehmen ist, hier in der Region überhaupt an Knowhow zu kommen?

Ja, das sind also zwei Dinge, einmal sicherlich neue Unternehmen zu gründen, dafür gibt es ein neues Gebäude hier, da ziehen die rein, das ist schon, das wird immer mehr, die werden jetzt die nächsten Wochen und Monate das ?geht hier rein?, das ist richtig. Und Zweitens, meiner Meinung nach, und das habe ich den Herrn [Person D] gesagt, ist es wichtig, dass die Industrie mehr verflochten ist in irgendeiner Form mit der Hochschule, dass die Hochschule wissen sollte in etwa, was für Industrien haben wir denn hier auf dem Gebiet, umgekehrt, dass die Betriebe wissen, wer ist an der Hochschule der Mann, der auf dem Gebiet, der mir helfen kann, 100 Leute, da findet sich keiner zurecht, ich schon, ich habe kein Problem, ich gehe zum Rektor [Person D] und sage, hier Herr [Person D] ich will das und das, das machen wir okay, ich mache es oder der andere macht es, kein Problem aber und das sage ich immer wieder den kleineren Betrieben, die müssen wir herholen, die müssen, wenn sie ein Problem haben, zur Hochschule gehen und dort, dazu gibt es einen Innovationsmanager oder weiß der Teufel, wie der heißt oben in dem [Verein C/Unternehmen D]-Projekt, was ist der jetzt wieder, den haben wir wieder verabschiedet, kommen wieder andere hin aber wie es halt so ist. Also diese Verflechtung muss man machen aber die kleinen Betriebe, entweder hat der Chef keine Zeit oder der Chef will nicht sagen, was er eigentlich macht damit er nicht ?unvers?, also das ist nicht ganz so einfach. Da haben wir dann Veranstaltungen gemacht, wo wir gesagt haben, provisorisch stellen sie sich mal vor und dann laden wir dann die Unternehmer ein, das war auch mal was, also irgendwie muss man das machen aber das ist das eine Ding, es gibt da einen Profi, der das machen soll, also muss der mal das Projekt machen. (OW1)

### *Kritik*

Von der handwerklichen Konvention an der Marktkonvention und Kompromiss aus Netzwerkkonvention, industrieller Konvention und Konvention der Inspiration: die Region ist eine der wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland und Europa, hat keine wirklichen strukturellen<sup>U</sup> Probleme<sup>U</sup> und die Arbeitslosigkeit beträgt 3,2 Prozent<sup>U</sup>. Es gibt hier einen großen Medizintechnikcluster<sup>N</sup> und einen Cluster<sup>N</sup> im Bereich Mikrosystemtechnik, wichtig ist es aber, dass man permanent Innovationen<sup>I</sup> erzeugt.

Probleme haben sie nur, wenn es darum geht, im gewerblichen Bereich genügend Fachkräfte<sup>U</sup> zu bekommen, erstaunlich viele wollen in der Region bleiben und sie haben eine gute Hochschullandschaft.

Die Region ist sehr dynamisch<sup>U</sup>, innovativ<sup>I</sup> und extrem wirtschaftsstark. Es gibt nur sehr wenige Insolvenzen und wenn, gibt es nur konjunkturelle<sup>M</sup> Probleme, weil Baden-Württemberg stark von der Automobilindustrie abhängt. Ihre Branche ist per se recht konservativ<sup>H</sup> und die Region sehr ländlich geprägt. Es gibt allerdings keine größeren urbanen Zentren, in denen manchmal eine andere Dynamik<sup>U</sup> vorherrscht, sie sind im gewissen Maße risikoscheu<sup>M/H</sup> und bodenständig<sup>M/H</sup>: es gibt zwar Unternehmensgründungen, aber keine richtige Szene:

Die Region hier ist eine der wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland oder sogar in Europa, wir haben eine Arbeitslosigkeit von 3,2 Prozent und es gibt in [Ort C] den großen Medizintechnik-Cluster und wollen auch im Bereich Mikrosystemtechnik, gibt es auch [Eigename C]. Also so wirkliche Probleme, strukturelle Probleme gibt es hier nicht. Das Thema ist ja eigentlich eher dann, wenn ich jetzt bei uns hier, jemand darf sich nicht zurück lehnen, sondern man

muss da permanent Innovationen erzeugen und wenn man jetzt auf der regionalen Ebene betrachtet, da ist jetzt, also ich bin auch im Beirat der Wirtschaftsförderung und wenn man sieht wie die Entwicklung ist, so richtige Probleme könnten nur das Einzige sein eben wenn man Fachkräfte nicht bekommt aber dadurch, dass eben erstaunlich viele in der Region bleiben wollen, junge Leute und auch hier eine gute Hochschullandschaft ist, ist es eher das Thema eben im gewerblichen Bereich, dass man dort aufgrund der niedrigen Arbeitslosenquote nicht genügend Fachkräfte bekommen könnte. Ansonsten ist es eigentlich eine sehr dynamische und innovative Region und die ist extrem wirtschaftsstarke und wenn sie sich anschauen, die Anzahl der Insolvenzen, die ist sehr gering also es können nur konjunkturelle Probleme sein, weil doch Baden-Württemberg sehr stark von der Automobilindustrie abhängt und wenn es da natürlich stottert, dann gibt es natürlich in der Region eher konjunkturelle Probleme, ansonsten [...], man darf auch nicht vergessen, Maschinen- und Anlagenbau ist per se relativ konservativ, zumal hier diese Region auch sehr ländlich ist, es gibt keine großen urbanen Zentren, die größte Stadt ist im Prinzip [Ort D], die die besteht aber aus zwei Städten und die nächst größere Stadt ist [Ort E], [Ort F], gut [Ort G] hat 70.000 aber ist auch schon ein bisschen weiter weg. Also das ist eine ländliche Region, konservativ, doch in gewissen Maßen risikoscheu und es ist doch in urbanen Zentren entwickelt sich manchmal eine andere Dynamik aber hier ist es eben, man macht etwas bodenständig, also es sind Unternehmensgründungen, es ist immer interessant zu sehen, was hier gegründet wird aber so eine richtige Szene gibt es hier nicht, dafür ist es auch zu ländlich, das gibt hier immer punktuell dort Unternehmen, die sich gründen, junge Leute aber ist mal interessant zu sehen was es alles gibt, also ich bin immer wieder erstaunt. (SBH1)

**Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: dieser Geschäftsführer sagte ebenfalls, dass die Wirtschaftsförderung<sup>S</sup> ein regionales<sup>H</sup> Gewerbegebiet erschlossen hat, Standortmarketing<sup>S-O</sup> betreibt, um ausländische Fachkräfte<sup>U</sup> aus Spanien zu bekommen sowie an der Willkommenskultur<sup>S-O</sup> teilnimmt:**

Es gibt eine große Gewerbefläche, zum Beispiel, da gibt es ein regionales Gewerbegebiet, das ist jetzt von der Wirtschaftsförderung quasi erschlossen worden bei [Ort H] und was die machen ist natürlich auch Standortmarketing, die haben als eine der ersten das Thema ausländische Fachkräfte aus Spanien, haben die sich auf die Fahnen geschrieben, dann war ein großes Thema Willkommenskultur was jetzt aktueller denn je ist. (SBH1)

I: Die Landtagswahlen haben da ja etwas anderes teilweise gezeigt.

Ja, aber das ist eben, das hatten die sich eben auch auf die Fahnen geschrieben, das haben also vom Beirat, haben wir das noch initiiert, gesagt, haben Willkommenskultur, das war aber noch vor der Flüchtlingskrise, da ging es eher darum ausländische Fachkräfte, wenn wir die in die Region holen wollen, können wir nicht nur in die Region holen, sondern wir wollen sie auch halten und dazu ist eine Willkommenskultur nötig und dann haben wir eine Umfrage gemacht, Analyse, die waren zum Beispiel erfolgreich die Wirtschaftsförderung, es gibt jetzt in der Nähe hier ein großes Testgelände von [Unternehmen B], was auch wiederum Arbeitsplätze anzieht und da waren die auch unterstützend auf einen ehemaligen Kasernengelände gibt es hier ein großes Testzentrum und das unterstützen wir. Also die Ansiedlung natürlich auch von Industrie aber ansonsten, die Wirtschaftsförderung hat zwei Leute. (SBH1)

I: Ach so, das ist ja etwas überschaubarer.

Ja, die sind jetzt nicht operativ so tätig und da gibt es wiederum auch die, es

ist ja aus drei Landkreisen und nennt sich Gewinnerregion und dann gibt es natürlich, jeder Landkreis hat ja auch noch mal eine Wirtschaftsförderung und dann gibt es jetzt noch die Städte, die auch ihre Wirtschaftsförderung haben. (SBH1)

Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit und Marktkonvention: die IT-Branche ist in der Region stark Hardware-dominiert, d. h. es gibt große Chiphersteller und das ist für die Wahrnehmung<sup>O</sup> gar nicht so verkehrt, die eine Zukunfts-<sup>U-O</sup>, Wachstums-<sup>U-O</sup> und Erfolgswahrnehmung<sup>U-O</sup> ist. Problem ist aber, genügend junge Leute in die Region zu bekommen, weil, wer in der Region nicht studiert<sup>U</sup> hat, kann bei ihm auch kein Praktikum machen. Es besteht ein Wettbewerb<sup>M</sup> um Absolventen<sup>U</sup> und er würde sich mehr sichtbare<sup>O</sup> Softwareunternehmen wünschen; die Attraktivität der Region ist aber sehr stark durch den Tourismus geprägt:

Die IT-Branche hier in der Region ist ja stark Hardware-dominiert also durch die großen Chiphersteller [Unternehmen L], ein [Unternehmen M] und so weiter also es gibt wahrscheinlich hier in und um [Ort A], um ganzheitliche, vielfache, mehr Hardware-Jobs und -Umsatz als Software-Jobs und -Umsatz und das heißt, wenn man von weit außen guckt, dann ist die Region hier halt eine, wo halt Chips hergestellt werden, das ist jetzt für die Wahrnehmung gar nicht so verkehrt, weil das ist zumindest eine Zukunftswahrnehmung, eine Wachstumswahrnehmung oder eine Erfolgswahrnehmung, von leichten Dellen über die Jahre mal abgesehen aber andere Regionen haben ihre Wahrnehmungsdellen auch gehabt, also insofern, das passt dann schon. Was hier ein Problem, was gefühlt ist, wir haben hier zum einen die Schwierigkeit, dass junge Leute hierher kommen, das ist aber eine Schwierigkeit, die sie im Prinzip durch die gesamte universitäre Landschaft in den neuen Bundesländern auch schon so haben, also das heißt, Studenten sind zwar mobil aber es gibt eine relativ geringe Mobilität von Weststudenten an östliche Hochschulen, wer hier aber nicht studiert, der kann auch bei mir kein Praktikum machen und der kennt mich dann halt noch nicht. Und das Zweite ist, es gibt nach wie vor, oder [Ort A] hat ein ganz seltsames Mischimage, weil die Stadt ist wunderschön und tolle Gegend und das hast du bestimmt [I: Sehenswürdigkeit A] und das hast du bestimmt nicht bereut nach [Ort A] zu gehen, aber gleichzeitig, wenn man sich fragt, ja und wäre es nicht auch mal was für dich? Naja, aber was gibt es denn sonst noch, also es gibt so das Gefühl und gerade jetzt hier in der Web-Branche, wenn ich in Hamburg bin, in Berlin bin, boah da gibt es ganz viele Alternativen und das ist so eine gefühlte Wahrheit, dass, wenn Leute dann zur [Unternehmen B] nach [Ort A] kommen, gerade Leute mit Berufserfahrung, die müssten dann vielleicht ihre Familie mitbringen und die sagen, ja und wenn es dann nach drei, vier, fünf Jahren vielleicht doch noch mal mehr mich juckt, ja was dann, muss ich dann wieder umziehen? Und das ist gefühlt in vielen westdeutschen Städten anders, sicherlich in den Städten wie Hamburg und Berlin auch tatsächlich anders oder da sind so eine ganz komisches Imagethema, also das heißt, wenn ich mir was wünschen würde, in Sachen Umgebung hier, dann würde ich mir eigentlich mehr starke, sichtbare Software-Arbeitgeber wünschen weil natürlich auf der einen Seite ist das dann um die Absolventen ein Wettbewerb von der TU oder von der HTW aber auf der anderen Seite für die Region in Summe ist es eine Stärkung. Leute gehen nach München zum studieren, weil sie genau wissen, in München gibt es eine starke Industrie in bestimmten Fächern, also das heißt, wer gesagt bekommt, wer, ich will ganz tolle Sachen in der Elektrotechnik machen und wenn ich nach München gehe, dann habe ich da Siemens vor Ort und ich weiß nicht, wenn aber allein schon wegen Siemens wird es sich lohnen, weil das ist ein Weltunternehmen in dieser Branche, wer jetzt mit Web und IT und also gerade mit Web irgendwas machen will, oder mit Mobile, der wird vielleicht sich am Liebsten in Berlin sehen wegen dieser unglaublich spannenden Startup-Szene und ob sie dann für einen Studenten wirklich so nutzbar ist [...]. Aber so eine



Attraktivität der Region, die kann eigentlich für uns nicht hoch genug sein und da strahlt die Region trotz aller Attraktivität nicht stark genug, weil die Attraktivität eben schon eine auch stark touristische ist. Also man sagt, also wir haben überhaupt keine Schwierigkeit Leute dazu zu bewegen mal einen Workshop hier zu machen und die gucken sich bei der Gelegenheit noch mal die Altstadt an oder hängen noch mal ein Wochenende in der Sächsischen Schweiz dran oder so was, das ist alles super, aber es gibt nach wie vor immer noch, es ist deutlich besser geworden, also es ist kein Abenteuertrip mehr, aber da würde ich mir schon noch mehr Mobilität auch mehr Ost-West-Mobilität wünschen, international auch, das könnte man natürlich immer noch verbessert vorstellen aber glaube ich auch, da ist [Ort A] schon eigentlich gar nicht schlecht aber auch da wäre mehr zu tun für Arbeitskräfte aus dem Ausland, wie gesagt nach allem was ich so höre auch von Kollegen hier aus der Organisation oder aus Gesprächen in dem Netzwerk ist das in [Ort A] schon ganz okay, aber besser geht immer. (OE01)

### *Industrielle Konvention*

Aus Sicht der Firma ist der Standort in Ordnung, aber nicht optimal<sup>U</sup> angebunden<sup>U</sup>; sie sind ein bißchen weit weg vom Hauptdrehangelpunkt<sup>U</sup> in Berlin, haben aber einen perfekten<sup>U</sup> Autobahnzugang<sup>U</sup> und Zugang<sup>U</sup> zum Flughafen<sup>U</sup>:

Ich sehe im Augenblick eigentlich wenig Probleme, also für den Standort hier, der Standort ist okay, sonst wären wir nicht hierher gegangen. Die Nachbarschaft war bisher, es ist die Beste, als unser dritter Standort ist es die Beste Nachbarschaft, die wir halt hatten. Als Firmengesichtspunkt es ist nicht optimal verkehrsmäßig angebunden, wo das hier im Augenblick, also da waren wir da im Norden in der [Ort C]straße mit der Nähe zum [Ort D]bahnhof deutlich besser aufgestellt oder mit paar Minuten zum [Ort E]kreuz, also da haben [Ort E]tor halt viel mehr, haben wir halt also die U-Bahn. Man ist ein bisschen weiter weg von dem Hauptdrehangelpunkt in Berlin, dafür haben wir einen perfekten Autobahnzugang, Flughafen, sind wir alle Flughäfen sind schnell zu erreichen also kann ihnen wenig Negatives sagen. (B6)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, industrieller Konvention, handwerklicher Konvention und Marktkonvention: in der Region gibt es wenige größere, dafür aber viele kleinere Unternehmen, wovon sie eines sind und die Herausforderung ist, ob man gesehen<sup>O</sup> wird<sup>O</sup>, oder nicht.

Das gesamte wirtschaftliche Umfeld, was am ehesten Arbeit bringt, liegt nicht unbedingt in der Region. Statistisch<sup>U</sup> gesehen werden in Baden-Württemberg zehn Maschinen verkauft und in Sachsen, wo seine Leistung<sup>U</sup> eigentlich hinzielt, floriert das wirtschaftliche Umfeld nicht richtig und ist vom Gesamtvolumen<sup>U</sup> nicht sehr groß.

Seiner Ansicht nach ist es immer leichter, vor der Haustür<sup>H</sup> etwas loszuwerden<sup>M</sup>, weil neben der Technik<sup>U</sup> und dem Geld<sup>M</sup>, er das Argument vor der Haustür<sup>H</sup> zu kaufen<sup>M</sup>, gut findet, da ein weiter Weg von Nachteil ist.

Ein weiteres Problem ist, dass das Unternehmen nur über einen Tropfeninternetanschluss<sup>U</sup> verfügt, der schnellste<sup>U</sup> Internetanschluss<sup>U</sup> wäre eine langsame<sup>U</sup> Funkverbindung<sup>U</sup>, was für einen Technologiestandort<sup>U</sup> ein Jammer ist und die Unternehmensentwicklung<sup>U</sup> bremst<sup>U</sup>, da ein

vernünftiger Datenzugang<sup>U</sup> immer wichtiger wird. Bezüglich der Infrastruktur<sup>U</sup> ist zwar etwas passiert, sie haben aber keine Autobahn<sup>U</sup> in der Nähe und eisenbahnmäßig<sup>U</sup> sind sie katastrophal<sup>U</sup> angebunden<sup>U</sup>:

Also auch in dieser Branche gibt es hier wenige größere, auch in dieser Branche gibt es sehr viele kleine und wir sind einer davon. Das gesehen werden ist sicher, oder nicht gesehen werden, ist sicher ein Problem. Das nächste ist, dass das gesamte wirtschaftliche Umfeld was uns am ehesten Arbeit bringt, liegt nicht unbedingt regional genau hier, das heißt wir rennen an anderer Stelle und haben dort bessere Chancen unsere Leistung zu verkaufen, einfach weil statistisch gesehen, ich sage mal, in Baden-Württemberg vielleicht zehn Maschinen verkauft werden von dem was ich baue und in Sachsen eine, einfach weil das gesamte wirtschaftliche Umfeld, wo meine Leistung eigentlich hinzielt hier noch nicht so groß ist, also vom Gesamtvolumen her, das ist sicherlich so ein Fakt, dass wir nicht mehr sozusagen in einem florierenden wirtschaftlichen Umfeld wir unsere Leistung erbringen und es immer leichter das vor der Haustür irgendwie auch loszuwerden, weil auch auf der Käuferseite neben Technik und Geld und so weiter ist das Argument, vor der Haustür zu kaufen, finde ich selber auch gut, aber das ist nun mal da und wenn ich also weiter weg gehe und es gibt mal einen Wettbewerber von vor der Haustür, dann ist das für mich ein Nachteil, wenn ich von weiter weg komme [...] und andersrum ist es eben an dieser Front sozusagen dass das genügend schnell wirklich gestoppt wird, es sind dann die Ansatzpunkte was zu tun, dass man einfach sagt, dass es wird gesehen hier, gibt es auch interessante Wirtschaft und so weiter. Ich muss nicht wegrennen was in dieser Richtung tun aber Hauptprobleme also für mich als Technologieunternehmen ist immer noch eins, ich will hier nicht in die Kerbe hauen aber wir haben hier einen Tropfeninternetanschluss und die geplante Aussicht ist weiter, dass wir einen Tropfenanschluss haben also es ist [...] wenn ich als kleines Unternehmen und ich habe nun mal meinen Standort in [Ort B] und irgendwie hier kriegt man keinen halbwegs gängigen Internetanschluss.

I: Geht nichts in die Cloud dann?

Nein, das schnellste was wir hier machen können, wäre eine langsame Funkanbindung, die uns hier auch sozusagen jetzt, als der Ausbauplan sozusagen angeboten wird also ist sowas ganz triviales, aber das ist zum Beispiel ein, also für einen Technologiestandort ein Jammer, dass man denn auch für uns wird das immer wichtiger und dass man mal den vernünftigen Datenzugang hat und das ist schon ein echter Bremsen. Wir werden deswegen den Standort wohl nicht wechseln, weil ein Standortwechsel ist auch ein Riesenaufwand also es ist so, ich kann jetzt nicht beim Bürgermeister drohen oder irgendjemand legt mir endlich mal eine schnelle Leitung hier aber das ist schon beschämend und erschreckend. Also Infrastruktur könnten wir jetzt jammern und haben wir keine Autobahn in der Nähe und so weiter, das würde ich jetzt gar nicht machen, weil da ist was passiert und wir haben auch nicht wo ich ständig auch Riesen-Lkws vorfahren haben, also da jammere ich nicht, da hat sich was entwickelt, da kann man immer noch Punkte verbessern also [Ort A] eisenbahnmäßig katastrophal angebunden und da kann man auch zu recht jammern also sowas würde ich auch mit unterschreiben, wenn da Leute sagen, ej hier in Sachsen zum Beispiel, die Eisenbahnanbindung in [Ort A] ist doch hinterletzt, das würde ich unterschreiben als Unternehmer und sagen, da muss mal was getan werden und Straßen naja kann man immer jammern aber so eine Infrastrukturfrage, da gibt es für mich nichts zu diskutieren, das ist einfach schlimm, wenn man das nicht schafft noch in größerem Stile und viel schneller noch voranschreitend eine schnelle Internetverbindung bereit zu stellen. Das und weil das für immer mehr Unternehmen ein Bremsen sowas und auch für uns schon eine Bremsen. (CE1)

**Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit und Marktconvention: das Tal, in**

dem sich das Unternehmen befindet, ist ein hochindustrialisiertes Gebiet, das teilweise den Ruf<sup>O</sup> als kleines Ruhrgebiet hat. Die letzten 20 Jahre waren eine außergewöhnlich schwierige Zeit, da u. a. aufgrund hoher Beschäftigung, die Arbeitskosten<sup>M</sup> zu hoch sind und viele kleinere Firmen im Bereich von einigen hundert bis ein paar tausend Beschäftigte nicht<sup>M</sup> überleben<sup>M</sup> konnten. Bei dem neuen Standort in Sachsen ist der Arbeitsmarkt wesentlich günstiger<sup>M</sup>, es gibt keinen Fachkräftemangel<sup>U</sup> und sie haben dort sehr qualifizierte<sup>U</sup> Leute gefunden:

Ich weiß nicht wie weit ihnen das geläufig ist, wir sind ja hier im [Fluss A]-Tal die [Fluss A] ist ein Zufluss zum Neckar und das ist dann zwischen, ein Stück weit nach Osten also so bis etwa [Ort H] dann runter bis Stuttgart, das ist das so genannte [Fluss A]-Tal, das ist ein hochindustrialisiertes Gebiet, das hat teilweise auch den Ruf des kleinen Ruhrgebiets, aber in den letzten 20 Jahren auch eine außerordentlich schwierige Zeit, sehr stark Maschinenbau und überhaupt Metallindustrie angesiedelt hat, in den letzten 20 Jahren eine sehr schwere Entwicklung durchgemacht, da sind sehr viele Firmen sind, konnten hier nicht überleben, gibt's große tolle Beispiele [Unternehmen P] beispielsweise und andere [Unternehmen Q], die hatten enorme Schwierigkeiten und dann sind viele kleinere im Bereich von einigen hundert bis ein paar tausend Beschäftigte sind im Laufe der letzten 20 Jahre hier von der Bildfläche verschwunden, hohe Kosten aufgrund der enorm guten Beschäftigung hier, deutlich höhere Arbeitskosten beispielsweise auch im Vergleich heute, wenn wir [Ort F] mit hier vergleichen, dann ist das immer noch ein gewaltiger Unterschied und Fachkräftemangel, was es in Sachsen auch nicht gibt, da ist das Angebot durchaus, als wir [Ort F] den Bau beschlossen hatten und begonnen hatten, da haben wir an der Baustelle so ein Bauschild da angebracht, hier baut [Unternehmen B]-Gruppe und das den ein Presswerk mit Komponentenfertigung für die Automobilindustrie, wir stellen dann ein Zerpannungstechniker, Werkzeugmechaniker und wir hatten damals in der Anfangsphase nach wenigen Wochen bereits über 300 Initiativbewerbungen ohne dass wir irgendwo inseriert haben oder beim Arbeitsamt einen Bedarf angemeldet hätten, Initiativbewerbungen aufgrund dieses Schildes da in [Ort F] und haben gute Leute gefunden, sehr qualifizierte Leute gefunden. Wir hatten dann einen großen Teil von denen auch bei uns hier, die waren von den Vorgesetzten hier hervorragend beurteilt, teilweise haben sie sogar den Wunsch an die Geschäftsleitung gerichtet, die sollten wir gleich hier behalten, dort gibt es noch mehr. Also der Arbeitsmarkt dort ist wesentlich günstiger als hier, auch viele junge Menschen relativ junge Menschen, die ein paar Jahre Berufserfahrung nach der Ausbildung hatten, die dann aus den neuen Bundesländern weggezogen sind und interessiert waren, wieder zurück zu kommen. (S2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit, Marktkonvention und industrieller Konvention: bis zur Teilung war Berlin in Ost und West ein hoch subventioniertes<sup>S-M</sup> Schaufenster<sup>O</sup>, das aus sich heraus schwer lebensfähig war. Durch die Einheit<sup>S</sup> ist dieses Gebilde zusammengebrochen und es kam zu Verwerfungen, der Großteil, insbesondere der Westberliner Industrie, die dort ihre Hauptstammsitze hatten, zog ab. Im Laufe von 20 Jahren sind von unten heraus dann völlig neue Strukturen<sup>U</sup> nachgewachsen<sup>U</sup> und sehr förderlich dafür war, dass die fachliche<sup>U</sup> Kompetenz<sup>U</sup> aufgrund von Ausbildungseinheiten<sup>U</sup>, Universitäten<sup>U</sup> und Fraunhofer-Instituten<sup>U</sup> verfügbar ist.

In Ostberlin waren die Betriebe durch die Währungsunion<sup>S-M</sup> nicht mehr konkurrenzfähig<sup>M</sup> und die gesamte Industrie brach zusammen (Prüfung). Durch diesen Zusammenbruch entstanden

lauter kleine Einheiten, die das als Chance<sup>M</sup> begriffen haben, wie sie mit dem Wissen<sup>U</sup> was Eigenes bilden können und es kam zu bemerkenswerten Neugründungen, die sich inzwischen auch sehr erfolgreich am Markt<sup>M</sup> etabliert haben:

Ich meine das muss man jetzt historisch sehen, Berlin war ja bis zur Teilung hoch subventioniert und zwar in Ost- und Westberlin wurde stark subventioniert, weil es eben eine gewisse, eine politische Einheit war und eigentlich so aus sich heraus schwer lebensfähig war und Ostberlin war die Hauptstadt der DDR und wurde aus dem Grunde hoch subventioniert, um sozusagen als Schaufenster gegenüber dem Westen zu dienen und mit der deutschen Einheit ist zunächst mal dieses Gebilde zusammen gebrochen mit eminenten Verwerfungen, das ist zunächst mal ein Großteil der Industrie abgezogen also insbesondere aus Westberlin, die dort ihre Hauptstammstühle hatten und jetzt hat sich eben im Laufe der letzten 20 Jahre von unten heraus völlig neue Strukturen wieder ergeben und da war eben sehr förderlich, dass auf der einen Seite in Berlin natürlich von der fachlichen Kompetenz also Ausbildungseinheiten in hoher Qualität verfügbar sind, die TU, die FU, die Humboldt Universität, diverse Hochschulen und so weiter, Fraunhofer-Institute, also da heißt von da heraus ist eine Menge nachgewachsen und das ist also der eine Aspekt und der andere ist dass in Ostberlin die gesamte Industrie zusammen gebrochen ist, weil eben durch die Währungsunion die Betriebe von heute auf morgen einfach nicht konkurrenzfähig waren und damit zusammenbrachen und aus dem Zusammenbrechen sind dann eben lauter kleine Einheiten erwachsen, so wie wir auch. Also wir, ich war praktisch, die Bauakademie war zehn, zwölf Institute gegliedert, da waren über 2000 Menschen befasst, beschäftigt und die waren eben von heute auf morgen waren die alle arbeitslos und je nachdem wie die einzelnen Menschen gestrikt waren, haben welche resigniert und andere haben das als Chance begriffen und haben gesagt, gut wenn das eben jetzt nicht mehr in der Form möglich ist, dann müssen wir sehen wie wir mit dem Wissen was wir haben, mit was eigenes zu bilden und da hat es eben bemerkenswerte Neugründungen gegeben, die inzwischen auch sehr erfolgreich sich am Markt etabliert haben. (B3)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und handwerklicher Konvention: es ist nicht unbedingt eine Hyperegion, wo man hinzieht, da die jungen Leute zu Ballungszentren neigen und Neuansiedlungen in dieser ländlichen Region nicht so im Vordergrund stehen. Es gilt nicht nur bestehende Unternehmen auszubauen<sup>U</sup> und zu bewahren<sup>H</sup>, sondern Neuansiedlungen sind ja immer Zukunft<sup>U</sup>, Neugründungen ebenso; man sollte nicht nur von Bestandskunden<sup>H-M</sup> leben wollen, die ländliche Region ist schon etwas gebeutelt:

Also speziell in dieser Region, wie sie sagen, Unterer Neckar, das ist natürlich jetzt nicht unbedingt die Hyperegion wo man jetzt hinzieht. Das ist halt auch ein bisschen dadurch geprägt, dass sehr viele junge Leute halt zu [...] Ballungszentren neigen und weil man halt da die und jene Möglichkeiten hat, deswegen sind da natürlich Neuansiedlungen jetzt eher nicht so im Vordergrund. Und Neuansiedlung das muss man auch sehen, es gilt ja nicht nur bestehende Unternehmen auszubauen und zu bewahren, sondern Neuansiedlung ist halt immer Zukunft, so wie bei uns neu gründen eben Zukunft sind, nur von Bestandskunden sollte man nicht leben wollen, das ist einfach fatal und das ist halt eben hier auch so, da ist natürlich [Ort G] saugt was, das sich etabliert saugt halt [Ort G] ab beziehungsweise der Raum [Ort K-Ort L] so ist natürlich so eine ländliche Region schon etwas gebeutelt, in der Richtung. (UN1)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: sie haben eine

Arbeitslosigkeitsquote<sup>U</sup> von 3,3 bis 3,5 Prozent<sup>U</sup> und es besteht ein immenser Druck am Arbeitsmarkt<sup>U-M</sup>, d. h. es ist ein Verkäufermarkt<sup>M</sup>, was die Arbeitnehmer betrifft, was zu Lohnsteigerungen bzw. steigenden Lohnkosten<sup>M</sup> führt. Hinzu kommt der demographische Wandel.

Sie sind Provinz und viele gehen nach Stuttgart, in die industrielle Megazone, wo eine Firma neben der anderen ist. Bei Porsche gibt es 9.000€ Prämie<sup>M</sup>, da müssen sie in der Provinz ganz schön was<sup>M</sup> bieten<sup>M</sup>, damit die Leute nicht abwandern. Begünstigt wird das durch die Infrastruktur<sup>U</sup> bzw. den öffentlichen Verkehr, der es den Leuten ermöglicht, leichter einen Job in Stuttgart zu bekommen. Ein weiterer Grund, warum die in Richtung Metropole gehen, ist, weil sie sich dort weiter entwickeln wollen und es freizeittechnisch sehr angenehm ist.

Des Weiteren sagt der andere Interviewpartner in dem Interview, dass die Hauptprobleme vielleicht auch die Hauptchancen<sup>M</sup> sind, weil der Wettbewerb<sup>M</sup> um gute Leute international<sup>M</sup> gesehen einzigartig ist; in anderen Teilen der Welt ist die Ausprägung von Netzwerken<sup>N</sup> schlechter, wenn es um Zusammenarbeit<sup>N</sup> und Personal geht oder man irgendwas braucht: man fährt fünf Kilometer<sup>U</sup>, in anderen Ländern 100 Kilometer<sup>U</sup> und es gibt nichts. Die Leute sind aus der Erziehung heraus motiviert<sup>N</sup>, treffen selbstständig Entscheidungen, es sind Leute, die ein bisschen weiter<sup>N</sup> denken<sup>N</sup>, dass sie das, was<sup>N</sup> neben<sup>N</sup> ihnen<sup>N</sup> ist<sup>N</sup>, mit<sup>N</sup> einbeziehen<sup>N</sup> in<sup>N</sup> ihre<sup>N</sup> Entscheidungen<sup>N</sup> (Qualifikation von Personen):

Ich meine wir haben hier jetzt aktuell, weiß nicht, 3,5 Prozent Arbeitslosigkeit oder 3,3. (NA1\_1)

I: Vollbeschäftigung, ist Vollbeschäftigung.

Irgend sowas und da ist natürlich der Druck am Arbeitsmarkt, ist natürlich immens also meine das sieht man dann auch in den Lohnkosten, also wir haben natürlich Lohnsteigerungen generell aber wir haben natürlich auch Lohnsteigerungen weil [...] wir haben einen Verkäufermarkt, was die Arbeitnehmer anbetrifft ganz klar [...]. Ich meine, wir müssen schauen also zum einem der demographische Wandel, das ist natürlich auch ein Thema, ich meine das merken wir hier in der Firma, wir werden alle miteinander alt und wenn man sich das dann wieder mal so anschaut und sagt wir haben selber hier in gewisser Weise ein Spiegelbild der Alterspyramide und wir müssen da schauen, dass wir natürlich von unten, dass wir genügend Nachwuchskräfte bekommen, rechtzeitig natürlich, ist die Frage immer bildet man selber aus oder wirbt man dann ausgebildete Mitarbeiter von Kollegen ab, ich meine es wird hier relativ viel ausgebildet, meine wir haben in den Schulen sind viele Lehrstellen hier bei uns unbesetzt [...], was die Konkurrenz anbetrifft, meine wir sind hier Provinz und es gibt viele die gehen nach Stuttgart, ich meine, wenn sie jetzt, sie kamen ja jetzt quasi durch diese industrialisierte Megazone, da ist eine Firma neben der anderen oder gibt es natürlich solche großen wie Bosch oder Daimler oder Porsche oder wenn sie sehen, der Porsche zahlt jetzt wieder eine Prämie von knapp 9.000 Euro, das kriegt der Hausmeister genauso wie der Abteilungsleiter, da müssen sie natürlich hier in der Provinz schon ganz schön was bieten, damit die Leute nicht abwandern und ich meine die, natürlich für uns ist auch das, kommt jetzt das nächste, Infrastrukturen, Straßenanbindungen, der öffentliche Verkehr, da wollen wir mehr aber das führt natürlich auch dazu, dass natürlich die jetzt leichter werden, wird für alle Leute, die hier wohnen irgendwo in Stuttgart einen Job zu bekommen, weil es dann natürlich noch schneller geht und noch angenehmer ist und

das ist irgend so ein das negative einer besseren Infrastruktur also ich würde jetzt nicht sagen, die Infrastruktur sollte so bleiben wie sie ist, damit die Leute hier nicht abwandern [...]. (NA1\_1)

Gute Mitarbeiter zu finden und langfristig also auch Leute, die im Unternehmen bleiben, die sich zwar weiter bilden, zwar Interesse haben aber nicht nach der Ausbildung zum Beispiel gleich einen Meister machen und dann die Illusion haben gleich in diesem Job dann auch reinzukommen und zig Euros zu verdienen, sondern dass das vielleicht einfach alles nacheinander kommt. Bei uns ist halt durch die Weiterbildung oder durch diesen Druck immer noch mehr zu machen, kommen dann, wird nach der Ausbildung gleich die Weiterführung drauf gesetzt ohne dass vielleicht die Praxiserfahrung schon da liegt, ich denke, dass sind so Hauptprobleme und dann sagen viele, wenn sie einen Meister oder Techniker abgeschlossen haben, das war schön, danke ich möchte mich jetzt weiter entwickeln, ich gehe dann Richtung Metropole, vielleicht auch in diesem Alter auch freizeitlechnisch sehr angenehm, das sind einfach Probleme, mit denen wir zu kämpfen haben und dann darüber hinaus, wer kommt zu uns? Also ich jemand aus Stuttgart, der vielleicht fachlich sehr gut passen würde, den müsste man jetzt [Ort D] schmackhaft machen und der sagt dann nicht gerade mein Ziel [...]. (NA1\_2)

Die Hauptprobleme sind vielleicht auch die Hauptchancen die wir, es ist natürlich zuallererst also Stand heute ist es sicherlich ein Wettbewerb um gute Leute, das kann man eigentlich sagen und damit zusammenhängend natürlich eine gewisse Entwicklung, wie gesagt, diese guten Leute, die wir haben, die sind natürlich international gesehen, das ist einzigartig also ich meine, wenn sie irgendwo anders hinkommen, egal jetzt wo auf der Welt und dann sehen wie schlecht teilweise oder wenig ausgeprägt diese Netzwerke sind, ob das jetzt Zusammenarbeit, ob das jetzt Personal ist oder allein, wenn sie irgend etwas brauchen, sie sind irgendwo auf einer Montage und sie brauchen jetzt zehn Schrauben, dann sind sie hier, rufen sie irgendwo an und dann fahren sie fünf Kilometer und da gibt es fünf Schrauben oder die zehn Schrauben, es gibt andere Länder, da fahren sie 100 Kilometer, es gibt nichts. Es gibt das Personal nicht, es gibt nicht die motivierten Leute und vor allem auch nicht, sagen mal die motivierten, diese Generalisten. Wir haben unser Personal hier ist mehrheitlich so geschult und antrainiert oder auch eigentlich auch aus der Erziehung raus, dass Entscheidungen selber getroffen werden, dass die Leute ein bisschen weiter denken, dass sie auch das was neben ihnen ist, mit einbeziehen in ihre Entscheidungen, ich meine der eine mal mehr der andere mal weniger, aber in anderen Ländern, da sagen sie zum einem, du nimmst jetzt dieses Stück Rohr und läufst da vorne, legst es ab und wenn sie das nicht sagen, er soll es ablegen, dann hält er es wahrscheinlich so lange auf der Schulter bis sie da hingehen und sagen, jetzt kannst du es ablegen, also jetzt wiederum bildlich gesprochen und das ist unser, ein wahnsinniges Kapital, was wir haben, führt aber dazu, dass wir dann natürlich im internationalen Vergleich dann immer mal wieder Schwierigkeiten haben, dass es andere Länder gibt, die einfach viel günstiger produzieren und sie können mit dem Label made in Germany zwar punkten aber nicht immer. (NA1\_1)

**Zwischen handwerklicher Konvention und industrieller Konvention: man hilft sich hier sehr viel, wenn der Nachbar<sup>H</sup> z. B. ein Messmittel<sup>U</sup> braucht und es nicht hat, kann er es bei denen leihen und umgekehrt: eine Firma hatte ein gleiches Schleifstück gekauft und dann haben sie denen ihre Schleifmittel ausgeliehen:**

Also wir haben zwar hier mit Unternehmen zu tun, Hauptproblem also mit uns direkt haben wir eigentlich keine Probleme, was das Problem der anderen Unternehmen sein könnte ist oftmals dass ihre Mitarbeiter vielleicht oftmals unterbezahlen und daher eben Fachkräftemangel entsteht, weil die auch abwandern. Wir selber haben das Problem hier bei uns nicht, ansonsten habe ich eigentlich

mit den Unternehmen wenig Probleme, würde ich sagen also es ist wie gesagt, man kann eigentlich, man hilft sich sehr viel hier, das ist eher dass man eher sagen muss, ich habe eher das Gefühl, wenn mir mal jemand sagt, ich brauche ein Messmittel, ich habe das nicht, könnt ihr mir das leihen, dass man sich eigentlich hier in den Gebieten eher hilft, das würde ich eher so sagen. Das Problem eher weniger was der Nachbar sagt, ich kann das nicht messen, wir können es andersrum genauso leihen, die uns auch mal spezielle Messmittel oder es gibt in [Ort A] eine Firma, die hat sich das gleiche Schleifstück gekauft wie wir, denen haben wir schon vorher gesagt, wenn ihr das macht, sagt uns Bescheid, den haben wir unseren Schleifer mal ausgeliehen, denen haben wir unsere Schleifmittel ausgeliehen, also man hilft sich eher [...] dass hier jetzt schon regionales, das geht natürlich auch nur regional, ich sage, ich leih dir mal schnell ein Messmittel, ich brings dir rüber, das geht fast nur regional auch mit Werkzeug, wenn man Sonderwerkzeug braucht, dass man rumtelefoniert Mensch hat das jemand, Zufall, das geht nur regional. (ST1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, handwerklicher Konvention, Netzwerkkonvention, industrieller Konvention und Marktkonvention: dieser Unternehmer sagte, dass sich aus der regionalen<sup>H</sup> Zusammenarbeit<sup>H</sup> zwischen kleinen Unternehmen Strukturen<sup>U</sup> ergeben; es werden vom Landkreis<sup>S</sup> bzw. von der Wirtschaftsförderung<sup>S</sup> Kooperationsbörsen<sup>N</sup> veranstaltet, die im Prinzip die Unternehmen wieder zusammen<sup>N</sup> führen sollen.

Vor der Wende musste in der DDR zwischen den Unternehmen sehr gut kooperiert<sup>N</sup> werden, weil man keine Materialien bekommen hat. Es war im Prinzip Warentausch, bei dem sich Strukturen<sup>U</sup> herausgearbeitet haben, die funktionierten<sup>U</sup> und über die man zum Ziel<sup>U</sup> gelangt ist. Diese Kommunikation<sup>N</sup> zwischen den Akteuren vor der Wende<sup>S</sup> ist nicht mehr vorhanden: es ist eine neue Generation<sup>H</sup> in die Unternehmen reingewachsen<sup>H</sup>, die die gegenüberliegenden Unternehmen nicht mehr kennt und viele Unternehmen sind in die Insolvenz<sup>M</sup> gegangen. Diese Vernetzung<sup>N</sup> ist im Prinzip kaputt gegangen, die regionale<sup>H</sup> Stärke kann man eigentlich dann ausnutzen und ausbilden, wenn man mit diesen Akteuren zusammen<sup>N</sup> arbeitet, wenn man die<sup>N</sup> kennt<sup>N</sup>: das macht der und da müsste man bei dem anklingeln, ziemlich komplexe Geschichten könnten zum Ziel<sup>U</sup> geführt werden.

Des Weiteren erwähnte er den Geschäftsführer einer Konzerntochter, der den Automobilcluster<sup>N</sup> Südwestsachsen ins Leben gerufen hatte, der die Automobilzulieferer als Knowhow-Träger<sup>U</sup> bei dieser Konzerntochter<sup>U</sup> zusammen führen sollte, um Ideen<sup>N</sup> und Vorschläge für besondere Kompetenz<sup>U</sup> der Unternehmen in Sachsen<sup>S</sup> zu generieren. Sie sind aber ein bisschen gescheitert, da an diesem Ort dieser Betrieb keine Entwicklungskompetenz<sup>U</sup> innerhalb des Konzerns<sup>U</sup> hat. Es ist strategisch<sup>U</sup> schwierig dort was umzusetzen, auch wenn prinzipiell natürlich die großen Konzerne<sup>U</sup> versuchen, dort Knowhow<sup>U</sup> abzuschöpfen mit Ideen, wie man Unternehmen auch zusammen<sup>N</sup> führen kann, um Lösungen<sup>U</sup> zu entwickeln<sup>U</sup>.

Auch sagte er, dass die Industrie in Südwestsachsen z. T. historisch<sup>H</sup> gewachsen ist, da im

Erzgebirge verhüttet und Produkte hergestellt wurden: Stahl wurde verarbeitet und Dampflocks hergestellt. Der Schwermaschinenbau, Werkzeugbau, Sondermaschinenbauten von großen Konzernen, haben alle ein bisschen überlebt und haben sich in irgendwelche Nischen<sup>M</sup> reinbewegt, wie in die Automobilindustrie. In der Region<sup>H</sup> ist alles irgendwo miteinander<sup>N</sup> verknüpft<sup>N</sup> und verkettet<sup>N</sup>:

Also ich sage mal es ist wirklich so, diese Strukturen bilden sich also ab in den kleinen Unternehmen, die zusammenarbeiten, regional sich herausbilden, es gibt also auch vom Landkreis jetzt immer ganz speziell, gibt es also Kooperationsbörsen, die da untereinander ?lernen?, von der Wirtschaftsförderung, die im Prinzip die Unternehmen wieder zusammenführen sollen. Es ist sogar gerade hier, ist durch diese Wende also ist so ein ?Krieg? entstanden. Wir haben also folgende Situation gehabt, zu Ostzeiten war es also so, dass zwischen den Unternehmen sehr gut kooperiert werden musste, weil man zum Beispiel keine Materialien bekommen hat, also das mal als Beispiel, wir waren früher der Rationalisierungsmittelbau vom [Unternehmen A] und wenn wir für eine Sonderanlage Kabel benötigt haben, die gab es nicht einfach, diese Kabel, da konnte man nicht einfach hingehen und konnte sagen, ich brauche jetzt Kabel. Das könnte man schon machen aber hat man keine gekriegt, also müsste eben irgendwo immer mal im Prinzip ein Warenaustausch zum Teil notwendig. Also da wurden ein paar Waschmaschinen mit hin geliefert und da hat man eben dort ein paar Kabel gekriegt und so haben sich aber im Prinzip auch Strukturen herausgebildet, die funktioniert haben und über die man trotz aller Widrigkeit im Umfeld trotzdem zum Ziel gelangt ist und ich sage mal, diese Kommunikation zwischen diesen Akteuren vor der Wende war natürlich, wenn man mal sagt zur Altersklasse sagen mal so 45-50 und die sind jetzt 70, die sind also nicht mehr da, die sind in dem Unternehmen nicht mehr da, da ist inzwischen die neue Generation in diese Unternehmen reingewachsene und die kennen natürlich diese gegenüber nicht. Es sind viele Unternehmen dazwischen drin, die sind also in die Insolvenz gegangen oder Gesamtvollstreckungsverfahren damals, so dass also die Vernetzung zwischen den Unternehmen im Prinzip kaputt gegangen ist und die regionale Stärke, die kann man natürlich eigentlich ausnutzen und ausbilden, wenn man mit diesen Akteuren zusammenarbeitet, also wenn man die kennt und weil es a pass auf, das macht der und da müsste man bei dem anklingeln und diese Nähe führt natürlich dazu, dass man auch, ich sage mal, doch ziemlich komplexe Geschichten zum Ziel führen kann. [Unternehmen B] in [Ort A], der Herr [Person A], der Geschäftsführer, der war hier in [Ort A] [Unternehmen B]-Sachsen Geschäftsführer, der hatte damals so einen Automobilcluster Südwestsachsen ins Leben gerufen, wo also diese Automobilzulieferer als Know-how-Träger im Prinzip bei [Unternehmen B] zusammen finden sollen und sollen Ideen und Vorschläge für eine besondere Kompetenz für [Unternehmen B]-Sachsen hervorbringen. Sie sind ein bisschen gescheitert muss man auch sagen, das lag allerdings mehr an der Situation das [Ort A] keine Entwicklungskompetenzen hat im Konzern, das ist also wenn irgendwo Teile neu entwickelt werden oder Automobile entwickelt werden, dann macht das [Ort B] und nicht [Ort A] und damit war es also strategisch schwierig dort was umzusetzen aber prinzipiell gibt es natürlich auch von den großen Konzernen, die dort das Know-how im Prinzip auch abschöpfen wollen mit schon Ideen, wie man Unternehmen auch zusammenführt, um Lösungen zu bringen, ich sage mal, sie haben es angesprochen, im Maschinen- und Anlagenbau beziehungsweise Investitionsgüter, die wir herstellen, Investitionsgüter, Industrie ist natürlich ein breites Feld und gerade wenn man hier im Erzgebirge das sich anschaut und Südwestsachsen, das ist auch zum Teil historisch gewachsen, wir haben hier Erzbergbau gehabt, mit Erze geschürft werden, dann werden sie natürlich auch verhüttet diese Erze und wenn man sie verhüttet, dann muss ich damit natürlich auch Produkte damit herstellen und so ist zum Beispiel [Unternehmen C], die haben also die ersten Dampflocks hier mit gebaut, wo man sagen kann, es wurde also auch dieser Stahl im Prinzip verarbeitet und wenn man heutzutage hierher guckt also Maschinen- und Anlagenbau, man hat Regionen, ich



weiß nicht, ob es die noch so gibt, das war [Ort C], die hatten Schwermaschinenbau und Maschinenbau. Ansonsten [Ort D], Werkzeugbauten gibt es hier sehr viele Werkzeuge, Sondermaschinenbauten, die ganz einfach von den großen Kombinat, ehemals Kombinat, diese Rationalisierungsmittelbauten waren und die sind also irgendwo haben die alle ein bisschen überlebt und haben sich alle in irgendwelchen Nischen reinbewegt und haben dort im Prinzip ihr Dasein gefunden und so natürlich auch bei uns, wir sind also mal prinzipiell von der Entwicklung her, wir kommen ja eigentlich aus der Hausgeräteindustrie, ist Waschmaschinenproduktion hier in [Ort E], die das Waschgerätewerk hier in [Ort E] ist 1992 in Liquidation gegangen, also kurz nach der Wende und warum, weil ich sage mal, unproduktiv und schon zum damaligen Zeitpunkt eigentlich der Trend in die osteuropäischen Länder, die Verschiebung war [...]. Also haben wir gerade hier in die Region guckt, also ich denke, das sind gute 60 Prozent der Firmen, schätze ich mal über den Daumen gepeilt, die irgendwie was mit der Automobilindustrie zu tun haben, also es ist sehr stark vertreten und der Rest sind dann irgendwo wiederum Firmen, die für die Zulieferer, also irgendwo ist das alles ein bisschen verknüpft und verkettet. (SW1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit, industrieller Konvention und handwerklicher Konvention: dieser Unternehmer sagte, dass das Problem der Wende<sup>S</sup> darin lag, dass viele junge Leute in den Westen abgewandert sind und die Kinder<sup>H</sup> hier<sup>H</sup> nicht<sup>H</sup> mehr<sup>H</sup> aufwachsen<sup>H</sup> sowie die Qualität nachlässt. Auch gehen viele junge Leute lieber studieren<sup>U</sup> und gehen aufgrund des Images<sup>O</sup> lieber zu VW, als zu einem Zulieferer.

Die Abwanderung ist zwar weniger geworden, aber noch nicht ganz gestoppt, da es die jungen Leute weiterhin in die Ballungszentren<sup>U</sup> der Industrie zieht und in Sachsen sind davon weniger vorhanden als woanders. Die strukturellen<sup>S-U</sup> Probleme<sup>S-U</sup>, die bewirken, dass junge<sup>S-U</sup> Leute<sup>S-U</sup> von den kleinen Städten in<sup>S-U</sup> den<sup>S-U</sup> Westen<sup>S-U</sup> ziehen<sup>S-U</sup>, sind hier ausgeprägter, da die Dichte an Städten geringer ist. Folge ist, dass die Städte in der Region<sup>H</sup> am schrumpfen sind, es gibt keine Stadt im Umkreis<sup>H</sup>, die nicht am schrumpfen ist und die Städte überaltern:

Also wenn man nochmal zu diesem Thema Abwanderung kommen, glaube ich, zieht es die jungen Leute einfach auch zu den Ballungszentren und in Industrieballungszentren und die sind einfach halt weniger in Sachsen als woanders. Ich meine Sachsen ist von den neuen Ländern da noch ganz gut bestückt, da mit Leipzig, Chemnitz, Dresden aber eben im Westen gibt es halt einfach viel mehr und da zieht es die Leute hin und die strukturellen Probleme, die es im Westen gibt, auch dass die Leute von den kleinen Städten dann weggehen, dies ist da ja auch, ich meine, da gibt es auch viele kleine Städte, wo einfach nichts mehr los, oder Ortschaften, wo die Leute einfach in die größeren Städte ziehen, das ist hier auch, nur eben ausgeprägter, weil es irgendwo die Dichte an Städten ja immer ganz ganz anders ist im Westen, das ist eigentlich ein Riesengrundproblem. (SW3\_2)

Und ich denke schon, dass wir das Problem Facharbeiter mehr und mehr bekommen, dass das ein immer größeres Problem wird. Im Moment sehe ich im Bereich, sage ich mal, studentischen Bereich also im Bereich der Verwaltung, Konstruktion, Ingenieure und so weiter, habe ich im Moment nicht das Gefühl, dass wir da schon das große Problem haben, weil einfach von der Schule weg mehr Leute zum studieren gehen, die Qualität, das ist so eine Frage, das wird sich aber zeigen, erst im Laufe der Jahre, weil ich kann keinen jungen Studenten von der Schule holen und glauben, dass der so gut ist wie ein Konstrukteur der 30 Jahre, sage ich mal, Erfahrungen gesammelt hat, das ist eine Sache, da sind wir selber

gefordert unsere Mitarbeiter da im Grunde zu qualifizieren, das ist glaube ich nicht das Problem. Ich sehe das Problem eher wirklich im Facharbeiterbereich, dass man da genügend Nachwuchs findet, langfristig, um hier sage ich mal den Maschinenbau hochzuhalten, nicht nur Maschinenbau, das nebenan im Presswerk, in der Produktion war das gleiche Problem. (SW3\_1)

### Ost-West-Vergleich

Bezüglich des Ost-West-Vergleichs zeigte sich, dass nur westdeutsche Geschäftsführer uneingeschränkt ihre Region als wirtschaftsstark bezeichneten, während ostdeutsche Geschäftsführer immer auch negative Aspekte bezüglich der regionalen Infrastruktur erwähnten.

Insgesamt zeigte sich aber, dass sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer positive als auch negative Aspekte der regionalen Infrastruktur ansprachen.

Sehr positiv bezüglich der Infrastrukturausstattung äußerten sich S1 und SBH1, indem sie sagten, dass ihre Region mit Technologiezentren gespickt, sehr dynamisch und extrem wirtschaftsstark ist. OW1 verwies auf ein Leuchtturmprojekt, dass die Verflechtung zwischen Unternehmen und Universitäten ermöglicht.

Leicht positiv äußerte sich lediglich B6 über seinen Standort, indem er sagte, dass sie einen perfekten Autobahnzugang und Zugang zum Flughafen haben, aber etwas weit weg sind vom Hauptdrehschwerpunkt in Berlin.

Von einem Mischimage sprach OEO1, da seiner Ansicht nach die Region zwar als erfolgreich wahrgenommen wird, aber auch eine stark touristische Wahrnehmung hat, die die Erfolgswahrnehmung z.T. überdeckt.

Deutlich negativer äußerte sich schon CE1 über die Infrastruktur, da sie nur einen Tropfeninternetanschluss in der Firma haben, der ein Jammer für einen Technologiestandort ist, die Nähe zur Autobahn nicht gegeben ist und sie eisenbahnmäßig katastrophal angebunden sind. Er relativierte es aber etwas, indem er sagte, dass sich die Infrastruktur etwas verbessert hat.

B3 äußerte sich ebenfalls positiv und negativ über die Region: es kam aufgrund der Wiedervereinigung zu Verwerfungen bzw. es waren durch die Währungsunion die Betriebe nicht mehr konkurrenzfähig und die gesamte Industrie brach zusammen. Es erfolgten aber Neugründungen, die sich sehr erfolgreich am Markt behaupten konnten.

Positive und negative Aussagen fanden sich auch bei westdeutschen Geschäftsführern, indem sie von Strukturproblemen der Branche in der Region sprachen: S2 sagte aus, dass das Tal zwar ein hochindustrialisiertes Gebiet ist, die letzten 20 Jahre aber aufgrund zu hoher Arbeitskosten viele Firmen nicht überleben konnten. UN1 bezeichnete seine Region nicht unbedingt als eine Hyperegion, die ländliche Region ist schon etwas gebeutelt.

Noch stärker als UN1 sprachen NA1\_1 und NA1\_2 die ländlichen Nachteile ihres

Standortes an indem sie sagten, dass ihr Unternehmen sich in der Provinz befindet und aufgrund der Infrastruktur die Möglichkeit für junge Leute besteht, nach Stuttgart abzuwandern und dadurch ein hoher Wettbewerbsdruck auf dem Arbeitsmarkt um gute Leute besteht.

Sehr negativ äußerten sich zwei ostdeutsche Geschäftsführer über ihren Standort: SW1 sagte aus, dass durch die Wende eine gut funktionierende Struktur kaputt gegangen sei bzw. die Kommunikation zwischen den Akteuren nicht mehr vorhanden ist, die vor der Wende bestand. Die Vernetzung ist dadurch kaputt gegangen und der Versuch einer Konzerntochter eines großen Konzerns, Knowhow-Träger aus der Region zusammen zu führen, scheiterte.

SW3\_1 und SW3\_2 sprachen ebenfalls die mit der Wende einhergehenden strukturellen Probleme an, indem sie sagten, dass viele junge Leute in die Ballungszentren der Industrie ziehen, wovon in Sachsen weniger vorhanden sind. Die Folgen sind schrumpfende Städte.

Wie eingangs schon erwähnt, wurde sich bei fast allen Interviewpassagen auf die industrielle Konvention bezogen, die Kompromisse mit anderen Konventionen einging. Am häufigsten waren das Kompromisse mit der Konvention der Bekanntheit, der handwerklichen Konvention und der Marktkonvention.

Auf die Konvention der Bekanntheit wurde sich bezogen, als OW1 von Leuchtturmprojekten sprach, SBH1 vom Standortmarketing der Wirtschaftsförderungsgesellschaft und B3 vom Schaufenster Berlin, das vor der Wiedervereinigung bestand. SW3\_1 sprach unterschiedliche Imagestufen an, die zwischen VW und einem Zulieferer bestehen.

Die handwerkliche Konvention sprach am deutlichsten ST1 an, indem sie aussagte, dass man sich aufgrund der regionalen Nähe eher hilft und sich dadurch benachbarte Firmen z. B. Schleif- und Messmittel gegenseitig ausleihen.

Andere Interviewpartner, wie S1, thematisierten ebenfalls die regionale Nähe, deren Bedeutung aber aufgrund der Globalisierung der Produktion weniger bedeutend wird, zugunsten weltweiter Kooperationen.

Regionale Argumente fanden sich ebenfalls bei SBH1, indem er sagte, dass die Wirtschaftsförderung ein regionales Gewerbegebiet erschloss und bei CE1, indem er sagte, dass es seiner Ansicht nach immer leichter ist, vor der Haustür etwas zu verkaufen. Auch bei SW1 wurde im Sinne der handwerklichen Konvention argumentiert, indem er überlegte, ob man bei den gegenüberliegenden Unternehmen, die man nicht kennt, dort anklingelt, damit man sich kennen lernt.

Marktargumente fanden sich insbesondere bei S1, indem er sagte, dass es nur leichte konjunkturelle Dellen über die Jahre gab und ein Wettbewerb um Absolventen besteht. CE1 sagte,

dass das wirtschaftliche Umfeld nicht so richtig floriert und vom Gesamtvolumen nicht so groß ist, auch spielt beim Verkaufen der Preis (neben der Technik und der regionalen Nähe) eine Rolle. S2 sprach die hohen Kosten aufgrund des ungünstigen Arbeitsmarktes an und B3 verwendet ebenfalls Marktargumente, indem er vom Verlust der Wettbewerbsfähigkeit aufgrund der Währungsunion spricht. NA1\_1 sprach, wie S2, von einem Verkäufermarkt, was die Arbeitnehmer betrifft bzw. von Prämien, die Porsche seinen Angestellten zahlt.

## (2) Verwaltung und Politik

Interviewpassagen, die die Verwaltung und Politik thematisierten, ließen sich auch auf einem Kontinuum verorten, d. h. auf der positiven Seite wurde aktive Wirtschaftsförderung vom Landkreis mit Standortmarketing genannt und auf der negativen Seite wurden unverständliche Gesetze sowie rabiate Betriebsprüfungen durch die Finanzverwaltung thematisiert. Dazwischen ließen sich Aussagen einordnen, wie die eines Geschäftsführers, der auf der einen Seite von verbesserten Zulassungsverfahren und auf der anderen Seite von der Existenz immer noch recht hoher bürokratischer Hürden berichtete.

Die verschiedenen Interviews werden auch hier entsprechend vom positiven zum negativen Pol aufgereiht und dann am Ende des Kapitels vergleichend behandelt.

## *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention, Netzwerkkonvention und Konvention der Bekanntheit: sie haben hier ein Leuchtturmprojekt<sup>O-N</sup>, bei dem junge Leute von der Hochschule dort direkt eine Firma gründen und die Geräte<sup>U</sup> mit benutzen<sup>U</sup> können. Zwei Dinge sind wichtig: zum einen, dass neue Unternehmen gegründet werden und sie ein Gebäude haben, das sie nutzen können. Zum anderen ist es wichtig, dass die Industrie in irgendeiner Form mit der Hochschule verflochten<sup>N</sup> ist, dass die Hochschule in etwa wissen sollte, was es für Industrie auf dem Gebiet gibt und auch die Betriebe wissen, wer an der Hochschule<sup>U</sup> der Ansprechpartner<sup>U</sup> ist, der auf dem Fachgebiet<sup>U</sup> weiter<sup>U</sup> helfen<sup>U</sup> kann (Qualifikation von Personen), bei 100<sup>U</sup> Leuten<sup>U</sup> findet<sup>U</sup> sich<sup>U</sup> keiner<sup>U</sup> zurecht<sup>U</sup> (Bewertungskriterium). Die kleinen Betriebe müssen, wenn sie ein Problem<sup>U</sup> haben, zur Hochschule, zum Innovationsmanager<sup>N</sup> gehen können. Man muss diese Verflechtungen<sup>N</sup> machen, bei den kleinen Betrieben hat der Chef entweder keine Zeit<sup>U</sup> oder will nicht sagen, was er eigentlich macht. Sie haben Veranstaltungen<sup>O</sup> gemacht und die Unternehmen eingeladen, damit die sich mal provisorisch vorstellen<sup>N</sup> (Vernetzungsaktivität):

Jetzt ist es auch mehr ein [Verein C/Unternehmen D]-Projekt, Leuchtturm-Projekt, da ist jetzt der Bau fertig, wo junge Leute von der Hochschule direkt an der Hochschule noch eine Firma gründen können und die Geräte mit benutzen können,

das ist jetzt neu also das ist wunderbar. Gab es schon viel früher aber wir hatten nicht da 20 Millionen hinlegen können, das war nicht möglich aber die Idee der Clusterbildung, dass man sowas macht [...]. (OW1)

I: Eine Sache ist dieses [Verein C/Unternehmen D], was ihrer Ansicht nach, glaube ich auch ganz wichtig für kleinere Unternehmen ist, hier in der Region überhaupt an Knowhow zu kommen?

Ja, das sind also zwei Dinge, einmal sicherlich neue Unternehmen zu gründen, dafür gibt es ein neues Gebäude hier, da ziehen die rein, das ist schon, das wird immer mehr, die werden jetzt die nächsten Wochen und Monate das ?geht hier rein?, das ist richtig. Und Zweitens, meiner Meinung nach, und das habe ich den Herrn [Person D] gesagt, ist es wichtig, dass die Industrie mehr verflochten ist in irgendeiner Form mit der Hochschule, dass die Hochschule wissen sollte in etwa, was für Industrien haben wir denn hier auf dem Gebiet, umgekehrt, dass die Betriebe wissen, wer ist an der Hochschule der Mann, der auf dem Gebiet, der mir helfen kann, 100 Leute, da findet sich keiner zurecht, ich schon, ich habe kein Problem, ich gehe zum Rektor [Person D] und sage, hier Herr [Person D] ich will das und das, das machen wir okay, ich mache es oder der andere macht es, kein Problem aber und das sage ich immer wieder den kleineren Betrieben, die müssen wir herholen, die müssen, wenn sie ein Problem haben, zur Hochschule gehen und dort, dazu gibt es einen Innovationsmanager oder weiß der Teufel, wie der heißt oben in dem [Verein C/Unternehmen D]-Projekt, was ist der jetzt wieder, den haben wir wieder verabschiedet, kommen wieder andere hin aber wie es halt so ist. Also diese Verflechtung muss man machen aber die kleinen Betriebe, entweder hat der Chef keine Zeit oder der Chef will nicht sagen, was er eigentlich macht damit er nicht ?unvers?, also das ist nicht ganz so einfach. Da haben wir dann Veranstaltungen gemacht, wo wir gesagt haben, provisorisch stellen sie sich mal vor und dann laden wir dann die Unternehmer ein, das war auch mal was, also irgendwie muss man das machen aber das ist das eine Ding, es gibt da einen Profi, der das machen soll, also muss der mal das Projekt machen. (OW1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: dieser Geschäftsführer sagte ebenfalls, dass die Wirtschaftsförderung<sup>S</sup> ein regionales<sup>H</sup> Gewerbegebiet erschlossen hat, Standortmarketing<sup>S-O</sup> betreibt, um ausländische Fachkräfte<sup>U</sup> aus Spanien zu bekommen sowie an der Willkommenskultur<sup>S-O</sup> teilnimmt:

Es gibt eine große Gewerbefläche, zum Beispiel, da gibt es ein regionales Gewerbegebiet, das ist jetzt von der Wirtschaftsförderung quasi erschlossen worden bei [Ort H] und was die machen ist natürlich auch Standortmarketing, die haben als eine der ersten das Thema ausländische Fachkräfte aus Spanien, haben die sich auf die Fahnen geschrieben, dann war ein großes Thema Willkommenskultur was jetzt aktueller denn je ist. (SBH1)

I: Die Landtagswahlen haben da ja etwas anderes teilweise gezeigt.

Ja, aber das ist eben, das hatten die sich eben auch auf die Fahnen geschrieben, das haben also vom Beirat, haben wir das noch initiiert, gesagt, haben Willkommenskultur, das war aber noch vor der Flüchtlingskrise, da ging es eher darum ausländische Fachkräfte, wenn wir die in die Region holen wollen, können wir nicht nur in die Region holen, sondern wir wollen sie auch halten und dazu ist eine Willkommenskultur nötig und dann haben wir eine Umfrage gemacht, Analyse, die waren zum Beispiel erfolgreich die Wirtschaftsförderung, es gibt jetzt in der Nähe hier ein großes Testgelände von [Unternehmen B], was auch wiederum Arbeitsplätze anzieht und da waren die auch unterstützend auf einen ehemaligen Kasernengelände gibt es hier ein großes Testzentrum und das unterstützen wir. Also die Ansiedlung natürlich auch von Industrie aber

ansonsten, die Wirtschaftsförderung hat zwei Leute. (SBH1)

I: Ach so, das ist ja etwas überschaubarer.

Ja, die sind jetzt nicht operativ so tätig und da gibt es wiederum auch die, es ist ja aus drei Landkreisen und nennt sich Gewinnerregion und dann gibt es natürlich, jeder Landkreis hat ja auch noch mal eine Wirtschaftsförderung und dann gibt es jetzt noch die Städte, die auch ihre Wirtschaftsförderung haben. (SBH1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit, Marktkonvention und industrieller Konvention: bis zur Teilung war Berlin in Ost und West ein hoch subventioniertes<sup>S-M</sup> Schaufenster<sup>O</sup>, das aus sich schwer lebensfähig war. Durch die Einheit<sup>S</sup> ist dieses Gebilde zusammengebrochen und es kam zu Verwerfungen, der Großteil, insbesondere der Westberliner Industrie, die dort ihre Hauptstammsitze hatten, zog ab. Im Laufe von 20 Jahren sind von unten heraus dann völlig neue Strukturen<sup>U</sup> nachgewachsen<sup>U</sup> und sehr förderlich dafür war, dass die fachliche<sup>U</sup> Kompetenz<sup>U</sup> aufgrund von Ausbildungseinheiten<sup>U</sup>, Universitäten<sup>U</sup> und Fraunhofer-Instituten<sup>U</sup>, verfügbar ist.

In Ostberlin waren die Betriebe durch die Währungsunion<sup>S-M</sup> nicht mehr konkurrenzfähig<sup>M</sup> und die gesamte Industrie brach zusammen (Prüfung). Durch diesen Zusammenbruch entstanden lauter kleine Einheiten, die das als Chance<sup>M</sup> begriffen haben, wie sie mit dem Wissen<sup>U</sup> was Eigenes bilden können und es kam zu bemerkenswerten Neugründungen, die sich inzwischen auch sehr erfolgreich am Markt<sup>M</sup> etabliert haben:

Ich meine das muss man jetzt historisch sehen, Berlin war ja bis zur Teilung hoch subventioniert und zwar in Ost- und Westberlin wurde stark subventioniert, weil es eben eine gewisse, eine politische Einheit war und eigentlich so aus sich heraus schwer lebensfähig war und Ostberlin war die Hauptstadt der DDR und wurde aus dem Grunde hoch subventioniert, um sozusagen als Schaufenster gegenüber dem Westen zu dienen und mit der deutschen Einheit ist zunächst mal dieses Gebilde zusammen gebrochen und mit eminenten Verwerfungen, das ist zunächst mal ein Großteil der Industrie abgezogen also insbesondere aus Westberlin, die dort ihre Hauptstammsitze hatten und jetzt hat sich eben im Laufe der letzten 20 Jahre von unten heraus völlig neue Strukturen wieder ergeben und da war eben sehr förderlich, dass auf der einen Seite in Berlin natürlich von der fachlichen Kompetenz also Ausbildungseinheiten in hoher Qualität verfügbar sind, die TU, die FU, die Humboldt Universität, diverse Hochschulen und so weiter, Fraunhofer-Institute, also das heißt von da heraus ist eine Menge nachgewachsen und das ist also der eine Aspekt und der andere ist dass in Ostberlin die gesamte Industrie zusammen gebrochen ist, weil eben durch die Währungsunion die Betriebe von heute auf morgen einfach nicht konkurrenzfähig waren und damit zusammenbrachen und aus dem Zusammenbrechen sind dann eben lauter kleine Einheiten erwachsen, so wie wir auch. Also wir, ich war praktisch, die Bauakademie war zehn, zwölf Institute gegliedert, da waren über 2000 Menschen befasst, beschäftigt und die waren eben von heute auf morgen waren die alle arbeitslos und je nachdem wie die einzelnen Menschen gestrickt waren, haben welche resigniert und andere haben das als Chance begriffen und haben gesagt, gut wenn das eben jetzt nicht mehr in der Form möglich ist, dann müssen wir sehen wie wir mit dem Wissen was wir haben, mit was Eigenes zu bilden und da hat es eben bemerkenswerte Neugründungen gegeben, die inzwischen auch sehr erfolgreich sich am Markt etabliert haben.

(B3)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention und der Marktkonvention an der staatsbürgerlichen Konvention und Kompromiss aus staatsbürgerlicher Konvention, industrieller Konvention, handwerklicher Konvention und Marktkonvention: Hauptproblem sind die schleppenden<sup>S/U</sup> bzw. bürokratischen<sup>S/U</sup> Zulassungsverfahren<sup>S/U</sup>, die sich zwar verbessert haben, es gibt aber noch Verbesserungspotential<sup>U</sup>. Auch könnte auf der lokalen<sup>H</sup> Ebene die Unterstützung<sup>S</sup> für Startups besser sein, wie beispielsweise finanzielle<sup>M</sup> Hilfen, um das Business<sup>M</sup> zu etablieren<sup>M</sup>. Dem stehen aber hohe bürokratische<sup>S/M</sup> Hürden<sup>S/M</sup> entgegen.

Des Weiteren werden die öffentlichen<sup>S</sup> Aufträge<sup>S</sup> zu einem hohen Prozentgrad<sup>U</sup> außerhalb der Region vergeben. Um das zu verbessern, fragen sie bei der Politik<sup>S</sup> kritisch nach, was deren Beweggründe waren, warum Vereinsmitglieder<sup>S</sup> nicht berücksichtigt wurden:

Die Hauptprobleme dieser Branche hier in dieser Region sind einfach Zulassungsverfahren, ist nur noch die Bürokratie hier im Rathaus existiert und die sich zwar verbessert hat, aber noch enorm schleppend ist und wo es also noch ein Verbesserungspotenzial gibt und ein anderes auch noch ein wesentlich größeres Problem ist die lokale Unterstützung, das heißt ein junges Startup-Unternehmen braucht natürlich jegliche finanzielle Hilfe, wie es noch ?über die Brücke? geht, damit es also auch nachher sich bewegen kann, sich entwickeln kann überhaupt erst mal ein Business etablieren kann und sagen mal die bürokratischen Hürden, um so etwas zu beginnen, die sind also enorm hoch, immer noch enorm hoch und da bringen wir uns also auch massiv ein. Dann ebenfalls ein Problem ist, aus welchen Gründen auch immer, die Vergabe von öffentlichen Aufträgen, dass die zu einem bedenklich hohen Prozentgrad außerhalb der Region vergeben werden und wo dann also unsere Mitglieder dann schon mit einem berechtigten Hintergrund das auch hinterfragen, warum also deren Angebote nicht berücksichtigt werden und das muss man halt, das sind auch Fragen, die also auch kritisch dann nachher bei den Politikern, wo wir also dort einen Zugang auch mit haben, wo man uns da also damit austauschen können, was also dort auch welche Beweggründe es sind, um das auch wieder zurück zu spiegeln, auch für unsere Mitglieder auch diejenigen, die dort mit angeboten haben, vielleicht um hier Arbeit dort zu intensivieren und zu verbessern und den ein oder anderen Punkt auch mit herauszustellen, warum sie dort also bei so einer öffentlichen Auftragsvergabe nicht berücksichtigt worden sind, das hilft natürlich den Unternehmen auch extrem. (OEO2)

Zwischen Marktkonvention und staatsbürgerlicher Konvention: Hauptproblem ist, dass aufgrund der EEG-Umlage<sup>S</sup>, die Energiekosten<sup>M</sup> in die Höhe gehen:

Gut, dann gibt es sicherlich noch die Energiekosten gehen in die Höhe, wo man eigentlich sagen kann so richtig verständlich ist es nicht auch wieder nur politisch motiviert EEG-Umlage oder solche [...] Scherzchen, die es dort gibt. (ST2)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass die ländliche Region schon etwas gebeutelt ist, auch wenn die mittelständische Wirtschaft noch sehr verbreitet ist: eine Maschinenbaufirma wurde verkauft und

diese Firmen sind in der Öffentlichkeit<sup>0-s</sup> sichtbar mit irgendwelchem Stellenabbau<sup>U</sup> oder Strukturierungsmaßnahmen<sup>U</sup>. Die Politik<sup>S</sup> nimmt diese Industrieunternehmen aber ein Stückweit nicht richtig wahr, sie schießt zu sehr auf die großen Arbeitgeber. Über den Stellenaufbau<sup>U</sup> der badenwürttembergischen Mittelständler wird nicht berichtet<sup>0</sup>, aber vom Stellenabbau<sup>U</sup> bei Konzernen:

Also speziell in dieser Region, wie sie sagen, unterer Neckar, das ist natürlich jetzt nicht unbedingt die Hyperegion, wo man jetzt hinzieht. Das ist halt auch ein bisschen dadurch geprägt, dass sehr viele junge Leute halt zu Ballungszentren [...] neigen und weil man halt da die und jene Möglichkeiten hat. Deswegen ist da natürlich Neuansiedelungen sind da jetzt eher nicht so im Vordergrund und [...] so ist natürlich eine ländliche Region schon etwas gebeutelt, in der Richtung und man sieht es auch, da gab es hier oben eine Maschinenbaufirma, die wurde dann an [Unternehmen C] verkauft und dann an [Unternehmen D] und jetzt ist sie an Koreaner verkauft und im Endeffekt sind diese Firmen nur in der Öffentlichkeit mit irgendwelchen Stellenabbauten oder Strukturierungsmaßnahmen und so weiter. Die mittelständische Wirtschaft, die ist hier noch sehr verbreitet aus da gibt es zum Beispiel auch so einen Blechteilehersteller, der hat mit mir zusammen angefangen als ein Mann Show, der hat heute 400 ungrad Leut beschäftigt, hier in [Ort B] also ist eine steile Karriere und ich glaube, meine wir als Gesellschaft, speziell die Politik, die nimmt diese Industrie stückweise nicht richtig wahr, man schießt viel zu sehr auf die großen Arbeitgeber, wenn bei [Unternehmen E] ein paar Stellen abgebaut werden, dann berichten alle Medien drüber, wenn die versammelten badenwürttembergischen Mittelständler tausende und zehntausende von Stellen aufbauen, da redet kein Schwein drüber und ich glaube es ist immer noch so, dass 80 Prozent der Arbeitsplätze heute im Mittelstand angesiedelt sind. (UN1)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention und Kompromiss aus industrieller Konvention und Marktkonvention: nach der Wende<sup>S</sup> wurde viel Knowhow<sup>U</sup> kaputt gemacht weil, nachdem die Kapazitäten<sup>U-M</sup> herunter<sup>U-M</sup> gefahren<sup>U-M</sup> wurden; es wurde nicht nachhaltig versucht, auf dem Sockel, der noch vorhanden war, wieder aufzusetzen, da ist zu<sup>S/U</sup> lange<sup>S/U</sup> gewartet<sup>S/U</sup> worden<sup>S/U</sup>, da hat<sup>S/U</sup> Berlin<sup>S/U</sup> 10 Jahre<sup>S/U</sup> verschlafen<sup>S/U</sup>.

Das war der Grund, warum er ein Werk im Saarland gekauft<sup>M</sup> hat, weil sie in Berlin nicht mehr weiter kamen; im Saarland wurde von der Regierungsseite<sup>S</sup> viel mehr getan, um industrielle Arbeitsplätze zu erhalten. In Berlin wurde das gar nicht gepflegt, es gab nur vereinzelt Leute, die erkannt hatten, dass man über den Mittelstand eine vernünftige Industrie aufbauen könnte. Senatsmeinung war aber, dass die großen Unternehmen gepflegt wurden und der Mittelstand, besonders aus dem Osten raus, der wurde nicht ernst genommen:

Das Hauptproblem ist schon, dass man nach der Wende viel Knowhow kaputt gemacht hat, viel zu viel Knowhow kaputt gemacht hat und dann auch nicht nachhaltig versucht hat. Es wurde, musste ja zuerst sehr viel kaputt gemacht werden, weil die Kapazitäten herunter gefahren werden mussten und dann aber, man hat dann zu lange gewartet, da auf dem Sockel, der da noch da war, wieder aufzusetzen, da ist einfach zu lange gewartet worden, da hat Berlin zehn Jahre verschlafen, da glaube ich, waren die Sachsen sogar besser, in Sachsen sind wir da schneller



weiter gekommen und in anderen Bereichen auch. Also wir haben dann irgendwann, habe ich das Werk im Saarland gekauft, weil wir hier einfach in Berlin nicht mehr weiter kamen [...] aber das Saarland selbst von der Regierungseite her, hat man da viel mehr getan industrielle Arbeitsplätze zu erhalten, so einen Mittelstand auch zu pflegen, Mittelstand hat man hier in Berlin gar nicht gepflegt, das waren also, da gab es, das waren ganz vereinzelte Leute mit, die also erkannt haben, dass man über den Mittelstand eigentlich hier in Berlin eine vernünftige Industrie aufbauen könnte. Also die Senatsmeinung war, gut da wurden ein bisschen die Großen gepflegt, natürlich, das ist, die werden immer schon damals [Unternehmen B] und dieser Mittelstand, besonders aus dem Osten raus, den hat man nie ernst genommen, das ist so. (B5)

### *Kritik*

Von der industriellen Konvention an der staatsbürgerlichen Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass die Städte in der Region am schrumpfen sind, jedes Jahr Einwohner verlieren und überaltern. Ohne Zuzug ist das nicht auszugleichen, es gibt immer mehr Leerstand.

Des Weiteren thematisiert er die Syrienkrise: für ihn ist das Asylgesetz<sup>S/U</sup> nicht<sup>S/U</sup> nachvollziehbar<sup>S/U</sup>, warum Asylanten nicht<sup>S/U</sup> erlaubt<sup>S/U</sup> wird zu arbeiten<sup>S/U</sup> und warum die Entscheidungsfindung<sup>S/U</sup> über den Aufenthaltsstatus<sup>S/U</sup> so lange<sup>S/U</sup> dauert<sup>S/U</sup>. Man sollte innerhalb<sup>S/U</sup> von<sup>S/U</sup> vier<sup>S/U</sup> Wochen<sup>S/U</sup> entscheiden<sup>S/U</sup> und das darf nicht<sup>S/U</sup> Jahre<sup>S/U</sup> dauern. Der Staat<sup>S/U</sup> ist nicht in der Lage, sich zu revitalisieren, Geschwindigkeit<sup>S/U</sup> wird<sup>S/U</sup> klein<sup>S/U</sup> geschrieben<sup>S/U</sup>. Auch verstehen es die Rechtsverdreher<sup>S/U</sup>, die Gesetze noch ein bisschen komplizierter zu machen, so dass sie keiner mehr versteht, damit sie dann auch besonders viel Arbeit haben. Seiner Ansicht nach besteht die Philosophie des Rechtsstaats darin, das Recht so kompliziert zu machen, dass es kein Bürger mehr versteht, gesunder Menschenverstand ausgeschlossen:

Ich denke schon, dass wir nur so hier auf Dauer das Ganze halten können, dass vor allen man muss ja auch sehen, die ganzen Städte hier sind ja am schrumpfen, hier gibt es keine Stadt im Umkreis, die nicht am schrumpfen ist. Wir haben hier, sage ich mal, eine Überalterung in den Städten [...] also dass es immer weiter schrumpft, so ein bisschen runter und ohne Zuzug wird das nicht auszugleichen sein und das ist natürlich auch ein Problem für eine Stadt, wenn die Einwohnerzahl immer weiter schrumpft, dann gibt es immer mehr Leerstand, klar das ist Leerstand, natürlich in Wohnraum, den man sowiso nicht mehr vermieten kann, der eigentlich grauenvoll ist und das kann man eigentlich nur auffüllen durch Zuzug und da gibt es jetzt die Möglichkeit auf der einen Seite sind die Städte angesprochen worden jetzt durch diese ganze Syrienkrise, da gibt es ja viele, sage ich mal, Flüchtlinge, die jetzt nach Deutschland kommen, überall die Aufnahmeländer sind überfüllt, da sucht man jetzt Leute, hier vielleicht aufzunehmen, man muss welche aufnehmen, vielleicht kann man die auch schneller in Arbeit bringen, dann das nächste ist, die Asylanten, warum bekommen Asylanten, wenn sie arbeiten wollen, keine Arbeitserlaubnis? Ist für mich ein ganz wesentlicher Punkt, ich weiß nicht, was der Blödsinn soll also wenn man Asylanten hat, die arbeiten wollen, dann sollte man denen so schnell wie möglich Arbeit geben und sollte sie arbeiten lassen auch wenn dann irgendwann entschieden wird, ne kann er doch nicht bleiben aber dann können die sich selber versorgen. Also für mich ist dieses Asylantengesetz nicht so ganz nachvollziehbar, dass es auch alles so lange dauert, ich bin der Meinung, wenn einer reinkommt, dann muss man innerhalb von sagen mal von vier Wochen muss entschieden sein, kann er bleiben oder kann er nicht bleiben, das muss nicht

Jahre dauern aber da ist unser Staat einfach nicht zu in der Lage, unser Staat ist nicht in der Lage sich selbst, sage ich mal mehr zu revitalisieren, Geschwindigkeit ist klein geschrieben. Unsere Rechtsverdreher, die wir haben, die verstehen es die Gesetze noch ein bisschen komplizierter und noch ein bisschen komplizierter ?zu machen?, so dass sie keiner mehr versteht, so dass sie dann auch besonders viel Arbeit haben, das ist so meine Philosophie unseres Rechtsstaates, dass wir nämlich das Recht so kompliziert machen, dass es kein Bürger es mehr versteht. (SW3\_1)

I: Es gibt einen Soziologen, der hat mal gesagt Bürokratien verwalten vor allen sich selbst.

Ja, ja und an der Stelle, den Grad haben wir längst weit überschritten und man kann Gesetze einfach machen und man Gesetze kompliziert machen, setze einen, sage ich mal, Rechtsverdreher an einen egal was und du hast etwas kompliziertes, gesunder Menschenverstand ausgeschlossen, geht nicht mehr. (SW3\_1)

**Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und Marktkonvention: es gibt territoriale Unterschiede bei den Finanzämtern<sup>S</sup>: sie sind eine mittelgroße Gesellschaft und alle drei Jahre erfolgt eine Betriebsprüfung<sup>S</sup> und es wird genau geprüft, wo welches Geld<sup>M</sup> hin ist, warum das dort ist und wohin das bezahlt<sup>M</sup> worden ist und welche anderen Beteiligungen gemacht wurden. In Sachsen ist die Finanzverwaltung vergleichsweise rabiat:**

Also das ist schon eine schwierige Situation und gerade eben auch in Hinblick auf den demographischen Wandel ist das schon ein Problem, wenn man sagt, wir haben früher 30 Bewerber jedes Jahr gehabt an Lehrlingen und man hat jetzt nur 15, dann ist das trotzdem ein Problem. Also da habe ich jetzt von anderen Institutionen noch gar nicht gesprochen, wenn ich dann zum Finanzamt und dann noch so solche Sachen sieht. (SW1)

I: Wenn es dann noch was aus ihrer Sicht Wichtiges zu erzählen gibt, dann?

Ich sage mal auch da gibt es territoriale Unterschiede und da muss man sich manchmal auch wundern ob da überall in Deutschland mit gleichen Maß gemessen wird also das ist auch immer so eine Sache, wo ich da so manchmal am stutzen bin also wenn man sagt, wir haben dadurch, dass wir eine mittelgroße Gesellschaft sind, haben wir alle drei Jahre regelmäßig eine Betriebsprüfung und die Leute die gucken schon genau, da wird schon genau geprüft, wo ist welches Geld hin und warum ist das dort und wohin ist es bezahlt worden und ?andere teure Beteiligungen? gemacht und dann fragt man sich dann schon wie beim Herrn Höneß mehrere Milliönchen weg sein können, also gut, also deswegen sage ich auch dort wird es wahrscheinlich da notarielle Unterschiede geben aber das sind eben die Institutionen, wenn man eben Institutionen ansprechen in Sachsen sind da ich sage mal ziemlich rabiat, weiß ich nicht ob da so was bei uns auch passieren würde, in dieser Größenordnung. (SW1)

### Ost-WestVergleich

Beim Vergleich der Aussagen von ost- und westdeutschen Geschäftsführern lässt sich ein eindeutiger Trend aufzeigen: es äußerten sich, bis auf B3, nur westdeutsche Geschäftsführer positiv über die Politik bzw. Verwaltung, ostdeutsche aber auch einige westdeutsche Geschäftsführer negativ. Der einzige Geschäftsführer, der sich positiv äußerte, war B3, indem er sagte, dass die

fachliche Kompetenz von Ausbildungseinheiten, Universitäten und Fraunhofer-Instituten förderlich war, um völlig neue Strukturen zu entwickeln; allerdings wurde dieser Teil der Aussagen nicht der Politik und Verwaltung (staatsbürgerliche Konvention) zugeordnet.

Wesentlich kritischer äußerte sich schon OEO2, indem er sagte, dass das Hauptproblem in der Region die bürokratischen Zulassungsverfahren sind, die sich zwar verbessert haben, aber immer noch schleppend sind sowie hohe bürokratische Hürden bei der Etablierung eines Unternehmens im Wege stehen. Auch werden öffentliche Aufträge zu einem zu hohen Prozentgrad außerhalb der Region vergeben.

Des Weiteren wurde von ST2 auch die EEG-Umlage thematisiert, wodurch die Energiekosten anstiegen.

Ein westdeutscher Unternehmer (UN1) äußerte sich aber auch kritisch über die Politik, indem er sagte, dass die Politik die mittelständische Industrie ein Stück weit nicht richtig wahrnimmt und sie zu sehr den großen Arbeitgebern Beachtung schenkt.

Wesentlich stärkere Kritik kommt von drei ostdeutschen Unternehmern an der Verwaltung: B5 bemängelt, dass Berlin 10 Jahre verschlief: nachdem die Kapazitäten herunter gefahren waren, wurde zu wenig getan, um das noch bestehende Knowhow zu bewahren. Es wurde von dem Berliner Senat zu wenig getan, um industrielle Arbeitsplätze zu erhalten, die großen Unternehmen wurden unterstützt, aber der Mittelstand, insbesondere der aus dem Osten, der wurde nicht ernst genommen.

SW3\_1 kritisierte, dass der Staat nicht in der Lage ist, sich zu revitalisieren, die Geschwindigkeit der bürokratischen Entscheidungsfindung zu gering ist und die Gesetze so kompliziert formuliert sind, dass sie für den gesunden Menschenverstand unverständlich sind.

SW1 sagte, dass sein Unternehmen alle drei Jahre eine Betriebsprüfung durchläuft und dass das Finanzamt nicht nur sehr genau prüft, wo welches Geld hin ist und warum es dort hin ist, sondern auch, dass die Finanzverwaltung in Sachsen dabei vergleichsweise rabiat vorgeht.

Auffällig bei diesen Interviews ist, dass insbesondere von der industriellen Konvention aus die staatsbürgerliche Konvention kritisiert wurde: OEO2 kritisierte die schleppenden Zulassungsverfahren, er sagt aus, dass es noch Verbesserungspotential bei der Bürokratie gibt. B5 bezog sich ebenfalls auf die industrielle Konvention, indem er sagte, dass viel Knowhow kaputt gemacht wurde, weil, als die Kapazitäten herunter gefahren worden waren, zu lange gewartet wurde, um auf dem noch vorhandenen Sockel aufzubauen; Berlin hat da 10 Jahre verschlafen. SW3\_1 sagte, dass die Geschwindigkeit der Verwaltungsprozesse zu langsam ist und die Gesetze so kompliziert sind, dass sie unverständlich sind.

Eine Rolle spielte auch die Konvention der Bekanntheit, sowohl bei der Etablierung eines

Kompromisses, als auch bei der Ausübung von Kritik: einen Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit ging SBH1 ein, indem er sagte, dass die Wirtschaftsförderung Standortmarketing betreibt bzw. die Region als eine Gewinnerregion bewirbt.

Auch UN1 bezog sich auf diese Konvention, indem er aber mithilfe der Konvention der Bekanntheit Kritik übt und zwar indem er sagte, dass in der Öffentlichkeit nur von Stellenabbau und Strukturierungsmaßnahmen von Konzernen berichtet wird, aber nicht vom Stellenaufbau von den badenwürttembergischen Mittelständlern.

### (3) Fachkräftemangel

Das Thema Fachkräftemangel nahm mit Abstand den größten Platz ein und ließ sich in weitere Themengebiete ausdifferenzieren: es wurden hierbei die fachliche Qualifikation (1), höhere Lohnkosten und Gehalt (2), die Unternehmensebene bzw. Karrieremöglichkeiten, das Unternehmensimage und das Betriebsklima angesprochen (3). Des Weiteren spielten auch die Zusammenarbeit mit Organisationen, wie Schulen und Universitäten (4) eine wichtige Rolle. Um dem Fachkräftemangel zu begegnen, wurden Strategien des Standortmarketings (5) angesprochen sowie der mögliche Zuzug von ausländischen Fachkräften thematisiert (6).

Am Ende der jeweiligen Unterkapitel erfolgt dann ein Ost-West-Vergleich und der jeweilige Bezug zu den verschiedenen Konventionen wird diskutiert. Zum Schluss werden die sechs Unterkapitel noch einmal vergleichend erörtert.

#### (3.1.) Fachliche Qualifikation

Die Interviewaussagen reichten hier von der Aussage, dass sie sehr qualifizierte Leute gefunden hatten und die Arbeitsmarktsituation günstig war bzw. kein Fachkräftemangel besteht, über Aussagen, dass das Problem Facharbeiter zu bekommen größer wird, bis hin zu der Aussage, dass es in Bezug auf Arbeitnehmer ein Verkäufermarkt ist.

Dabei bezogen sich die Interviewaussagen auf die industrielle Konvention, die sehr oft einen Kompromiss mit der Marktkonvention einging. Eine Interviewaussage kritisierte allerdings radikal die industrielle Konvention.

#### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer sagte, dass sie in Sachsen keine Probleme hatten, Fachkräfte<sup>U</sup> zu bekommen. Sie brachten an der Baustelle ein Schild<sup>O</sup> an, dass sie bauen und einstellen wollen, woraufhin sie 300 Initiativbewerbungen erhielten, ohne dass sie inseriert<sup>O</sup> oder Bedarf beim Arbeitsamt angemeldet

hätten. Der Arbeitsmarkt<sup>M</sup> in Sachsen ist wesentlich günstiger<sup>M</sup> als der in Baden-Württemberg und dadurch fanden sie sehr qualifizierte Leute:

Fachkräftemangel, was es in Sachsen auch nicht gibt, da ist das Angebot durchaus, wir waren, als wir in [Ort F] den Bau beschlossen hatten und begonnen hatten, da haben wir an der Baustelle so ein Bauschild angebracht, hier baut [Unternehmen B]-Gruppe und ein Presswerk mit Komponentenfertigung für die Automobilindustrie, wir stellen ein Zerpannungstechniker, Werkzeugmechaniker und wir hatten damals in der Anfangsphase, nach wenigen Wochen bereits über 300 Initiativbewerbungen ohne dass wir irgendwo inseriert hatten oder beim Arbeitsamt einen Bedarf angemeldet hatten, Initiativbewerbungen aufgrund dieses Schildes da in [Ort F] und haben gute Leute gefunden, sehr qualifizierte Leute gefunden. Wir hatten dann einen großen Teil von denen auch bei uns hier, die waren von den Vorgesetzten hier hervorragend beurteilt, teilweise haben sie sogar den Wunsch an die Geschäftsleitung gerichtet, die sollten wir gleich hier behalten, dort gibt es ja noch mehr. Also der Arbeitsmarkt dort ist wesentlich günstiger als hier, auch viele junge Menschen, relativ junge Menschen, die ein paar Jahre Berufserfahrung nach der Ausbildung hatten, die dann aus den neuen Bundesländern weggezogen sind und interessiert waren wieder zurückzukommen. (S2)

Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Geschäftsführer sagte, dass sie keine wirklichen strukturellen<sup>U</sup> Probleme haben, nur im gewerblichen Bereich gibt es nicht genügend Fachkräfte<sup>U</sup>. Über das Standortmarketing<sup>O</sup> und die Willkommenskultur<sup>O</sup> versuchen sie, ausländische Fachkräfte aus Spanien zu bekommen. Die duale<sup>U-S</sup> Ausbildung<sup>U-S</sup> in Deutschland<sup>U-S</sup> ist weltweit einmalig; in anderen Ländern ist das Niveau doch teilweise niedriger, da es dort sehr viel verschulter ist, häufig fehlt der Praxisbezug. Die schulische Ausbildung und die Praxis ist über die IHK<sup>S</sup> strukturiert<sup>U</sup>, die auch Qualitätsstandards<sup>U</sup> sicher stellt und die Ausbildungsberufe<sup>S-U</sup> entsprechend der Arbeitsmarktanforderungen anpasst.

Die Lehre in Deutschland ist so anspruchsvoll, wie in einem anderen Land ein einfacher Universitätsabschluss<sup>U</sup> oder Fachhochschulabschluss<sup>U</sup>, die Mischung aus Theorie und Praxis sowie eine fundierte Ausbildung machen deren Stärke aus:

Also so wirkliche strukturelle Probleme gibt es hier nicht [...]. Es gibt eine große Gewerbefläche, zum Beispiel, da gibt es ein regionales Gewerbegebiet, das ist jetzt von der Wirtschaftsförderung quasi erschlossen worden bei [Ort H] und was die machen ist natürlich auch Standortmarketing, die haben als eine der ersten das Thema ausländische Fachkräfte aus Spanien, haben die sich auf die Fahnen geschrieben, dann war ein großes Thema Willkommenskultur was jetzt aktueller denn je ist. (SBH1)

I: Die Landtagswahlen haben da ja etwas anderes teilweise gezeigt.

Ja, aber das ist eben, das hatten die sich eben auch auf die Fahnen geschrieben, das haben also vom Beirat, haben wir das noch initiiert, gesagt, haben Willkommenskultur, das war aber noch vor der Flüchtlingskrise, da ging es eher darum ausländische Fachkräfte, wenn wir die in die Region holen wollen, können wir nicht nur in die Region holen, sondern wir wollen sie auch halten und dazu ist eine Willkommenskultur nötig und dann haben wir eine Umfrage gemacht, Analyse, die waren zum Beispiel erfolgreich die Wirtschaftsförderung, es gibt jetzt in der Nähe hier ein großes Testgelände von [Unternehmen B], was auch

wiederum Arbeitsplätze anzieht und da waren die auch unterstützend auf einem ehemaligen Kasernengelände gibt es hier ein großes Testzentrum und das unterstützen wir. Also die Ansiedlung natürlich auch von Industrie [...] aber man muss ja immer sehen, wir haben in Deutschland die duale Ausbildung, das ist ja einmalig weltweit und dadurch sind sie natürlich auch auf einen gewissen Level und in anderen Ländern ist das Niveau doch teilweise ein bisschen niedriger, ich kann es jetzt selbst nicht, weil wir keinen Spanier jetzt eingestellt haben aber es ist manchmal so, dass dort doch sehr verschult ist, das weiß ich von einigen und selbst das Studium und das denen der Praxisbezug häufig fehlt. (SBH1)

I: Zu der dualen Ausbildung, können Sie da vielleicht noch mal, also das vielleicht noch mal ein bisschen herausstellen, was so wirklich diese besondere für Deutschland das ausmacht und warum das ausgerechnet gerade in der betrieblichen Praxis so wichtig ist?

Naja, weil ich habe die schulische Ausbildung, die Berufsschule und die Praxis und das ist schon etwas, was es in dem Sinne nicht gibt und ich habe die Prüfung und es ist strukturiert über die IHK, die auch über gewisse Qualitätsstandards also eine Institution, wenn man das mal vergleicht mit anderen Ländern [...]. Hier ist es ja so, dass es über die IHK als Träger auch dann immer wieder die Ausbildungsberufe Anpassung gibt, inhaltliche Anpassungen, die Prüfungen, die gemacht werden und das ist über Jahrzehnte eingeschwungen, dieses System. (SBH1)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Konvention der Bekanntheit: sie haben das Problem, junge Leute zu bekommen, insbesondere Leute mit Berufserfahrung, die Familie mitbringen müssen. Die Stadt hat ein seltsames Mischimage<sup>o</sup> als wunderschöne Gegend, aber es fehlt die Wahrnehmung als Region mit attraktiven Arbeitsplätzen.

Des Weiteren grenzt er sein Unternehmen von Startups ab, wenn es darum geht, Studenten<sup>U</sup> einen vernünftigen Praktikumsplatz zu bezahlen<sup>M</sup> und den auszubilden, ihm ein strukturiertes<sup>U</sup> Programm<sup>U</sup> anbieten zu können, d. h. der Student<sup>U</sup> kann sich neben dem Studium<sup>U</sup> sein Bafög<sup>M</sup> auffüllen<sup>M</sup> und sich fachlich<sup>U</sup> auf<sup>U</sup> dem<sup>U</sup> Laufenden<sup>U</sup> halten<sup>U</sup>. Sie haben über 200 Lernende in der Firma: Studenten<sup>U</sup> in Teilzeitjob, Diplomanden<sup>U</sup>, Doktoranden<sup>U</sup>, eigene Azubis, Duale Studenten<sup>U</sup>, was es gibt in der deutschen Bildungsszene haben sie in der Organisation<sup>U</sup>:

Was hier ein Problem, was gefühlt ist, wir haben hier zum einen die Schwierigkeit, dass junge Leute hierher kommen, das ist aber eine Schwierigkeit, die sie im Prinzip durch die gesamte universitäre Landschaft in den neuen Bundesländern auch schon so haben also das heißt, Studenten sind zwar mobil aber es gibt eine relativ geringe Mobilität von Weststudenten an östliche Hochschulen, wer hier aber nicht studiert, der kann auch bei mir kein Praktikum machen und der kennt mich dann halt noch nicht. Und das Zweite ist, es gibt nach wie vor, oder [Ort A] hat ein ganz seltsames Mischimage, weil die Stadt ist wunderschön und tolle Gegend und das hast du bestimmt [I: Sehenswürdigkeit A] und das hast du bestimmt nicht bereut nach [Ort A] zu gehen, aber gleichzeitig, wenn man sich fragt, ja und wäre es nicht auch mal was für dich? Naja, aber was gibt es denn sonst noch? Also es gibt so das Gefühl und gerade jetzt hier in der Web-Branche, wenn ich in Hamburg bin, in Berlin bin, boah da gibt es ganz viele Alternativen und das ist so eine gefühlte Wahrheit, dass, wenn Leute dann zur [Unternehmen B] nach [Ort A] kommen, gerade Leute mit Berufserfahrung, die müssten dann ihre Familie vielleicht mitbringen und die sagen, ja und wenn es dann nach drei, vier, fünf Jahren vielleicht doch noch mal mehr mich juckt, ja was dann, muss ich dann wieder umziehen? Und das ist gefühlt in vielen

westdeutschen Städten anders, sicherlich in den Städten wie Hamburg und Berlin auch tatsächlich anders [...], wegen dieser unglaublich spannenden Startup-Szene und ob sie dann für einen Studenten wirklich so nutzbar ist oder nicht, da macht man sich vielleicht auch gar kein klares Bild drüber, weil, womöglich hat so eine Firma wie die [Unternehmen B] viel spannendere und sogar bezahlte Praktikumsplätze zu vergeben, was einem Studenten möglicherweise viel mehr nutzt als die Tatsache, dass es da ganz viele Startups gibt. (OEO1)

I: Kommt da wieder eine Internetblase, ein neues, meinen sie da wird in Berlin?

Ach darum geht es mir gar nicht, aber das Startup tut sich ein bisschen schwer einem Studenten einen vernünftigen Praktikumsplatz zu bezahlen und den auszubilden und dem ein strukturiertes Programm anzubieten und für manche mag das die ganz coole Nummer sein, aber wenn ich einfach nur neben meinem Studium ein bisschen was machen will, was mir mein Bafög auffüllt, wenn ich überhaupt welches kriege, also wo ich einfach nur leben von kann und es hilft mir eigentlich noch wenn es mich fachlich schon ein bisschen am Laufen hält. Manche sagen auch, ach Gott tagsüber Uni, abends Kellnern entspricht meinen Lebensstil und andere sagen och ehrlich gesagt, wenn ich Geld kriege für was mich im Studium, im Verständnis von bestimmten Themen sogar weiter bringt, weil das fachnah ist, fände ich viel besser und so was können solche Firmen wie wir halt bieten, wir haben weit über 200 Lernende in der Firma, also Studenten, die ganz normal studieren und hier im studentischen Teilzeit-Job haben wir Diplomanden, wir betreuen Doktorarbeiten, wir haben eigene Azubis, wir haben [Unternehmen A]-Azubis, die ihre Praxisphase haben, wir haben duale Studenten, also was es gibt in der deutschen Bildungsszene, das haben wir hier irgendwie in der Organisation. (OEO1)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und handwerklicher Konvention: für diesen Geschäftsführer wächst das Problem, Facharbeiter<sup>U</sup> zu bekommen; bei den Ingenieuren<sup>U</sup> sieht es besser aus, weil mehr junge Leute studieren<sup>U</sup> gehen. Insgesamt muss er abwarten, ob die Studenten<sup>U</sup>, die von der Schule kommen, so gut sind wie ein Konstrukteur<sup>U</sup>, der 30 Jahre Berufserfahrung<sup>H</sup> gemacht hat.

Des Weiteren besteht, seiner Ansicht nach, ein Grundproblem darin, dass weniger junge Leute bereit sind, in Schichtmodellen<sup>U</sup> zu arbeiten; für diejenigen, die unter 30 sind, ist die Freizeit wichtiger als die Arbeit. Sie sind auch bereit, den Arbeitgeber zu wechseln, wenn sie dann dort etwas mehr verdienen<sup>M</sup>:

Und ich denke schon, dass wir das Problem Facharbeiter mehr und mehr bekommen, dass das ein immer größeres Problem wird. Im Moment sehe ich im Bereich, sage ich mal, studentischen Bereich also im Bereich der Verwaltung, Konstruktion, Ingenieure und so weiter, habe ich im Moment nicht das Gefühl, dass wir da schon das große Problem haben, weil einfach von der Schule weg mehr Leute zum studieren gehen, die Qualität, das ist so eine Frage, das wird sich aber zeigen, erst im Laufe der Jahre, weil ich kann keinen jungen Studenten von der Schule holen und glauben, dass der so gut ist wie ein Konstrukteur der 30 Jahre, sage ich mal, Erfahrungen gesammelt hat, das ist eine Sache, da sind wir selber gefordert unsere Mitarbeiter da im Grunde zu qualifizieren, das ist glaube ich nicht das Problem. Ich sehe das Problem eher wirklich im Facharbeiterbereich, dass man da genügend Nachwuchs findet, langfristig, um hier sage ich mal den Maschinenbau hochzuhalten, nicht nur Maschinenbau, das nebenan im Presswerk, in der Produktion war das gleiche Problem, da ist es vielleicht noch eher der Fall, weil es immer weniger Leute gibt, die dann so eine rollende Woche, sieben Tage die Woche durcharbeiten wollen, so klar mit verschiedenen Schichtmodellen und so

weiter aber halt auch Samstag-, Sonntagarbeit ist da nebenan drin, das ist hier natürlich wesentlich angenehmer, wir fahren hier im Moment maximal zwei Schichten, kann sein, dass mal so eine halbe Nachtschicht dazu läuft, wo dann erweiterte Schichten gefahren werden, aber im allgemeinen läuft das hier ein bis maximal zweischichtig und das ist natürlich vom arbeiten her sehr angenehm. Im Gegensatz zu so einem Presswerk, was dann wirklich rollende Woche fährt, wo ich eine komplette Nachtschicht durchfahren muss, wo ich am Wochenende auch nur begrenzt frei habe, nicht jedes Wochenende komplett frei, sondern immer nur tageweise frei, das ist natürlich wesentlich schwieriger aber nichtsdestotrotz, dieses Facharbeiterproblem also ich sehe das sehr wohl, weil wenn man jetzt mal sieht, wie die Schülerabgangszahlen sich entwickeln in den nächsten Jahren, dann ist das schon nicht ganz unkritisch [...]. Es gibt auch Leute, die dann sagen okay, da drüben könnte ich vielleicht ein bisschen mehr verdienen, da ist das vielleicht noch günstiger, das ist vom Arbeitsweg noch ein bisschen angenehmer, wenn ich darüber gehe, weil das ist heute, freizeitmäßig denken die jungen Leute hier ganz anders also es gibt ja so drei Stufen, sagt man immer, also die eine Stufe bin ich, das ist so, dass ist, die machen einfach alles mit, so das ist so meine Altersklasse. Das ist so das mittlere Alter, dazu zählt er dazu, die sind auch noch ziemlich bereit, aber denken doch schon über Freizeit nach und alles so diese U30-Jungs, da ist die Freizeit wichtiger als die Arbeit, das ist so, dass was ich gelernt habe mittlerweile und das ist natürlich bedenklich auf die Dauer. (SW3\_1)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Netzwerkkonvention: es ist ein Verkäufermarkt<sup>M</sup>, was die Arbeitnehmer betrifft und die Schwierigkeit besteht darin, gute Mitarbeiter zu finden, die langfristig<sup>U</sup> im Unternehmen bleiben; man muss in der Provinz schon was bieten<sup>M</sup>, um genügend Nachwuchskräfte<sup>U</sup> zu bekommen, was zu Lohnsteigerungen<sup>M</sup> und somit zu erhöhten Lohnkosten<sup>M</sup> führt. Die Frage ist, ob man selber ausbildet, oder ob man ausgebildete Mitarbeiter von Kollegen abwirbt<sup>M</sup>.

Diese Situation relativiert dieser Interviewpartner aber, indem er sagt, dass die Hauptprobleme vielleicht auch die Hauptchancen<sup>M</sup> seien, da der Wettbewerb<sup>M</sup> um gute Leute international<sup>M</sup> gesehen einzigartig ist bzw. diese ein wahnsinniges Kapital sind. In anderen Teilen der Welt gibt es eine schlechtere Ausprägung von Netzwerken<sup>N</sup> und in Deutschland gibt es motivierte<sup>N</sup> Leute, die ein bisschen weiter denken, da sie das, was neben<sup>N</sup> ihnen<sup>N</sup> ist<sup>N</sup>, mit<sup>N</sup> einbeziehen<sup>N</sup> in ihre Entscheidungen, was in anderen Ländern so nicht der Fall ist:

Und da ist natürlich der Druck am Arbeitsmarkt ist natürlich immens, also meine das sieht man dann auch in den Lohnkosten also wir haben natürlich Lohnsteigerungen generell, aber wir haben natürlich auch Lohnsteigerungen, weil es ein sehr, oder da kommen wir nachher vielleicht noch mal dazu, wo sind unsere Probleme? Das sind natürlich mit ein, wir haben einen Verkäufermarkt, was die Arbeitnehmer anbetrifft, ganz klar [...] und wir müssen da schauen, dass wir natürlich von unten, dass wir genügend Nachwuchskräfte bekommen rechtzeitig, natürlich ist die Frage immer, bildet man selber aus oder wirbt man dann ausgebildete Mitarbeiter von Kollegen ab, ich meine, es wird hier relativ viel ausgebildet, meine, wir haben in den Schulen, sind viele Lehrstellen hier bei uns hier unbesetzt [...]. Die Hauptprobleme sind vielleicht auch die Hauptchancen die wir, es ist natürlich zuallererst also Stand heute ist es sicherlich ein Wettbewerb um gute Leute, das kann man eigentlich sagen und damit zusammenhängend natürlich eine gewisse Entwicklung, wie gesagt, diese guten Leute, die wir haben, die sind natürlich international gesehen, das ist



einzigartig also ich meine, wenn sie irgendwo anders hinkommen, egal jetzt wo auf der Welt und dann sehen wie schlecht teilweise oder wenig ausgeprägt diese Netzwerke sind, ob das jetzt Zusammenarbeit, ob das jetzt Personal ist oder allein, wenn sie irgend etwas brauchen, sie sind irgendwo auf einer Montage und sie brauchen jetzt zehn Schrauben, dann sind sie hier, rufen sie irgendwo an und dann fahren sie fünf Kilometer und da gibt es fünf Schrauben oder die zehn Schrauben, es gibt andere Länder, da fahren sie 100 Kilometer, es gibt nichts. Es gibt das Personal nicht, es gibt nicht die motivierten Leute und vor allem auch nicht, sagen mal die motivierten, diese Generalisten. Wir haben unser Personal hier ist mehrheitlich so geschult und antrainiert oder auch eigentlich auch aus der Erziehung raus, dass Entscheidungen selber getroffen werden, dass die Leute ein bisschen weiter denken, dass sie auch das was neben ihnen ist, mit einbeziehen in ihre Entscheidungen, ich meine der eine mal mehr der andere mal weniger, aber in anderen Ländern, da sagen sie zum einem, du nimmst jetzt dieses Stück Rohr und läufst da vorne, legst es ab und wenn sie das nicht sagen, er soll es ablegen, dann hält er es wahrscheinlich so lange auf der Schulter bis sie da hingehen und sagen, jetzt kannst du es ablegen, also jetzt wiederum bildlich gesprochen und das ist unser, ein wahnsinniges Kapital, was wir haben, führt aber dazu, dass wir dann natürlich im internationalen Vergleich dann immer mal wieder Schwierigkeiten haben, dass es andere Länder gibt, die einfach viel günstiger produzieren und sie können mit dem Label made in Germany zwar punkten aber nicht immer. (NA1\_1)

### *Kritik*

Von der Konvention der Inspiration und der Netzwerkkonvention an der industriellen Konvention: dieser Unternehmer sagt aus, dass sie bundesweit Potentiale vergeuden, weil die jungen Leute durch das Schulsystem<sup>U/N</sup> demotiviert<sup>U/N</sup> werden, ihnen wird Kreativität<sup>U/I</sup> geraubt<sup>U/I</sup>. Der Grund ist, dass das Schulsystem<sup>U/I</sup> aus seiner Gründung heraus eine andere Intention hat, es sollen keine<sup>U/I</sup> kreativen<sup>U/I</sup> Leute ausgebildet werden, sondern Leute ausgebildet werden, die für den Krieg und die Fabrik tauglich sind und das nicht infrage stellen.

Die Welt hat sich aber verändert und es gibt Freiräume in der Produktion: der Mitarbeiter möchte nicht<sup>N</sup> den ganzen Tag die<sup>N</sup> gleiche<sup>N</sup> Tätigkeit<sup>N</sup> machen, sondern es gibt Produktionsinseln, die viele<sup>N</sup> Tätigkeiten<sup>N</sup> in der Verkettung erfordern, bis hin zum testen. Man kann seinen Arbeitsplatz gestalten<sup>I</sup>, kann die Ergonomie beeinflussen, der Mitarbeiter<sup>N</sup> weiß<sup>N</sup> am<sup>N</sup> besten<sup>N</sup>, was<sup>N</sup> gut<sup>N</sup> für<sup>N</sup> ihn<sup>N</sup> ist<sup>N</sup> (partizipatives Management), wie eine Produktänderung vorzunehmen ist. Das ist eine andere Anforderung, als morgens das Gehirn abzugeben und am Abend wieder einzubauen. Das Schulsystem<sup>U/N</sup> bildet<sup>U/N</sup> aber mit seinem Frontalunterricht<sup>U/N</sup> solche Leute<sup>U/N</sup> aus<sup>U/N</sup> und das ist das Problem.

Sie haben daher ein modulares<sup>N</sup> System mit ihren Azubis, die z. T. neue<sup>N</sup> Module<sup>N</sup> kreieren<sup>N</sup>, eine zweite<sup>N</sup> Azubigruppe<sup>N</sup> testet<sup>N</sup> diese, eine dritte<sup>N</sup> kann sie einsetzen<sup>N</sup>. Es gibt keinen Frontalunterricht, sondern Versuche, um was zu lernen, dann bleibt es auch im Kopf.

Des Weiteren gibt es in jeder Klasse mindestens zwei Realschüler, die ein durchschnittliches Abitur machen könnten, die aber durch das Raster<sup>U/N</sup> gefallen<sup>U/N</sup> sind und ein Großteil sagt dann, dass man ihnen das jetzt bescheinigt hat, dass sie jetzt blöd seien und sie dadurch demotiviert<sup>U/N</sup>

werden:

Bundesweit eigentlich, bin ich der Meinung, dass wir Potentiale vergeuden, also von jungen Leuten, weil sie einfach durch das jetzige Schulsystem im Prinzip demotiviert werden, die Kreativität wird gänzlich geraubt und das Schulsystem, was wir heute haben, hat einfach aus der Gründung raus eine andere Intention gehabt, da wollte ich keine kreativen Leute ausbilden, sondern ich wollte Leute ausbilden, die in den Krieg ziehen, ich wollte Leute, die jetzt darüber nicht nachdenken, dass sie dazu irgendjemand erschießen sollen, sondern selber erschossen werden, weil dann werden sie es vielleicht nicht machen und Leute erziehen, die vielleicht in der Fabrik den ganzen Tag den machen und sagen da bin ich jetzt zufrieden oder halt das nicht infrage stellen. Die Welt hat sich verändert, also solche Leute brauchen wir auch in der Produktion, also auch das ist so ein Punkt natürlich, also die, wie ich vorhin gesagt habe, diese Freiräume, das haben wir auch in der Produktion, also auch der Mitarbeiter dort ist jetzt nicht jemand der einen ganzen Tag die gleiche Tätigkeit macht, sondern da gibt es inzwischen Produktionsinseln, die einfach viele Tätigkeiten in der Verkettung abfordern von dem Mitarbeiter, bis zum testen, der kann seinen Arbeitsplatz gestalten, der kann Ergonomie beeinflussen, der kann sehr viel mitwirken, weil er am besten weiß, was für ihn gut wäre oder was jetzt vielleicht eine gute Veränderung auch im Produkt wäre, damit das vielleicht sich leichter täte zusammen zu bauen, also das sind ganz andere Anforderungen, wie das ich jetzt sage, ich will Leute, die am besten ihr Gehirn morgens abgeben und am Abend, wenn sie gehen wieder einbauen, die brauche ich in keinem Bereich aber unser Schulsystem bildet die aus, also das ist das Problem [...]. Die sollten sich alle mal den Film Alphabet anschauen, weiß nicht ob Sie den mal gesehen haben? (BO1)

I: Nein.

Das ist eigentlich so ein Dokumentarfilm, nennt sich Alphabet, müssen Sie sich mal anschauen, wenn Sie irgendwo mal die Gelegenheit dazu haben, da wird einfach nur weltweit, werden einfach so verschiedene Schulen besucht und Bildungssysteme beleuchtet aber nur als Dokumentarfilm und das ist schon sehr extrem was da so, ach was man da dann mitnimmt, also gerade dieses Thema Kreativität, da gibt es eine Studie, ich glaube in den USA haben die das gemacht, mit Schülern, die haben die Kreativität bei der Einschulung gemessen, da war der Durchschnittswert 98 Prozent der Schüler, die da gekommen sind, was glauben Sie wieviel Prozent war die die Kreativität nach Abschluss des Abiturs? (BO1)

I: Zehn Prozent?

Drei, also Wahnsinn, also das hat man im Prinzip alles geschafft zu verabschieden und ich habe ja selber zwei Kinder, die und habe das da auch beobachtet, dass ist einfach, die kommen so motiviert, also bevor die in der Schule waren, die haben alles gefragt, die haben alles, die waren so wissbegierig und bereits die Grundschule hat eigentlich geschafft, das schon, dieses ich will voran kommen, das gänzlich zu entziehen und das wird natürlich nicht besser, je weiter man, je höher man kommt [...]. Ich jetzt also zum Beispiel, wenn wir unsere Azubis, wir haben es bei der Ausbildung, machen wir das auch mit so einem modularen System das heißt also, die Azubis müssen so hundert Module durchlaufen, die sie teilweise selber, also nicht neue Module kreieren, die Azubis wieder selber eine zweite Azubi-Gruppe testet die und die dritte kann sie dann einsetzen, das heißt aber, es gibt nicht diesen Frontalunterricht, sondern es gibt eigentlich Versuche, um was zu erlernen, weil dann bleibt es auch im Kopf, wenn ich jetzt einen Transistor auswendig lerne, was der für Funktionen hat, vergesse ich das wahrscheinlich mindestens dann im nächsten halben Jahr weiß ich es vielleicht schon nicht mehr, was jetzt da genauer, aber wenn der jetzt da Versuche gemacht hat und weiß vielleicht auch mal gescheitert ist und gesagt hat, aha das funktioniert nicht, oder da habe ich was kaputt gemacht, also dann bleibt das ganz anders haften und so ist unsere

Ausbildung aufgebaut und dass die Straucheln ein halbes Jahr lang, die Jungs und Mädels, weil sie das nicht gewöhnt sind, weil von der Schule es einfach da steht vorne einer, der erzählt was und kann man zuhören oder auch nicht, muss es dann irgendwann noch auswendig lernen, dann kann man es am Testtag noch mal schnell runter schreiben und dann kann man es auch wieder löschen, eigentlich jetzt ist das hier ganz anders, die sind ja erst mal häh, wie geht das jetzt? Nach einem halben Jahr kommen sie dann rein und dann finden sie es super also dann möchten sie nicht mehr tauschen sozusagen aber so müsste ja auch Schule sein und also da gäbe es viel zu tun und wir haben, wie gesagt mit unseren Kooperationen zum Beispiel, mit der Werkrealschule, die sagen, sie haben in jeder Klasse mindestens zwei Schüler, also mindestens zwei Schüler, die ein durchschnittliches Abitur machen könnten aber die sind mal durch das Raster gefallen, also was weiß ich, Deutsch oder irgendwas, wo die Eltern vielleicht halt auch nicht die Zeit oder die Befähigung hatten, dann sind die da durchgefallen, dann hat man eben gesagt, ja Gymnasialempfehlung können wir denen nicht geben, weil du bist ja in Deutsch schlecht oder was weiß ich, zack ist man in der Werkrealschule gelandet. Man kann natürlich heute in Deutschland, kannst ja Abitur später machen, aber das ist natürlich ein längerer Weg, was jetzt auch vielleicht noch nicht so schlimm ist aber ich denke mir, das Schlimmere ist eigentlich so ein bisschen die Motivation oder die Demotivation, weil wenn ich jetzt als Jugendlicher so einen Dämpfer kriege und sage, du bist zu blöd Abitur zu machen, der muss ja erst mal sich selber wieder motivieren, dass er dann irgendwann sagt, das schaffe ich schon. Das schaffen schon manche auch, aber Großteil wird vielleicht sagen, das hat man mir jetzt bescheinigt, bin ich halt nicht und lebt dann damit aber lebt er da vielleicht auch nicht drin längerfristig zufrieden damit. (BO1)

### Ost-West-Vergleich

Beim Vergleich der Aussagen von ost- und westdeutschen Geschäftsführern äußerten sich sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer, dass sie Probleme haben, qualifizierte Leute zu finden. Überraschenderweise äußerte sich ein westdeutscher Geschäftsführer (S2), dass sie sehr qualifizierte Fachkräfte in Sachsen gefunden hatten, im Vergleich zu seinem Stammsitz in der ROR Stuttgart. OEO1 hat dagegen eine gegenteilige Sichtweise, er hat das Problem, junge Leute in Sachsen zu bekommen; seiner Ansicht nach sind aber die westdeutschen Städte wettbewerbsfähiger und können daher einfacher Leute rekrutieren.

Die fachliche Qualifikation der Arbeitnehmer wurde von ost- und westdeutschen Geschäftsführern unterschiedlich beurteilt: S2, SBH1 und NA1\_1 sprachen von qualifizierten Leuten und von der Bedeutung der dualen Ausbildung in Deutschland, wobei die schulische Ausbildung und die Praxis über die IHK strukturiert ist sowie die Mischung aus Theorie und Praxis die Stärke der dualen Ausbildung ausmacht. Bei dieser Qualitätszuschreibung berufen sie sich auf die industrielle Konvention.

Kritisch bezüglich der Qualität der Facharbeiter äußerte sich SW3\_1, indem er sagte, dass weniger Leute bereit sind, eine rollende Woche und am Wochenende durchzuarbeiten. Die jungen Leute denken im Vergleich zu den älteren freizeitmäßig ganz anders, bei denjenigen, die unter 30 Jahre alt sind, ist die Freizeit wichtiger als die Arbeit. Hier wird Kritik innerhalb der industriellen

Konvention geübt.

Eine radikale Kritik an der industriellen Konvention übte BO1: es werden bundesweit Potentiale vergeben, da das Schulsystem keine kreativen Leute ausbildet, sondern Leute, die nur funktionieren sollen. Allerdings haben sich die Tätigkeiten in der Arbeitswelt verändert, die Produktion ist heutzutage durch Freiräume gekennzeichnet, die vielfältige und keine gleichgerichteten Tätigkeiten mit sich bringen.

### (3.2.) Höhere Lohnkosten und Gehaltsaspekte

Die Aussagen, die die höheren Löhne aufgrund des Fachkräftemangels thematisierten und wie man ihm begegnen könnte, reichten vom gegenseitigen Abwerben auf dem Arbeitsmarkt auf der einen Seite und auf der anderen Seite wurde dies gerade abgelehnt, weil gute Mitarbeiter eine gewisse Loyalität zum Unternehmen haben. Zwischenpositionen waren, dass man sich zwar einerseits auf den Arbeitsmarkt bezieht, aber daneben alternative Rekrutierungswege einschlägt, z. B. indem an einer Baustelle lediglich ein Schild angebracht wurde oder über Empfehlungen der Mitarbeiter Fachkräfte rekrutiert werden.

Am häufigsten wurde sich dabei auf die industrielle Konvention, die Marktkonvention und die Konvention der Bekanntheit bezogen. Manchmal aber auch auf die handwerkliche Konvention.

### *Kompromiss*

Zwischen Marktkonvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass Facharbeiter<sup>U</sup> echte Mangelware<sup>M</sup> sind, es besteht ein Krieg zwischen den Unternehmen (Wettbewerber<sup>M</sup>) und dass das die Mitarbeiter auch ausnutzen: wenn sie mehr Geld<sup>M</sup> bekommen, dann wechseln sie einfacher (Format der relevanten Information). Auch gibt es gewisse Imagestufen<sup>O</sup>, sie gehen lieber zu VW als zu einem Zulieferer.

Um dem Fachkräftemangel<sup>M</sup> zu begegnen, trifft er sich beim Bürgermeister mit anderen Unternehmen und sie überlegen, ob sie Fachkräfte<sup>U</sup> aus Mecklenburg-Vorpommern oder aus den neuen EU-Ländern rekrutieren<sup>U</sup> können:

Hervorragende Facharbeiter, das fängt jetzt an wegzulaufen. Also wir merken das jetzt, die guten Facharbeiter sind alle untergebracht und was jetzt kommt, im Moment, was wir da so, was man da jetzt noch so findet, ist schon sehr schwierig, wir kommen jetzt so langsam an die Grenze ran, hier in der ganzen Gegend, das sage ich mal der Arbeiter, der Facharbeiter echte Mangelware wird, das führt natürlich so ein bisschen zu Krieg auch zwischen den Unternehmen und das nutzen die Mitarbeiter auch aus, wenn es irgendwo mehr Geld gibt, dann ist das natürlich viel einfacher zu wechseln als noch vor sieben, acht Jahren, muss man schon mal sagen [...], da geht es natürlich sicherlich auch nach dem Punkt, wenn ich zu VW gehen kann, gehe ich zu VW und nicht zum Zulieferer, da gibt es gewisse Imagestufen, gibt es hier [...]. Aber ich, wir sind da dran, ich habe, wir haben letzte Woche, mit unserem Oberbürgermeister machen wir immer so Runden

hier und da haben wir mehrere Unternehmen, haben wir dort gemeinsam mal so analysiert, das geht allen gleich [...] und der Oberbürgermeister will jetzt, die machen jetzt mal eine Analyse aus welchen Bereichen, in welchen Bereichen ist was los, gibt es in Deutschland noch Bereiche, sprich so ein bisschen Mecklenburg-Vorpommern da oben noch was, wo man noch vielleicht mal die Hände ausstrecken könnte und die wollen auch über ihre Kontakte in diese neuen EU-Länder mal so ein bisschen reingucken und wir wollen, haben gesagt, wenn, dann muss man sich hier gemeinsam mal für eine Stadt, vielleicht mal eine Region aussuchen, aus der man vielleicht Leute rekrutieren kann, dass man so eine kleine Community, weil, ich sage mal, wenn man einzelne Leute hierher holt, die sind verloren und verkauft, ich glaube das geht nur, wenn man wirklich so eine kleine Community bildet, wo die sich auch wieder finden. (SW3\_1)

Zwischen Marktkonvention und industrieller Konvention: auch hier besteht ein immenser Druck am Arbeitsmarkt<sup>M</sup>: es kommt zu Lohnsteigerungen<sup>M</sup>, weil es ein Verkäufermarkt<sup>M</sup> ist, was die Arbeitnehmer betrifft. Schwierigkeit besteht darin, genügend Nachwuchskräfte<sup>U</sup> zu bekommen und die Frage ist, ob man selber ausbildet oder ob man ausgebildete Mitarbeiter von Kollegen abwirbt<sup>M</sup>. Bei Porsche gibt es eine Prämie<sup>M</sup> von 9.000 Euro<sup>M</sup>, da muss man in der Provinz schon ganz schön was bieten<sup>M</sup>, damit die Leute nicht abwandern. Viele gehen nach der Ausbildung in Richtung Metropole, um sich weiter zu entwickeln, die auch freizeittechnisch sehr angenehm ist:

Natürlich der Druck am Arbeitsmarkt, ist natürlich immens also meine das sieht man dann auch in den Lohnkosten also wir haben natürlich Lohnsteigerungen generell aber wir haben natürlich auch Lohnsteigerungen weil es ein sehr oder da kommen wir nachher vielleicht noch mal dazu, wo sind unsere Probleme? Das sind natürlich mit ein, wir haben einen Verkäufermarkt, was die Arbeitnehmer anbetrifft, ganz klar [...] und wir müssen da schauen, dass wir natürlich von unten, dass wir genügend Nachwuchskräfte bekommen, rechtzeitig natürlich, ist die Frage immer bildet man selber aus oder wirbt man dann ausgebildete Mitarbeiter von Kollegen ab [...], was die Konkurrenz anbetrifft, meine wir sind hier Provinz und es gibt viele die gehen nach Stuttgart, ich meine, wenn sie jetzt, sie kamen ja jetzt quasi durch diese industrialisierte Megazone, da ist eine Firma neben der anderen oder gibt es natürlich solche großen wie Bosch oder Daimler oder Porsche oder wenn sie sehen, der Porsche zahlt jetzt wieder eine Prämie von knapp 9.000 Euro, das kriegt der Hausmeister genauso wie der Abteilungsleiter, da müssen sie natürlich hier in der Provinz schon ganz schön was bieten, damit die Leute nicht abwandern. (NA1\_1)

Zwischen Marktkonvention und industrieller Konvention: aufgrund des demographischen Wandels haben sie ein klares Nachwuchsproblem<sup>U</sup> und die territoriale Häufung<sup>U</sup> von gleichgearteten Firmen führt dazu, dass gegenseitig<sup>M</sup> Personal<sup>M</sup> abgeworben<sup>M</sup> wird (Wettbewerber). Das führt zu höheren Löhnen<sup>M</sup>, höherem Einkommen<sup>M</sup> und schränkt die überbetriebliche Konkurrenzfähigkeit<sup>M</sup> ein. Umso wichtiger ist es daher, der technologische<sup>U</sup> Vorreiter<sup>U</sup> in der Branche zu sein:

Also ich sage mal, prinzipiell kann man sagen, klares Nachwuchsproblem, das wird auch immer krasser noch weiter werden, die territoriale Häufung von gleichgearteten Firmen führt natürlich auch dazu, dass gegenseitig Personal abgeworben wird, das ist nun so, man kann sich schon in die Augen gucken und trotzdem hintenrum einen Mann wegziehen, das ist aber ganz einfach so und das führt natürlich auch, das führt zwar zu höheren Löhnen, zu höherem Einkommen, schränkt natürlich aber auch die Konkurrenzfähigkeit zum Teil ein und, also wenigstens

die überterritoriale Konkurrenzfähigkeit um so wichtiger ist eigentlich dann dieser Aspekt, dass man technologischer Vorreiter der Branche ist. (SW1)

### *Marktkonvention*

Sie haben eigentlich keine Probleme, Facharbeiter zu bekommen, Fachkräftemangel<sup>M</sup> gibt es oftmals bei anderen Unternehmen, da sie ihre Mitarbeiter oftmals unterbezahlen<sup>M</sup>:

Also mit uns direkt haben wir eigentlich keine Probleme. Was das Problem der anderen Unternehmen sein könnte, ist oftmals dass die ihre Mitarbeiter vielleicht oftmals unterbezahlen und daher eben Fachkräftemangel entsteht, weil die auch abwandern, wir selber haben das Problem hier bei uns nicht. (ST1)

Zwischen Marktkonvention und Konvention der Bekanntheit: aufgrund der enorm guten Beschäftigung steigen die Kosten<sup>M</sup>. In Sachsen ist es anders, da gibt es keinen Fachkräftemangel<sup>M</sup>: sie haben an einer Baustelle ein Schild<sup>O</sup> angebracht, dass sie bauen und einstellen, woraufhin sie 300 Initiativbewerbungen erhielten, ohne dass sie inseriert<sup>O</sup> oder beim Arbeitsamt Bedarf angemeldet hätten. Es ist ein wesentlich günstigerer Arbeitsmarkt<sup>M</sup> und sie fanden sehr qualifizierte Leute:

Hohe Kosten aufgrund der enorm guten Beschäftigung hier, deutlich höhere Arbeitskosten, beispielsweise auch im Vergleich heute, wenn wir [Ort F] mit hier vergleichen, dann ist das immer noch ein gewaltiger Unterschied und Fachkräftemangel, was es in Sachsen auch nicht gibt, da ist das Angebot durchaus, wir waren, als wir in [Ort F] den Bau beschlossen hatten und begonnen hatten, da haben wir an der Baustelle so ein Bauschild da angebracht, hier baut [Unternehmen B]-Gruppe und ein Presswerk mit Komponentenfertigung für die Automobilindustrie, wir stellen dann ein Zerpannungstechniker, Werkzeugmechaniker und wir hatten damals in der Anfangsphase, nach wenigen Wochen bereits über 300 Initiativbewerbungen ohne dass wir irgendwo inseriert hatten oder beim Arbeitsamt einen Bedarf angemeldet hatten, Initiativbewerbungen aufgrund dieses Schildes da in [Ort F] und haben gute Leute gefunden, sehr qualifizierte Leute gefunden. (S2)

Zwischen Konvention der Bekanntheit, Marktkonvention und industrieller Konvention: dieser Geschäftsführer würde sich mehr starke, sichtbare<sup>O</sup> Software-Anbieter wünschen, weil um die Absolventen<sup>U</sup> ein Wettbewerb<sup>M</sup> besteht und dass das für die Region in der Summe eine Stärkung wäre.

Des Weiteren grenzt er sich von Startups ab bzw. verweist er auf sein Unternehmen, das vielleicht spannendere und bezahlte<sup>M</sup> Praktikumsplätze anbietet, die einem Studenten<sup>U</sup> viel mehr nutzen<sup>U</sup>, weil er ihm ein strukturiertes<sup>U</sup> Programm<sup>U</sup> anbieten und der Student<sup>U</sup> sich damit sein Bafög<sup>M</sup> auffüllen kann:

Wenn man von zu weit außen guckt, dann ist die Region hier halt eine, wo halt Chips hergestellt werden, das ist jetzt für die Wahrnehmung gar nicht so verkehrt, weil das ist zumindest eine Zukunftswahrnehmung, eine Wachstumswahrnehmung oder eine Erfolgswahrnehmung, von leichten Dellen über die Jahre mal abgesehen aber andere Regionen haben ihre Wahrnehmungsdellen auch

gehabt, also insofern, das passt dann schon. Was hier ein Problem, was gefühlt ist, wir haben hier zum einen die Schwierigkeit, das junge Leute hierher kommen, das ist aber eine Schwierigkeit, die sie im Prinzip durch die gesamte universitäre Landschaft in den neuen Bundesländern auch schon so haben also das heißt, Studenten sind zwar mobil aber es gibt eine relativ geringe Mobilität von Weststudenten an östliche Hochschulen, wer hier aber nicht studiert, der kann auch bei mir kein Praktikum machen und der kennt mich dann halt noch nicht. Und das Zweite ist, es gibt nach wie vor, oder [Ort A] hat ein ganz seltsames Mischimage, weil die Stadt ist wunderschön und tolle Gegend und das hast du bestimmt [I: Sehenswürdigkeit A] und das hast du bestimmt nicht bereut nach [Ort A] zu gehen, aber gleichzeitig, wenn man sich fragt, ja und wäre es nicht auch mal was für dich? Naja, aber was gibt es denn sonst noch, also es gibt so das Gefühl [...] und das ist gefühlt in vielen westdeutschen Städten anders, sicherlich in den Städten wie Hamburg und Berlin auch tatsächlich anders oder da sind so eine ganz komisches Imagethema, also das heißt, wenn ich mir was wünschen würde, in Sachen Umgebung hier, dann würde ich mir eigentlich mehr starke, sichtbare Software-Arbeitgeber wünschen weil natürlich auf der einen Seite ist das dann um die Absolventen ein Wettbewerb von der TU oder von der HTW aber auf der anderen Seite für die Region in Summe ist es eine Stärkung. Leute gehen nach München zum studieren, weil sie genau wissen, in München gibt es eine starke Industrie in bestimmten Fächern, also das heißt, wer gesagt bekommt, wer, ich will ganz tolle Sachen in der Elektrotechnik machen und wenn ich nach München gehe, dann habe ich da Siemens vor Ort und ich weiß nicht, wenn aber allein schon wegen Siemens wird es sich lohnen, weil das ist ein Weltunternehmen in dieser Branche, wer jetzt mit Web und IT und also gerade mit Web irgendwas machen will, oder mit Mobile, der wird vielleicht sich am Liebsten in Berlin sehen wegen dieser unglaublich spannenden Startup-Szene und ob sie dann für einen Studenten wirklich so nutzbar ist oder nicht, da macht man sich vielleicht auch gar kein klares Bild drüber, weil womöglich hat so eine Firma wie die [Unternehmen B] viel spannendere und sogar bezahlte Praktikumsplätze zu vergeben, was einem Studenten möglicherweise viel mehr nutzt, als die Tatsache, dass es da ganz viele Startups gibt. (OE01)

I: Kommt da wieder eine Internetblase, ein neues, meinen sie da wird in Berlin?

Ach darum geht es mir gar nicht, aber das Startup tut sich ein bisschen schwer einem Studenten einen vernünftigen Praktikumsplatz zu bezahlen und den auszubilden und dem ein strukturiertes Programm anzubieten und für manche mag das die ganz coole Nummer sein, aber wenn ich einfach nur neben meinem Studium ein bisschen was machen will, was mir mein Bafög auffüllt. (OE01)

Zwischen Marktkonvention, ökologischer Konvention, Konvention der Bekanntheit, handwerklicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass sie sich durch Aktivitäten wie Nachhaltigkeit<sup>0</sup>, Great-place-to-work-Auszeichnung<sup>0</sup>, leichter tun Mitarbeiter zu finden, weil sie dadurch ein attraktiver<sup>M</sup> Arbeitgeber<sup>M</sup> sind, obwohl sie sich in einer nicht so attraktiven Kleinstadt befinden. Es besteht ein starker Wettbewerb<sup>M</sup> um Mitarbeiter mit gewissen Qualifikationen, neben dem Geld<sup>M</sup> muss es noch etwas Vergleichbares geben, wie die Firmenkultur. In der Produktion kriegen sie auf Empfehlung<sup>H</sup> hin neue Mitarbeiter, wie den Bruder<sup>H</sup> oder die Schwester<sup>H</sup> und sie haben daher noch nie eine Anzeige schalten müssen.

Sie tun sich nur bei der Rekrutierung<sup>U</sup> von Spezialisten<sup>U</sup> deutlich schwerer, hier versuchen sie mithilfe von Headhuntern<sup>U-M</sup>, diese zu bekommen:

Die Hauptprobleme der Branche, also hier sind wir ja in einer vollbeschäftigten

Region, im Vergleich zu dem was wir eingangs mal diskutiert haben, da haben wir eher das Thema Mitarbeiter zu finden, wobei jetzt natürlich, ich sage jetzt mal, wir uns auch wieder da etwas leichter tun durch unsere Aktivitäten, Nachhaltigkeit, Great-place-to-work-Auszeichnung und so weiter, da sind wir attraktiver Arbeitgeber obwohl wir jetzt in einer nicht so attraktiven Kleinstadt sind und gleichzeitig in einer Region diese Kleinstadt sich befindet wo vielleicht attraktivere Städte drumrum mitunter mit auch attraktiven Unternehmen sind. Also wir sind hier schon sehr stark im Wettbewerb mit [Unternehmen C], mit [Unternehmen D], mit ja [Unternehmen E], mit [Unternehmen F], also der Mitarbeiter mit einer gewissen Qualifikation kann sich eigentlich aussuchen wo er gerne arbeiten möchte, das heißt, das hatten wir ja auch eingangs mal besprochen, neben Geld, was jetzt nicht unbedingt, meine das ist auch vergleichbar, muss es irgendwas anderes noch geben, was uns vielleicht veranlasst einem zu uns zu kommen anstelle von den anderen, die ich jetzt so erwähnt habe, das heißt, wir haben, bedingt durch diese Aktivitäten, die wir da also auch schon oder auch die Firmenkultur, die wir da schon länger so haben, wie sie jetzt ist, weniger ein Problem für die Produktion, da kriegen wir eigentlich auf Empfehlung, haben wir auch noch nie eine Anzeige geschaltet für einen Produktionsmitarbeiter, da kommen eigentlich auf Empfehlung Mitarbeiter, die da sind, die sagen meine Freundin oder der Freund oder was weiß ich, der Bruder, die Schwester, das läuft eigentlich auf diese Art, wo wir dann auch noch einigermaßen gut aufgestellt sind, im Moment sind noch mal also, sind sage ich mal, normale Fachkräfte, die man sucht, weil wir eben ein attraktiver Arbeitgeber sind auch jetzt im Ingenieursbereich, wo wir uns dann aber dann schon schwerer tun sind dann so Spezialisten, es gibt ja auch in dem Sektor Ingenieur, Softwareentwickler mit Safety, also das ist jetzt zum Beispiel so eine Spezie, die auch deutschlandweit nicht so verbreitet ist, da jetzt jemand zu finden, entweder aus der Region auch sehr limitiert oder bundesweit oder auch, der kann auch aus dem Ausland kommen, also wir haben auch Leute, die jetzt nicht aus Deutschland gekommen sind, auch teilweise jetzt auch also auch in dem Bereich wäre man bereit jetzt auch, wenn jetzt der Mitarbeiter noch nicht so gut Deutsch spricht, haben wir auch schon gemacht, den hier zu integrieren, dann auch einen Deutschkurs noch anzubieten, dass der dann irgendwann das auch besser lernt aber da tut man sich dann schon deutlich schwerer, obwohl die Region an sich ja nicht unattraktiv ist aber man muss ja erst mal den finden, der oder den ansprechen also da arbeiten wir natürlich schon mit Headhuntern aber trotzdem sind diese Spezialisten natürlich, die wissen auch dass sie es sich raussuchen können, ob sie jetzt in Hamburg in [Ort L], in St. Gallen, in Zürich oder sonst irgendwo auf der Welt arbeiten wollen und von daher ist dann [Ort B] schon eine bisschen mehr eine Herausforderung da jemand zu finden, der dann sagt, ja ich will nach [Ort B] ziehen. (BO1)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention, handwerklicher Konvention und Konvention der Bekanntheit: Fachkräfte<sup>U</sup> ist für diesen Geschäftsführer ein großes Thema, da die superfähigen<sup>U</sup> Schlosser<sup>U</sup> in seiner Firma in Rente gehen und sie das Problem haben, dass das Betätigungsfeld, in dem sie sich bewegen, äußerst speziell<sup>U</sup> ist; er kann nicht auf das Arbeitsamt gehen, um Spezialisten<sup>U</sup> zu holen. Sie versuchen daher vermehrt, durch Lehrlinge und Akquise<sup>M</sup> an Hochschulen ihren Bedarf<sup>U</sup> zu decken.

Vorteil ist aber, dass die Anzahl der Firmen, die diese Fachkräfte benötigen, nicht auf so einem kleinen Raum geballt sitzen, dass sie sich Fachkräfte gegenseitig<sup>M</sup> abwerben<sup>M</sup> können, wie z. B. im Stuttgarter Raum. Sie sind von der Größe her, in der Region selten.

Des Weiteren sagt er, dass die Verbundenheit<sup>H</sup> der Leute zum Unternehmen sehr wichtig ist,



er ist an<sup>H</sup> erster<sup>H</sup> Stelle<sup>H</sup> Vorreiter<sup>H</sup>, der bis zum St. Nimmerleinstag für die Firma arbeiten würde, weil die Mannschaft klasse ist, das Produkt in Ordnung und alles drumherum einfach passt:

Die Hauptprobleme dieser Branche, in der Region sind im Endeffekt wirklich auch Fachkräfte also ein ganz großes Thema, was wir auch vor der Brust haben ist natürlich auch zum großen Teil ein Eigenverschulden von vielen Unternehmen, dass verpasst wird an eine bestehende Altersstruktur anzuknüpfen, damit sage ich bloß, wenn ich bei uns unten in die Montage schaue, da hören nächstes Jahr sechs superfähige alte Schlosser altersbedingt auf, die gehen in Rente, das geht dieses Jahr schon los, dann hören zwei Koryphäen bei uns in der Konstruktion auf und da haben wir jetzt seit, ich sage mal zwei Jahren begonnen den Anschluss wieder herzustellen, vermehrt durch Lehrlinge, durch diese Akquise an Hochschulen junge Leute hier wieder reinzubekommen, weil das Betätigungsfeld in dem wir hier uns bewegen ist äußerst speziell und ich kann weder auf ein Arbeitsamt gehen und dort sagen, ich brauche einen Werkzeugmaschinenschlosser, der hier dann ohne große Probleme zu haben sofort anfangen kann, geschweige denn diese Spezialisten, alles was in die Elektronik hineingeht, das heißt die Software-Konstruktion bei uns oder die Inbetriebnahme von Maschinen, das ist alles kein Thema, wo ich sagen kann, da finde ich sofort einen, den hole ich mir hier rein und es geht los. Also Fachkräfte ist immer wieder ein kritisches Thema, da haben wir aber hier in der Region den großen Vorteil, dass diese, sage mal Anzahl an Firmen, die diese Fachkräfte benötigen nicht auf so einem kleinen Raum geballt sitzen, dass sie sie gegenseitig abwerben können also wie es zum Beispiel, ich sage mal im Stuttgarter Raum ist, wo eine Firma [Unternehmen J] situiert, wo es die Firma [Unternehmen K] gibt, ein Werkzeughersteller und die haben quasi die Werkshalle nebeneinander, wo das Personal ja einfach gesagt von Coca-Cola zu Pepsi wechselt und einmal von links nach rechts und einfach nur fünf Meter weiter laufen muss, ist hier ein sehr großer Vorteil also jetzt ich sage mal, Maschinenbauer in der Region in der Größe wie wir sind, kommt eigentlich erst der nächste in [Ort E], die Firma [Unternehmen L], Drehmaschinenhersteller. (SWS2)

I: Ja ist auch ziemlich bekannt.

So und ansonsten ist es dann schon etwas dünner gesät, weil wir sind dort hier für uns schon sehr spezialisiert und die Verbundenheit ist auch ganz sehr wichtig, der Leute hier zu dem Unternehmen, die sagen, jawohl, bin [Unternehmen A], das ist sehr gegeben, da bin ich an erster Stelle der Vorreiter, wenn die Möglichkeit besteht und es so gewünscht ist und sein soll, da würde ich bis zum Sankt-Nimmerleinstag hier für diese Firma arbeiten, weil die Mannschaft ist klasse, das Produkt ist in Ordnung und alles drumherum, es passt einfach. (SWS2)

Zwischen der staatsbürgerlichen Konvention, der industriellen Konvention, handwerklicher Konvention und Marktkonvention: Problem sind auch hier die mangelnden<sup>U</sup> Fachkräfte<sup>U</sup> im Landkreis, der sich in unmittelbarer Grenze zu Bayern befindet. Viele sind in die nähere Umgebung<sup>M</sup> ausgependelt<sup>M</sup> und die Arbeitslosigkeitsquote<sup>U</sup> liegt daher unter fünf Prozent<sup>U</sup>.

Er hat dem Arbeitsamt<sup>S-U</sup> seit 2011 40 offene Stellen<sup>U</sup> gemeldet und hat aufgrund der Zusammenarbeit mit den Universitäten<sup>U</sup> weniger Probleme im Ingenieurbereich, als im Bereich gewerblicher Fachkräfte<sup>U</sup>. Eigentlich wollen sie aber keine Abwerbung betreiben, der eine gegen den anderen, weil das langfristig eh nicht zum Erfolg führt: die Löhne werden nach oben getrieben für die nicht so guten Mitarbeiter, die guten Mitarbeiter bleiben und haben eine gewisse Loyalität<sup>H</sup>

gegenüber ihrem Unternehmen:

Also das Hauptproblem in der Region und ich spreche jetzt mal wirklich von dem Landkreis [Eigenname H], in dem wir ja leben, sind mangelnde Fachkräfte. Gut wir haben ja nun die unmittelbare Grenze zu Bayern, Franken oder wie sie es auch nennen wollen und da gibt es natürlich schon auch seit vielen Jahren, gerade in einer Zeit als es hier bei uns viele Arbeitslose gab, sind die natürlich ausgependelt nach [Ort I], nach [Ort F], in die [Ort K] und was weiß ich, also in die nähere Umgebung ausgependelt, gibt mittlerweile auch eine ganze Menge Einpendler aber bei weiten nicht so viele und hier ist es natürlich so, dass wir jetzt eine Arbeitslosenquote haben, glaube unter fünf Prozent und auch da habe ich noch so eine kleine ehrenamtliche Funktion im Verwaltungsrat des Arbeitsamtes in [Ort K] und auch da wird natürlich immer wieder gesagt, wir, die Unternehmer, die müssen Arbeitsplätze schaffen, ich habe zur Zeit, habe ich 40 offene Stellen, die ich dem Arbeitsamt in [Ort K] seit 2011 gemeldet habe, gut, es gibt natürlich dann immer wieder Zugänge, gibt aber auch altersbedingte Abgänge und so weiter aber die könnte ich jetzt sofort brauchen [...]. Nicht so Schwierigkeiten eben im Bereich der gewerblichen Fachkräfte und die sind entweder in Franken tätig oder haben hier in der Region eine Arbeit, also das ist schwierig, die zu bekommen. Gut, einfach nur die Abwerbung zu betreiben, der eine gegen den anderen, das wollen wir eigentlich auch nicht, das führt langfristig gesehen ohnehin nicht zum Erfolg [...] und da haben natürlich die Unternehmen auch immer geguckt, wo kann ich einen abwerben? Am Ende treiben sie damit nur die Löhne für die nicht so guten Mitarbeiter in die Höhe, für die guten Mitarbeiter, die bleiben, die haben auch eine gewisse Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen und da kann man sich auch dann entsprechend ausrechnen wie sich der eine andere da gibt oder benimmt, also das ist eigentlich unser Hauptschwerpunkt. (ST2)

### Ost-West-Vergleich

Im Ost-West-Vergleich konnte an dieser Stelle kein Unterschied festgestellt werden: es äußerten sich sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer im Sinne der Marktkonvention und bezogen sich sowohl positiv als auch negativ auf diese Konvention, indem zum einen vom normalen Wettbewerb um Fachkräfte gesprochen wurde und zum anderen, dass alternative Rekrutierungspfade eingeschlagen wurden.

SW3\_1, ST1 und NA1\_1 sprachen davon, dass das gegenseitige Abwerben von Personal zu höheren Löhnen führt und die Konkurrenzfähigkeit einschränkt.

SW1 bezog sich zwar auch auf die Marktkonvention, ging aber mithilfe der industriellen Konvention einen Kompromiss ein, indem er die Bedeutung der technologischen Vorreiterschaft herausstellte, um konkurrenzfähig zu bleiben.

Im Sinne der Konvention der Bekanntheit handelte S2, indem sein Unternehmen auf deren Baustelle in Sachsen lediglich ein Schild anbrachte und dadurch sehr qualifizierte Leute fand.

Mit Bezug auf diese drei Konventionen argumentierte OEO1, indem er neben Geldargumenten (Auffüllen des Bafög) noch im Sinne der industriellen Konvention (strukturiertes Programm anbieten) und der Konvention der Bekanntheit argumentiert (mehr sichtbare Software-Anbieter).

Auch BO1 relativierte die Marktkonvention bzw. er ging mit der handwerklichen Konvention einen Kompromiss ein, indem er auf die Firmenkultur verwies, die neben dem Geld eine Rolle spielt und er dadurch neue Mitarbeiter in der Produktion gewinnt, weil Mitarbeiter Verwandte und Bekannte als potentiell neue Mitarbeiter weiterempfehlen.

SWS2 bezog sich ebenfalls auf diese Konvention und relativierte die Marktkonvention, indem er sagte, dass in seiner Region die Anzahl der Firmen, in der Größenordnung seiner Firma, nicht so hoch ist und sie sich daher nicht gegenseitig Leute abwerben. Seiner Ansicht nach ist die Verbundenheit der Leute zum Unternehmen sehr wichtig.

Noch weiter als SWS2 ging ST2, indem er sich zwar auch auf die Marktkonvention bezog, indem er sagte, dass sie eigentlich keine Abwerbung betreiben wollen, weil die die Löhne nach oben treibt. Er bezog sich aber auch auf die handwerkliche Konvention und kritisierte die Marktkonvention, indem er sagte, dass gute Mitarbeiter bleiben und eine gewisse Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen haben.

Insgesamt konnte hier keine eindeutige Zuordnung der Aussagen von ost- und westdeutschen Geschäftsführern zu bestimmten Konvention gemacht werden.

### (3.3.) Unternehmensebene: Karriere, Image, Betriebsklima

Die Aussage, die mit Bezug auf die Fachkräfteproblematik, die Karriereperspektiven und das Image des Unternehmens thematisierten, ließen sich an zwei Polen verorten: zum einen ist das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber, zum anderen ist man als Zulieferer weniger attraktiv. Die Konvention der Bekanntheit spielt hier eine Rolle und auch die industrielle Konvention sowie die Marktkonvention.

#### *Kompromiss*

Kompromiss aus der Konvention der Bekanntheit, ökologischer Konvention, Marktkonvention und handwerklicher Konvention: durch Aktivitäten wie Nachhaltigkeit<sup>Ö</sup> und Great-place-to-work-Auszeichnung<sup>Ö</sup> sind sie ein attraktiver<sup>M</sup> Arbeitgeber<sup>M</sup>, obwohl sie sich in einer nicht so attraktiven Kleinstadt befinden. Sie bieten neben dem Geld<sup>M</sup> auch noch eine attraktive Firmenkultur und bekommen über Mitarbeiterempfehlungen<sup>H</sup> neue Fachkräfte in der Produktion; oftmals handelt es sich dabei um den Bruder<sup>H</sup> oder die Schwester<sup>H</sup>:

Haben wir eher das Thema Mitarbeiter zu finden, wobei jetzt natürlich, ich sage jetzt mal, wir uns auch wieder da etwas leichter tun durch unsere Aktivitäten, Nachhaltigkeit, Great-place-to-work-Auszeichnung und so weiter, da sind wir attraktiver Arbeitgeber obwohl wir jetzt in einer nicht so attraktiven Kleinstadt sind und gleichzeitig in einer Region diese Kleinstadt sich befindet wo vielleicht attraktivere Städte drumrum mitunter mit auch attraktiven

Unternehmen sind. Also wir sind hier schon sehr stark im Wettbewerb mit [Unternehmen C], mit [Unternehmen D], mit ja [Unternehmen E], mit [Unternehmen F], also der Mitarbeiter mit einer gewissen Qualifikation kann sich eigentlich aussuchen wo er gerne arbeiten möchte, das heißt, das hatten wir ja auch eingangs mal besprochen, neben Geld, was jetzt nicht unbedingt, meine das ist auch vergleichbar, muss es irgendwas anderes noch geben, was uns vielleicht veranlasst einem zu uns zu kommen anstelle von den anderen, die ich jetzt so erwähnt habe, das heißt, wir haben, bedingt durch diese Aktivitäten, die wir da also auch schon oder auch die Firmenkultur, die wir da schon länger so haben, wie sie jetzt ist, weniger ein Problem für die Produktion, da kriegen wir eigentlich auf Empfehlung, haben wir auch noch nie eine Anzeige geschaltet für einen Produktionsmitarbeiter, da kommen eigentlich auf Empfehlung Mitarbeiter, die da sind, die sagen meine Freundin oder der Freund oder was weiß ich, der Bruder, die Schwester, das läuft eigentlich auf diese Art, wo wir dann auch noch einigermaßen gut aufgestellt sind, im Moment. (BO1)

Zwischen industrieller Konvention und Marktkonvention: hier ist das Problem, dass gute Mitarbeiter schwer langfristig<sup>U</sup> in dem Unternehmen zu halten sind, weil sie nach der Ausbildung gleich den Meister machen wollen, anstatt erst einmal Praxiserfahrung zu sammeln. Sie gehen daher in Richtung Metropole, um sich weiter zu entwickeln; die Metropole ist auch von ihren Freizeitangeboten<sup>M</sup> attraktiver<sup>M</sup>:

Gute Mitarbeiter zu finden und langfristig, also auch Leute, die im Unternehmen bleiben, die sich zwar weiter bilden, zwar Interesse haben aber nicht nach der Ausbildung zum Beispiel gleich einen Meister machen und dann die Illusion haben gleich in diesem Job dann auch reinzukommen und zig Euros zu verdienen, sondern dass das vielleicht einfach alles nacheinander kommt. Bei uns ist halt durch die Weiterbildung oder durch diesen Druck immer noch mehr zu machen, kommen dann, wird nach der Ausbildung gleich die Weiterführung drauf gesetzt ohne dass vielleicht die Praxiserfahrung schon da liegt, ich denke, dass sind so Hauptprobleme und dann sagen viele, wenn sie einen Meister oder Techniker abgeschlossen haben, dass war schön, danke, ich möchte mich jetzt weiter entwickeln, ich gehe dann Richtung Metropole, vielleicht auch in diesem Alter auch freizeitechnisch sehr angenehm, das sind einfach Probleme, mit denen wir zu kämpfen haben und dann darüber hinaus, wer kommt zu uns? Also ich jemand aus Stuttgart, der vielleicht fachlich sehr gut passen würde, dem müsste man jetzt [Ort D] schmackhaft machen und der sagt dann nicht gerade mein Ziel. (NA1\_2)

Zwischen Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: es bestehen Imagestufen<sup>O</sup> zwischen VW und einem Zulieferer, so dass die Facharbeiter<sup>U</sup> lieber zu VW als zu einem Zulieferer gehen, auch, weil sie dort eventuell ein bisschen mehr verdienen<sup>M</sup> können:

Da geht es natürlich sicherlich auch nach dem Punkt, wenn ich zu VW gehen kann, gehe ich zu VW und nicht zum Zulieferer, da gibt es gewisse Imagestufen, gibt es hier. (SW3\_1)

### Ost-West-Vergleich

Lediglich ein westdeutscher Unternehmer sagte aus, dass sie ein attraktiver Arbeitgeber in der Region sind, obwohl sie sich in einer nicht so attraktiven Region befinden. Ermöglicht wird dies durch den Bezug auf die Konvention der Bekanntheit, d. h. Aktivitäten in der Öffentlichkeit, wie

Great-place-to-work-Auszeichnung und auch die Nachhaltigkeitsinitiative machen das Unternehmen bekannt.

Auf der anderen Seite hat SW3\_1 das Problem, dass VW ein besseres Image hat als sein Unternehmen, da er nur Zulieferer ist. Auch hier wird sich auf die Konvention der Bekanntheit bezogen.

Bei beiden Aussagen bezieht man sich aber auch auf die Marktkonvention, da auch das Geld, das man Mitarbeitern bietet, bei deren Rekrutierung eine wichtige Rolle spielt.

Bei NA1\_2 sind es, neben den vergleichsweise geringeren monetären Leistungen, die schlechteren Entwicklungs- und Karriereperspektiven der Mitarbeiter, die ihr Unternehmen als Arbeitgeber weniger attraktiv machen. Sie bezieht sich hierbei auf die industrielle Konvention.

### (3.4.) Zusammenarbeit mit Organisationen (Schulen, Universität)

Die Zusammenarbeit mit Organisationen ließ sich auf einem Kontinuum verorten, das von einer starken bis hin zu einer schwachen Struktur bzw. punktuellen Zusammenarbeit reichte.

Es wurde sich dabei auf die industrielle Konvention, die Netzwerkkonvention und die staatsbürgerliche Konvention bezogen.

#### *Industrielle Konvention:*

Sie haben über 200 Leute in der Firma: Studenten<sup>U</sup> im Teilzeitjob, Diplomanden<sup>U</sup>, Doktoranden<sup>U</sup>, eigene Azubis, duale Studenten<sup>U</sup>. Was es in der deutschen Bildungsszene gibt, das haben sie in der Organisation<sup>U</sup>:

Wir haben weit über 200 Lernende in der Firma, also Studenten, die ganz normal studieren und hier im studentischen Teilzeit-Job haben wir Diplomanden, wir betreuen Doktorarbeiten, wir haben eigene Azubis, wir haben [Unternehmen A]-Azubis, die ihre Praxisphase haben, wir haben duale Studenten, also was es gibt in der deutschen Bildungsszene, das haben wir hier irgendwie in der Organisation. (OEO1)

#### *Kritik*

Von der Netzwerkkonvention an der industriellen Konvention: dieser Unternehmer kooperiert<sup>N</sup> mit der Werkrealschule: es gibt in jeder Klasse mindestens zwei Schüler, die ein durchschnittliches<sup>U</sup> Abitur<sup>S-U</sup> machen könnten, aber durch das Raster<sup>U/N</sup> gefallen<sup>U/N</sup> sind und dadurch demotiviert<sup>U/N</sup> wurden, es zu machen:

Wir haben, wie gesagt mit unseren Kooperationen zum Beispiel, mit der Werkrealschule, die sagen, sie haben in jeder Klasse mindestens zwei Schüler, also mindestens zwei Schüler, die ein durchschnittliches Abitur machen könnten aber die sind mal durch das Raster gefallen, also was weiß ich, Deutsch oder irgendwas, wo die Eltern vielleicht halt auch nicht die Zeit oder die Befähigung hatten, dann sind die da durchgefallen, dann hat man eben gesagt, ja

Gymnasialempfehlung können wir denen nicht geben, weil du bist ja in Deutsch schlecht oder was weiß ich, zack ist man in der Werkrealschule gelandet. Man kann natürlich heute in Deutschland, kannst ja Abitur später machen, aber das ist natürlich a ein längerer Weg, was jetzt auch vielleicht noch nicht so schlimm ist aber ich denke mir, das Schlimmere ist eigentlich so ein bisschen die Motivation oder die Demotivation, weil wenn ich jetzt als Jugendlicher so einen Dämpfer kriege und sage, du bist zu blöd Abitur zu machen, der muss ja erst mal sich selber wieder motivieren, dass er dann irgendwann sagt, das schaffe ich schon. Das schaffen schon manche auch, aber Großteil wird vielleicht sagen, das hat man mir jetzt bescheinigt, bin ich halt nicht und lebt dann damit aber lebt er da vielleicht auch nicht drin längerfristig zufrieden damit. (BO1)

### *Kompromiss*

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer hat eine kleine ehrenamtliche<sup>S</sup> Funktion<sup>U</sup> im Verwaltungsrat<sup>S</sup> des Arbeitsamtes<sup>S-U</sup>. Seit 2011 hat er dem Arbeitsamt<sup>S-U</sup> 40 offene Stellen gemeldet:

Auch da habe ich noch so eine kleine ehrenamtliche Funktion im Verwaltungsrat des Arbeitsamtes in [Ort K] und auch da wird natürlich immer wieder gesagt, wir, die Unternehmer, die müssen Arbeitsplätze schaffen, ich habe zur Zeit, habe ich 40 offene Stellen, die ich dem Arbeitsamt in [Ort K] seit 2011 gemeldet habe, gut, es gibt natürlich dann immer wieder Zugänge, gibt aber auch altersbedingte Abgänge und so weiter aber die könnte ich jetzt sofort brauchen. (ST2)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Geschäftsführer sagt, dass sie eine gute Hochschullandschaft<sup>U</sup> haben und die Duale Ausbildung. Die schulische Ausbildung, die Berufsschule<sup>U-S</sup> und Praxis ist über die IHK<sup>S</sup> strukturiert<sup>U</sup>, auch über gewisse Qualitätsstandards:

Und wenn man sieht, wie die Entwicklung ist, so richtig Probleme könnten nur das Einzige sein, eben wenn man Fachkräfte nicht bekommt aber dadurch dass eben erstaunlich viele in der Region bleiben wollen, junge Leute und auch hier eine gute Hochschullandschaft ist, ist es eher das Thema eben im gewerblichen Bereich, dass man dort aufgrund der niedrigen Arbeitslosenquote nicht genügend Fachkräfte bekommen könnte. Ansonsten ist es eigentlich eine sehr dynamische und innovative Region und die ist extrem wirtschaftsstarke [...]. Also das ist eine ländliche Region, konservativ, doch in gewissen Maßen risikoscheu und es ist doch in urbanen Zentren entwickelt sich manchmal eine andere Dynamik aber hier ist es eben, man macht etwas bodenständig, also es sind Unternehmensgründungen, es ist immer interessant zu sehen, was hier gegründet wird aber so eine richtige Szene gibt es hier nicht, dafür ist es auch zu ländlich, das gibt hier immer punktuell dort Unternehmen, die sich gründen, junge Leute aber ist mal interessant zu sehen was es alles gibt, also ich bin immer wieder erstaunt. (SBH1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer ist im Förderverein<sup>S</sup> von der Hochschule<sup>U</sup> und mittlerweile bleiben die Studenten<sup>U</sup>, die fertig werden, auch in der Gegend:

Haben hier mit der Hochschule, ich bin ja im Förderverein von der Hochschule drin, haben wir auch öfter mal die Diskussion gehabt, was ist eigentlich mit den

Studenten, die hier fertig werden, die sind jahrelang, sind so sage ich mal, acht von zehn Studenten, die waren weg, sobald die fertig waren, waren die weg, hat sich jetzt etwas gesetzt, ist etwas besser geworden, dass doch mehr Studenten mittlerweile doch hier in der Gegend bleiben aber die großen Unternehmen, die haben hier die Leute rausgerissen ohne Ende ne also das ist schon diese Abwanderung, die ist, ich würde sagen, sie ist weniger geworden. (SW3\_1)

Zwischen industrieller Konvention und Marktkonvention: das Betätigungsfeld, in dem sie sich bewegen, ist äußerst speziell<sup>U</sup>, er kann nicht auf das Arbeitsamt gehen, um Werkzeugmaschinenschlosser oder Spezialisten<sup>U</sup> für Elektronik zu holen. Er hat aber dann begonnen, an der Hochschule<sup>U</sup> Studenten<sup>U</sup> zu akquirieren<sup>M</sup>:

Und da haben wir jetzt seit, ich sage mal, zwei Jahren begonnen den Anschluss wieder herzustellen, vermehrt durch Lehrlinge, durch diese Akquise an Hochschulen junge Leute hier wieder reinzubekommen, weil das Betätigungsfeld in dem wir hier uns bewegen ist äußerst speziell und ich kann weder auf ein Arbeitsamt gehen und dort sagen, ich brauche einen Werkzeugmaschinenschlosser der hier dann ohne groß Probleme zu haben sofort anfangen kann, geschweige denn diese Spezialisten. (SWS2)

### Ost-West-Vergleich

Auffällig ist hier, dass nur ein westdeutscher Geschäftsführer (BO1) von der Netzwerkkonvention aus die industrielle Konvention kritisierte, da das Schulsystem junge Leute demotiviert, die einmal durch das Raster gefallen sind.

An dieser Stelle bezog sich nur ein ostdeutscher Geschäftsführer auf die Marktkonvention (SWS2).

Bei den anderen Interviews bezogen sich ost- und westdeutsche Geschäftsführer neben der industriellen Konvention auch auf die staatsbürgerliche Konvention.

### (3.5.) Standortmarketing/Wahrnehmung/Image der Region

Bei den Interviewaussagen, die in Bezug auf Fachkräfte die Wahrnehmung der Region thematisierten, wurde sich immer auf die Konvention der Bekanntheit bezogen, die mit anderen Konventionen Kompromisse einging. Am häufigsten waren das die industrielle Konvention, die handwerkliche Konvention und die Marktkonvention.

Die Bewertung der Attraktivität des eigenen Standortes reichte von einer sehr dynamischen und innovativen ländlichen Region, die als Gewinnerregion dargestellt wird, über die Aussage, dass die Region ein Mischimage hat, das aus einer Erfolgswahrnehmung einerseits, aber auch aus einer touristischen Wahrnehmung andererseits besteht. Bis hin zu der Klage, dass die jungen Leute in die Industrieballungszentren abwandern.

### *Kritik*

Von der handwerklichen Konvention an der Marktkonvention und Kompromiss aus Netzwerkkonvention, industrieller Konvention, Konvention der Inspiration, staatsbürgerlicher Konvention und Konvention der Bekanntheit: die Region ist zwar sehr ländlich geprägt und bodenständig<sup>M/H</sup> und wenig risikoscheu<sup>M/H</sup>, aber auch sehr dynamisch<sup>U</sup> und innovativ<sup>I</sup>, mit einer guten Hochschullandschaft, großen Cluster<sup>N</sup> in der Medizintechnik und Mikrosystemtechnik, die sie zu einer der wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland und Europa machen. Die Wirtschaftsförderung<sup>S</sup> versucht, mit einer Willkommenskultur<sup>S-O</sup> und durch die Bewerbung<sup>O</sup> der Region als Gewinnerregion ausländische Fachkräfte<sup>U</sup> zu bekommen:

Die Region hier ist eine der wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland oder sogar in Europa, haben eine Arbeitslosigkeit von 3,2 Prozent und es gibt in [Ort C] den großen Medizintechnik-Cluster und wollen auch im Bereich Mikrosystemtechnik, gibt es auch [Eigenname C]. Also so wirkliche Probleme, strukturelle Probleme gibt es hier nicht. Das Thema ist ja eigentlich eher dann wenn ich jetzt bei uns hier jemand darf sich nicht zurück lehnen, sondern man muss da permanent Innovationen erzeugen und wenn man jetzt auf der regionalen Ebene betrachtet, da ist jetzt, also ich bin auch im Beirat der Wirtschaftsförderung und wenn man sieht wie die Entwicklung ist, so richtige Probleme könnten nur das Einzige sein eben wenn man Fachkräfte nicht bekommt aber dadurch, dass eben erstaunlich viele in der Region bleiben wollen, junge Leute und auch hier eine gute Hochschullandschaft ist, ist es eher das Thema eben im gewerblichen Bereich, dass man dort aufgrund der niedrigen Arbeitslosenquote nicht genügend Fachkräfte bekommen könnte. Ansonsten ist es eigentlich eine sehr dynamische und innovative Region und die ist extrem wirtschaftsstarke und wenn sie sich anschauen, die Anzahl der Insolvenzen, die ist sehr gering also es können nur konjunkturelle Probleme sein, weil doch Baden-Württemberg sehr stark von der Automobilindustrie abhängt und wenn es da natürlich stottert, dann gibt es natürlich in der Region eher konjunkturelle Probleme, ansonsten [...], also das ist eine ländliche Region, konservativ, doch in gewissen Maßen risikoscheu und es ist doch in urbanen Zentren entwickelt sich manchmal eine andere Dynamik aber hier ist es eben, man macht etwas bodenständig [...] von der Wirtschaftsförderung quasi erschlossen worden bei [Ort H] und was die machen ist natürlich auch Standortmarketing, die haben als eine der ersten das Thema ausländische Fachkräfte aus Spanien, haben die sich auf die Fahnen geschrieben, dann war ein großes Thema Willkommenskultur was jetzt aktueller denn je ist. (SBH1)

I: Die Landtagswahlen haben da ja etwas anderes teilweise gezeigt.

Ja, aber das ist eben, das hatten die sich eben auch auf die Fahnen geschrieben, das haben also vom Beirat, haben wir das noch initiiert, gesagt, haben Willkommenskultur, das war aber noch vor der Flüchtlingskrise, da ging es eher darum ausländische Fachkräfte, wenn wir die in die Region holen wollen, können wir nicht nur in die Region holen, sondern wir wollen sie auch halten und dazu ist eine Willkommenskultur nötig und dann haben wir eine Umfrage gemacht, Analyse, die waren zum Beispiel erfolgreich die Wirtschaftsförderung, es gibt jetzt in der Nähe hier ein großes Testgelände von [Unternehmen B], was auch wiederum Arbeitsplätze anzieht und da waren die auch unterstützend auf einen ehemaligen Kasernengelände gibt es hier ein großes Testzentrum und das unterstützen wir. Also die Ansiedlung natürlich auch von Industrie. (SBH1)

### *Kompromiss*

Zwischen ökologischer Konvention, Marktkonvention und Konvention der Bekanntheit: sie stehen



im Wettbewerb<sup>M</sup> mit anderen Unternehmen, aber durch Nachhaltigkeitsaktivitäten<sup>O</sup> und Great-place-to-work-Auszeichnung<sup>O</sup> sind sie ein attraktiver<sup>M</sup> Arbeitgeber<sup>M</sup>, obwohl sie in einer nicht so attraktiven Kleinstadt sind:

Also hier sind wir ja in einer vollbeschäftigten Region, im Vergleich zu dem was wir eingangs mal diskutiert haben, da haben wir eher das Thema Mitarbeiter zu finden, wobei jetzt natürlich, ich sage jetzt mal, wir uns auch wieder da etwas leichter tun durch unsere Aktivitäten, Nachhaltigkeit, Great-place-to-work-Auszeichnung und so weiter, da sind wir ein attraktiver Arbeitgeber obwohl wir jetzt in einer nicht so attraktiven Kleinstadt sind und diese Kleinstadt sich gleichzeitig in einer Region befindet wo vielleicht attraktivere Städte drumrum mitunter mit auch attraktiven Unternehmen sind. Also, wir sind hier schon sehr stark im Wettbewerb. (BO1)

Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit und Marktkonvention: die IT-Branche ist in der Region stark Hardware-dominiert, d. h. es gibt große Chiphersteller und das ist für die Wahrnehmung<sup>O</sup> gar nicht so verkehrt, die eine Zukunfts-<sup>U-O</sup>, Wachstums-<sup>U-O</sup> und Erfolgswahrnehmung<sup>U-O</sup> ist. Problem ist aber genügend junge Leute in die Region zu bekommen, weil, wer in der Region nicht studiert<sup>U</sup> hat, kann bei ihm auch kein Praktikum machen. Es besteht ein Wettbewerb<sup>M</sup> um Absolventen<sup>U</sup> und er würde sich mehr sichtbare<sup>O</sup> Softwareunternehmen wünschen; die Attraktivität der Region ist aber sehr stark durch den Tourismus geprägt:

Die IT-Branche hier in der Region ist ja stark Hardware-dominiert also durch die großen Chiphersteller [Unternehmen L], ein [Unternehmen M] und so weiter also es gibt wahrscheinlich hier in und um [Ort A], um ganzheitliche, vielfache, mehr Hardware-Jobs und -Umsatz als Software-Jobs und -Umsatz und das heißt, wenn man von weit außen guckt, dann ist die Region hier halt eine, wo halt Chips hergestellt werden, das ist jetzt für die Wahrnehmung gar nicht so verkehrt, weil das ist zumindest eine Zukunftswahrnehmung, eine Wachstumswahrnehmung oder eine Erfolgswahrnehmung, von leichten Dellen über die Jahre mal abgesehen aber andere Regionen haben ihre Wahrnehmungsdellen auch gehabt, also insofern, das passt dann schon. Was hier ein Problem, was gefühlt ist, wir haben hier zum einen die Schwierigkeit, dass junge Leute hierher kommen, das ist aber eine Schwierigkeit, die sie im Prinzip durch die gesamte universitäre Landschaft in den neuen Bundesländern auch schon so haben, also das heißt, Studenten sind zwar mobil aber es gibt eine relativ geringe Mobilität von Weststudenten an östliche Hochschulen, wer hier aber nicht studiert, der kann auch bei mir kein Praktikum machen und der kennt mich dann halt noch nicht. Und das Zweite ist, es gibt nach wie vor, oder [Ort A] hat ein ganz seltsames Mischimage, weil die Stadt ist wunderschön und tolle Gegend und das hast du bestimmt [I: Sehenswürdigkeit A] und das hast du bestimmt nicht bereut nach [Ort A] zu gehen, aber gleichzeitig, wenn man sich fragt, ja und wäre es nicht auch mal was für dich? Naja, aber was gibt es denn sonst noch, also es gibt so das Gefühl und gerade jetzt hier in der Web-Branche, wenn ich in Hamburg bin, in Berlin bin, boah da gibt es ganz viele Alternativen und das ist so eine gefühlte Wahrheit, dass, wenn Leute dann zur [Unternehmen B] nach [Ort A] kommen, gerade Leute mit Berufserfahrung, die müssten dann vielleicht ihre Familie mitbringen und die sagen, ja und wenn es dann nach drei, vier, fünf Jahren vielleicht doch noch mal mehr mich juckt, ja was dann, muss ich dann wieder umziehen? Und das ist gefühlt in vielen westdeutschen Städten anders, sicherlich in den Städten wie Hamburg und Berlin auch tatsächlich anders oder da sind so eine ganz komisches Imagethema, also das heißt, wenn ich mir was wünschen würde, in Sachen Umgebung hier, dann würde ich mir eigentlich mehr starke, sichtbare Software-Arbeitgeber wünschen weil natürlich auf der einen Seite ist das dann um die Absolventen ein Wettbewerb von

der TU oder von der HTW aber auf der anderen Seite für die Region in Summe ist es eine Stärkung. Leute gehen nach München zum studieren, weil sie genau wissen, in München gibt es eine starke Industrie in bestimmten Fächern, also das heißt, wer gesagt bekommt, wer, ich will ganz tolle Sachen in der Elektrotechnik machen und wenn ich nach München gehe, dann habe ich da Siemens vor Ort und ich weiß nicht, wenn aber allein schon wegen Siemens wird es sich lohnen, weil das ist ein Weltunternehmen in dieser Branche, wer jetzt mit Web und IT und also gerade mit Web irgendwas machen will, oder mit Mobile, der wird vielleicht sich am Liebsten in Berlin sehen wegen dieser unglaublich spannenden Startup-Szene und ob sie dann für einen Studenten wirklich so nutzbar ist [...]. Aber so eine Attraktivität der Region, die kann eigentlich für uns nicht hoch genug sein und da strahlt die Region trotz aller Attraktivität nicht stark genug, weil die Attraktivität eben schon eine auch stark touristische ist. Also man sagt, also wir haben überhaupt keine Schwierigkeit Leute dazu zu bewegen mal einen Workshop hier zu machen und die gucken sich bei der Gelegenheit noch mal die Altstadt an oder hängen noch mal ein Wochenende in der Sächsischen Schweiz dran oder so was, das ist alles super, aber es gibt nach wie vor immer noch, es ist deutlich besser geworden, also es ist kein Abenteuertrip mehr, aber da würde ich mir schon noch mehr Mobilität auch mehr Ost-West-Mobilität wünschen, international auch, das könnte man natürlich immer noch verbessert vorstellen aber glaube ich auch, da ist [Ort A] schon eigentlich gar nicht schlecht aber auch da wäre mehr zu tun für Arbeitskräfte aus dem Ausland, wie gesagt nach allem was ich so höre auch von Kollegen hier aus der Organisation oder aus Gesprächen in dem Netzwerk ist das in [Ort A] schon ganz okay, aber besser geht immer. (OE01)

**Zwischen der Marktkonvention und der industriellen Konvention: sie befinden sich in der Provinz und können im<sup>M</sup> Vergleich<sup>M</sup> zur Metropole Stuttgart, die industrialisierte Megazone, wo eine Firma neben der anderen ist, den Leuten weniger Geld<sup>M</sup>, Entwicklungsperspektiven<sup>U</sup> und Freizeitangebote<sup>M</sup> bieten<sup>M</sup>:**

Ich meine da hat, das saugt natürlich die Industrie relativ viel weg und wenn man dann was das anbetrifft, was die Konkurrenz anbetrifft, meine, wir sind hier Provinz und es gibt viele die gehen nach Stuttgart, ich meine, wenn sie jetzt, sie kamen ja jetzt quasi durch diese industrialisierte Megazone, da ist eine Firma neben der anderen oder gibt es natürlich solche großen wie Bosch oder Daimler oder Porsche oder wenn sie sehen, der Porsche zahlt jetzt wieder eine Prämie von knapp 9.000 Euro, das kriegt der Hausmeister genauso wie der Abteilungsleiter, da müssen sie natürlich hier in der Provinz schon ganz schön was bieten, damit die Leute nicht abwandern [...]. (NA1\_1)

Gute Mitarbeiter zu finden und langfristig, also auch Leute, die im Unternehmen bleiben, die sich zwar weiter bilden, zwar Interesse haben aber nicht nach der Ausbildung zum Beispiel gleich einen Meister machen und dann die Illusion haben gleich in diesem Job dann auch reinzukommen und zig Euros zu verdienen, sondern dass das vielleicht einfach alles nacheinander kommt. Bei uns ist halt durch die Weiterbildung oder durch diesen Druck immer noch mehr zu machen, kommen dann, wird nach der Ausbildung gleich die Weiterführung drauf gesetzt ohne dass vielleicht die Praxiserfahrung schon da liegt, ich denke, dass sind so Hauptprobleme und dann sagen viele, wenn sie einen Meister oder Techniker abgeschlossen haben, das war schön, danke, ich möchte mich jetzt weiter entwickeln, ich gehe dann Richtung Metropole, vielleicht auch in diesem Alter auch freizeitechnisch sehr angenehm, das sind einfach Probleme, mit denen wir zu kämpfen haben und dann darüber hinaus, wer kommt zu uns? Also ich jemand aus Stuttgart, der vielleicht fachlich sehr gut passen würde, dem müsste man jetzt [Ort D] schmackhaft machen und der sagt dann nicht gerade mein Ziel. (NA1\_2)

**Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention:**

dieser Unternehmer sagt, dass die ländliche Region schon etwas gebeutelt ist, auch wenn die mittelständische Wirtschaft noch sehr verbreitet ist: eine Maschinenbaufirma wurde verkauft und diese Firmen sind in der Öffentlichkeit<sup>0-s</sup> mit irgendwelchem Stellenabbau<sup>U</sup> oder Strukturierungsmaßnahmen<sup>U</sup> präsent. Die Politik<sup>S</sup> nimmt diese Industrieunternehmen aber ein Stückweit nicht richtig wahr, sie schießt zu sehr auf die großen Arbeitgeber. Über den Stellenaufbau<sup>U</sup> der badenwürttembergischen Mittelständler wird nicht berichtet<sup>0</sup>, aber vom Stellenabbau<sup>U</sup> bei Konzernen:

Also speziell in dieser Region, wie sie sagen, unterer Neckar, das ist natürlich jetzt nicht unbedingt die Hyperegion, wo man jetzt hinzieht. Das ist halt auch ein bisschen dadurch geprägt, dass sehr viele junge Leute halt zu Ballungszentren [...] neigen und weil man halt da die und jene Möglichkeiten hat. Deswegen ist da natürlich Neuansiedelungen sind da jetzt eher nicht so im Vordergrund und [...] so ist natürlich eine ländliche Region schon etwas gebeutelt, in der Richtung und man sieht es auch, da gab es hier oben eine Maschinenbaufirma, die wurde dann an [Unternehmen C] verkauft und dann an [Unternehmen D] und jetzt ist sie an Koreaner verkauft und im Endeffekt sind diese Firmen nur in der Öffentlichkeit mit irgendwelchen Stellenabbauten oder Strukturierungsmaßnahmen und so weiter. Die mittelständische Wirtschaft, die ist hier noch sehr verbreitet aus da gibt es zum Beispiel auch so einen Blechteilehersteller, der hat mit mir zusammen angefangen als ein Mann Show, der hat heute 400 ungrad Leut beschäftigt, hier in [Ort B] also ist eine steile Karriere und ich glaube, meine wir als Gesellschaft, speziell die Politik, die nimmt diese Industrie stückweise nicht richtig wahr, man schießt viel zu sehr auf die großen Arbeitgeber, wenn bei [Unternehmen E] ein paar Stellen abgebaut werden, dann berichten alle Medien drüber, wenn die versammelten badenwürttembergischen Mittelständler tausende und zehntausende von Stellen aufbauen, da redet kein Schwein drüber und ich glaube es ist immer noch so, dass 80 Prozent der Arbeitsplätze heute im Mittelstand angesiedelt sind. (UN1)

Zwischen Konvention der Bekanntheit, handwerklicher Konvention und Marktkonvention: Problem der Wende ist, dass viele junge<sup>M</sup> Leute<sup>M</sup> in die Industrieballungszentren abwanderten<sup>M</sup> und deren Kinder<sup>H</sup> daher in der Region<sup>H</sup> nicht<sup>H</sup> mehr<sup>H</sup> aufwachsen<sup>H</sup>. Zudem gibt es gewisse Imagestufen<sup>0</sup>, die Leute gehen lieber zu VW, als zu einem Zulieferer:

Das ist sicherlich ein Problem der Wende, es sind zur Wendezeit sehr viele junge Leute gerade in den Westen abgewandert, die Kinder sind nicht mehr hier, wachsen nicht mehr hier auf, die wachsen im Westen auf [...], da geht es natürlich sicherlich auch nach dem Punkt, wenn ich zu VW gehen kann, gehe ich zu VW und nicht zum Zulieferer, da gibt es gewisse Imagestufen, gibt es hier. (SW3\_1)

### Ost-West-Vergleich

Bezüglich der Attraktivität der Region zeigte sich im Ost-West-Vergleich, dass sich nur ein westdeutscher Unternehmer positiv äußerte. Alle anderen relativierten zumindest die Qualität ihres Standortes, am negativsten war dies bei SW3\_1.

Es ließ sich aber keine eindeutige Tendenz feststellen, da sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer von Problemen in der Region berichteten.

Auffällig ist, dass gerade OEO1 seine städtische Region mit seiner touristischen Attraktivität

nur eine mittelgroße Attraktivität beimitst.

Bezüglich der Verwendung der verschiedenen Konventionen konnten keine Ost-West-Unterschiede festgestellt werden, auffällig ist lediglich, dass bis auf einen Geschäftsführer (NA1\_1) alle Geschäftsführer sich auf die Konvention der Bekanntheit beziehen.

### (3.6.) Ausländische Fachkräfte

Einige Aussagen von Geschäftsführern thematisierten auch den Zuzug von ausländischen Fachkräften, um den Fachkräftemangel zu beheben, dabei reichten diese von der Problemformulierung bis hin zur Ergreifung konkreter Maßnahmen.

Bezogen wurde sich hierbei insbesondere auf die industrielle Konvention und die staatsbürgerliche Konvention.

#### *Konvention der Bekanntheit*

Für diesen Geschäftsführer ist das Problem, dass die Region als Touristenregion wahrgenommen<sup>0</sup> wird; die Grundattraktivität<sup>0</sup> könnte höher sein, um mehr ausländische Fachkräfte anzuziehen:

Aber so eine Attraktivität der Region, die kann eigentlich für uns nicht hoch genug sein und da strahlt die Region trotz aller Attraktivität nicht stark genug, weil die Attraktivität eben schon eine auch stark touristische ist. Also man sagt, also wir haben überhaupt keine Schwierigkeit Leute dazu zu bewegen mal einen Workshop hier zu machen und die gucken sich bei der Gelegenheit noch mal die Altstadt an oder hängen noch mal ein Wochenende in der Sächsischen Schweiz dran oder so was, das ist alles super, aber es gibt nach wie vor immer noch, es ist deutlich besser geworden, also es ist kein Abenteuertrip mehr, aber da würde ich mir schon noch mehr Mobilität auch mehr Ost-West-Mobilität wünschen, international auch, das könnte man natürlich immer noch verbessert vorstellen aber glaube ich auch, da ist [Ort A] schon eigentlich gar nicht schlecht aber auch da wäre mehr zu tun für Arbeitskräfte aus dem Ausland, wie gesagt nach allem was ich so höre auch von Kollegen hier aus der Organisation oder aus Gesprächen in dem Netzwerk ist das in [Ort A] schon ganz okay, aber besser geht immer. (OE01)

#### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und Konvention der Inspiration: auch bei diesem Unternehmen ist die Personalsituation insgesamt ein großes Thema; seiner Aussage nach muss man aber seinen<sup>I</sup> Kopf<sup>I</sup> benutzen und vielleicht Leute aus dem Ausland rein holen bzw. andere<sup>I</sup> Lösungswege<sup>I</sup> suchen<sup>I</sup>, wenn das Personal<sup>U</sup> knapp<sup>U</sup> wird:

Also dann bleiben wir mal bei der Personalsituation aber das kann und ist insgesamt natürlich ein großes Thema aber ich will jetzt auch nicht sagen der dann schwarz malt vor diesem Thema, muss man auch seinen Kopf benutzen und vielleicht kommen Leute aus dem Ausland rein, die ich mit, also man kann ja dann auch andere Lösungswege sehen, wenn Personal knapp wird, dass es ein Thema ist, ist keine Frage. (CE1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer trifft sich mit anderen Unternehmern beim Oberbürgermeister<sup>S</sup>, um herauszufinden, ob sie aus den neuen EU-Ländern Fachkräfte<sup>U</sup> rekrutieren<sup>U</sup> können:

Wir haben letzte Woche, mit unserem Oberbürgermeister machen wir immer so Runden hier und da haben wir mehrere Unternehmen, haben wir dort gemeinsam mal so analysiert, das geht allen gleich, egal ob das nun Verpackungsbranche oder egal welche Branche das ist, die haben alle das gleiche Problem [...] und der Oberbürgermeister will jetzt, die machen jetzt mal eine Analyse aus welchen Bereichen, in welchen Bereichen ist was los, gibt es in Deutschland noch Bereiche, sprich so ein bisschen Mecklenburg-Vorpommern da oben noch was, wo man noch vielleicht mal die Hände ausstrecken könnte und die wollen auch über ihre Kontakte in diese neuen EU-Länder mal so ein bisschen reingucken und wir wollen, haben gesagt, wenn, dann muss man sich hier gemeinsam mal für eine Stadt, vielleicht mal eine Region aussuchen, aus der man vielleicht Leute rekrutieren kann, dass man so eine kleine Community, weil, ich sage mal, wenn man einzelne Leute hierher holt, die sind verloren und verkauft, ich glaube das geht nur, wenn man wirklich so eine kleine Community bildet, wo die sich auch wieder finden [...]. Das ist so ähnlich, wenn wir Deutschen irgendwo hingehen, wir suchen auch den Kontakt zu anderen Deutschen, die in der Gegend schon sind, um einfach so ein gewisses Heimatgefühl aufzubauen. Ich könnte mir vorstellen, dass da was dran ist, dass man da so, wenn man aus jedem Land der Welt irgendwo ein paar Leute hierhin holt, die werden sich hier nie wohlfühlen. (SW3\_1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit und industrieller Konvention: die Wirtschaftsförderungsgesellschaft<sup>S</sup> ist das Thema ausländische Fachkräfte<sup>U</sup> aus Spanien konkret angegangen, sie haben die Hoffnung, dass bei den Flüchtlingen ("Willkommenskultur<sup>O</sup>") auch genügend qualifizierte mit Potential<sup>U</sup> dabei sind:

Und was die machen ist natürlich auch Standortmarketing, die haben als eine der ersten das Thema ausländische Fachkräfte aus Spanien haben die sich auf die Fahnen geschrieben, dann war ein großes Thema Willkommenskultur, was ja jetzt aktueller denn je ist [...]. Ja, aber das ist eben, das hatten die sich eben auch auf die Fahnen geschrieben, das haben also vom Beirat, haben wir das noch initiiert, gesagt, haben Willkommenskultur, das war aber noch vor der Flüchtlingskrise, da ging es eher darum ausländische Fachkräfte, wenn wir die in die Region holen wollen, können wir nicht nur in die Region holen, sondern wir wollen sie auch halten und dazu ist eine Willkommenskultur nötig und dann haben wir eine Umfrage gemacht, Analyse, die waren zum Beispiel erfolgreich die Wirtschaftsförderung, es gibt jetzt in der Nähe hier ein großes Testgelände von [Unternehmen B], was auch wiederum Arbeitsplätze anzieht und da waren die auch unterstützend auf einem ehemaligen Kasernengelände gibt es hier ein großes Testzentrum und das unterstützen wir. Also die Ansiedlung natürlich auch von Industrie [...]. Ja, das müssen wir jetzt lösen, wenn die Flüchtlinge jetzt da sind und hoffentlich auch genügend qualifizierte mit Potential dann haben. (SBH1)

### Ost-West-Vergleich

Beim Ost-West-Vergleich fällt auf, dass nur ein westdeutscher Geschäftsführer von der Einleitung konkreter Maßnahmen sprach, um den Fachkräftemangel durch den Zuzug von Ausländern zu mindern.

Bei den ostdeutschen Interviewpartnern ist dieses Thema zwar auch präsent, es wurden aber noch keine konkreten Maßnahmen ergriffen. Am weitesten sind sie noch bei SW3\_1, indem sie beim Bürgermeister versuchen bestimmte Regionen zu identifizieren, wo sie u. U. Leute rekrutieren könnten.

Bei dem westdeutschen Geschäftsführer, der von der Willkommenskultur sprach (SBH1) und auch OEO1, der gerne eine höhere Grundattraktivität seiner Region hätte, bezogen sich beide auf die Konvention der Bekanntheit. Sie erscheint wichtig zu sein, um überhaupt für potentielle ausländische Fachkräfte wahrgenommen zu werden.

CE1 bezog sich auf die Konvention der Inspiration, indem er sagte, dass man seinen Kopf benutzen muss und andere Lösungswege suchen sollte.

#### (4) Marktargumente

Aussagen von Geschäftsführern, die Marktargumente verwendeten, ließen sich in zwei Bereiche gliedern: zum einen in einen Bereich, in der die räumliche Reichweite des Marktes thematisiert wurde, die von der Region bis zum Weltmarkt reichte (4.1) und zum anderen in einen Bereich, bei dem neben Marktargumenten auch Technologieargumente genannt wurden (4.2).

Bezug wurde auf alle Konventionen genommen.

##### (4.1) Räumliche Reichweite des Marktes: von der Region bis zum Weltmarkt

###### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention, handwerklicher Konvention und Konvention der Bekanntheit: dieser Unternehmer sagt aus, dass es wenige größere und viele kleinere Unternehmen in der Region gibt und sie sind einer davon. Das Problem ist, ob man gesehen<sup>o</sup> wird<sup>o</sup> oder nicht. Das gesamte wirtschaftliche Umfeld, das am ehesten Arbeit<sup>u</sup> bringt, liegt nicht unbedingt in der Region: statistisch<sup>u</sup> gesehen, werden in Baden-Württemberg zehn Maschinen verkauft<sup>m</sup> und in Sachsen, wo seine Leistung<sup>u</sup> eigentlich hinzielt, ist der Markt<sup>m</sup> noch nicht so groß. Das Gesamtvolumen<sup>u</sup> wird in einem nicht so richtig florierenden wirtschaftlichen Umfeld erbracht. Wenn man einen weiten Weg als Wettbewerber<sup>m</sup> hat, ist es immer leichter, vor der Haustür<sup>h</sup> irgendwie etwas<sup>m</sup> loszuwerden<sup>m</sup>, weil neben der Technik<sup>u</sup> und dem Geld<sup>m</sup>, er das Argument, vor der Haustür<sup>h</sup> zu kaufen<sup>m</sup>, gut findet;

Also auch in dieser Branche gibt es hier wenige größere, auch in dieser Branche gibt es sehr viele kleine und wir sind einer davon. Das gesehen werden ist sicher oder nicht gesehen werden, ist sicher ein Problem. Das nächste ist, dass das gesamte wirtschaftliche Umfeld was uns am ehesten Arbeit bringt, liegt nicht unbedingt regional genau hier, das heißt wir rennen an anderer Stelle und haben dort bessere Chancen unsere Leistung zu verkaufen, einfach weil statistisch

gesehen, ich sage mal, in Baden-Württemberg vielleicht zehn Maschinen verkauft werden von dem was ich baue und in Sachsen eine, einfach weil das gesamte wirtschaftliche Umfeld, wo meine Leistung eigentlich hinzielt hier noch nicht so groß ist, also vom Gesamtvolumen her, das ist sicherlich so ein Fakt, dass wir nicht mehr sozusagen in einem florierenden wirtschaftlichen Umfeld wir unsere Leistung erbringen und es immer leichter ist das vor der Haustür irgendwie auch loszuwerden, weil auch auf der Käuferseite neben Technik und Geld und so weiter ist das Argument vor der Haustür zu kaufen, finde ich selber auch gut aber das ist nun mal da und wenn ich also weiter weg gehe und es gibt mal einen Wettbewerber von vor der Haustür, dann ist das für mich ein Nachteil, wenn ich von weiter weg komme. (CE1)

Zwischen Marktkonvention und industrieller Konvention: dieser Geschäftsführer sagt, dass der Bedarf<sup>U</sup> nach deren Produkten aufgrund nicht voll ausgelasteter<sup>U</sup> Kapazitäten<sup>U</sup> nicht so hoch ist, d. h. es besteht auf der Kundenseite<sup>M</sup> eine nicht unerhebliche Wettbewerbssituation<sup>M</sup> mit einem gewissen Verdrängungswettbewerb<sup>M</sup>, bei dem die Kunden<sup>M</sup> gezwungen sind, sparsam<sup>M</sup> haus zu halten. Dadurch steht weniger Geld<sup>M</sup> zur Verfügung, wodurch weniger Umsatz<sup>U</sup> in der Region entsteht und sie 80 Prozent<sup>U</sup> exportieren<sup>M</sup>: Deutschland hat auf der Prüfseite<sup>U</sup> im Grunde eine relativ gut ausgeprägte Laborinfrastruktur<sup>U</sup> und da die Geräte sehr langlebig sind, ergibt sich daraus ein limitierter Bedarf<sup>U</sup>. Deren Geschäft<sup>M</sup> geht ins Ausland<sup>M</sup>, wo neu investiert<sup>U</sup> wird und wo Infrastrukturmaßnahmen<sup>U</sup> vorgenommen werden. Berlin dagegen ist kritisch, es wird zwar gebaut, es ist aber alles etabliert: es gibt die eine oder andere Forschungseinrichtung<sup>U</sup>, ein paar Betonhersteller, aber die sind im Wesentlichen ausgerüstet<sup>U</sup>:

Würde ich meinen, bei uns wie gesagt, ist der Exportanteil 80 Prozent, die Probleme sind unterschiedlich also es gibt eine nicht unerhebliche Wettbewerbssituation, jetzt auf der Kundenseite also wenn ich jetzt sage ich mal an einen Hersteller von Beton oder weniger Zement denke, dann liegt die Problematik wirklich darin, dass der Wettbewerb sehr groß ist, dass der Bedarf im Grunde nicht so ist, dass die Kapazitäten voll ausgelastet sind, das führt im Grunde auch zum gewissen Verdrängungswettbewerb oder zwingt die Kunden im Grunde auch dann mit dem Geld intensiv und sparsam logischerweise zu haushalten, dadurch steht weniger Geld zur Verfügung, wie gesagt, unsere Stärke ist an der Stelle ?unvers? automatisieren, das heißt die Prozesse im Grunde im Labor reproduzierbarer machen, um über das Qualitätsniveau zu erreichen, dafür fehlt dann unter Umständen das Geld und das bringt dann sagen wir mal, hier in der Region entsprechend weniger Umsätze aber was macht man im Grunde? Auf der anderen Seite muss man sehen, dass man in Deutschland auf der Prüfungsseite im Grunde schon eine relativ gut ausgeprägte Laborinfrastruktur hat, die Geräte sind dort sehr langlebig, so dass im Grunde dann weit nicht bei eigenem Bedarf dann auch der Wunsch dort neu ist, im Grunde limitiert ist. Unser Geschäft geht deswegen im Grunde ins Ausland, wo neu investiert wird, wo Infrastrukturmaßnahmen im Grunde geplant sind und vorgenommen werden, um die, was weiß ich, Häuser, Straßen und Brücken, Tunnel sowas jetzt zu bauen. Hier in Deutschland sagen wir mal, regional sind es also, wenn man jetzt mal nicht nur Berlin nimmt, Berlin ist kritisch an sich, ist für den da, wird zwar gebaut aber das ist alles etabliert und da gibt es sicherlich die eine oder andere Forschungseinrichtung gibt es eventuell hier in [Ort A], wo wir im Grunde haben, gibt auch noch ein paar, zwei, drei Betonhersteller hier in Berlin aber die sind im Wesentlichen ausgerüstet und deswegen ist im Grunde für uns dann doch das Ziel im Ausland. (B2)

Zwischen Marktkonvention, industrieller Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und Konvention der Inspiration: ein generelles Problem für die kleinen Betriebe ist, dass sie die Globalisierung<sup>M</sup> nicht mitmachen können: wenn man in Mexiko oder China ein Werk aufmacht, um Motoren zu produzieren, muss man auch den Service haben, so wie Zuhause. Das zweite ist, dass kleine Betriebe eine TÜV-Prüfung<sup>S-U</sup> bzw. eine Zertifizierung<sup>S</sup> nach ISO-Normen<sup>S-U</sup> bekommen. Wenn sie die nicht haben, kann ein Betrieb nicht existieren.

Das sich Dinge<sup>l</sup> überholen<sup>l</sup>, damit muss man sich abfinden. Was bei der Globalisierung<sup>M</sup> wichtig ist, ist die Schnelligkeit<sup>U</sup> und dass man sich nach den großen Betrieben richten muss. Zum Glück sind sie mittlerweile auch ein großer Betrieb, nach denen sich die anderen richten müssen:

Was ein generelles Problem ist, ist für kleinere Betriebe die Globalisierung heute, weil die die nicht mitmachen können, wenn die ein Teil oder was liefern und dann sagen, ich bleibe hier, das geht nicht. Ich mache jetzt ein Werk auf, eins in Mexiko und eins in China für den Motor und dann muss ich aber den Service haben, so wie in [Ort E], den hätte er gerne da in China oder in Amerika, so kleine mit 50 Leute, ja wenn ich dann hinüber gehe, da steht ? unvers?, ich mein also geht nicht und das ist das Problem von der Globalisierung und da weiß ich nicht wie man da helfen kann. Also zweites ist, so haben wir es gehabt, der TÜV, man wird ja geprüft und so weiter, kriegt man ISO sowieso, ein kleiner Betrieb kann das ja gar nicht machen, da hockt der da, du musst noch die Liste ausfüllen, kann der gar nichts mehr machen, kann ein Betrieb nicht existieren. Also so sind die, dass sich Dinge überholen, das ist ganz klar, manche Werkzeuge, die man vor 20 Jahren, 15 Jahren gemacht haben, die sind jetzt überholt, das ist klar aber damit muss man sich abfinden ist ?unvers?. Besonders bei der Globalisierung ist sicherlich die Schnelligkeit, sind die großen Betriebe nach denen man gucken muss, nach denen man sich richten muss, das ist das Wichtigste heute, bisher haben wir das Glück, dass wir schon ein großer Betrieb sind, Gott-sei-Dank, damit sich andere nach uns richten. (OW1)

Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit, Marktkonvention und handwerklicher Konvention: in der globalisierten<sup>M</sup> Welt und in Europa braucht nicht jeder eine Hightech-Maschine<sup>U</sup>, es ist ein Kampf mit dem German Overengineering, weil sie es gewohnt sind, Top-Qualität zu liefern und komplizierte Dinge umzusetzen. Es gilt aber eine Lösung<sup>U</sup> zu finden, die genau dem entspricht, was der Kunde<sup>M</sup> braucht<sup>M</sup> und auch bereit ist, zu bezahlen<sup>M</sup>, Made<sup>O</sup> in<sup>O</sup> Germany<sup>O</sup> bringt da nichts. Die Deutschen müssen Downgrading machen, vielleicht einfache Konstruktionen, bei denen zehn Prozent<sup>U</sup> aus Deutschland kommt und 90 Prozent<sup>U</sup> wird lokal<sup>H</sup> generiert. Es gilt, die Anforderungen<sup>U</sup> der verschiedenen Kunden und der Märkte<sup>M</sup> zu identifizieren, was braucht der Kunde<sup>M</sup> eigentlich? Wenn ich es kompliziert baue, ist es in<sup>U</sup> der<sup>U</sup> Regel<sup>U</sup> auch kompliziert in der Wartung; schwierig ist es, einfach zu denken.

Man braucht keine Maschinen mit plusminus<sup>U</sup> zwei Millimeter<sup>U</sup>, wenn das Betonfertigteil Toleranzen<sup>U</sup> von plusminus<sup>U</sup> zwei Zentimeter<sup>U</sup> hat und die Maschine dafür zehn Prozent<sup>U</sup> mehr kostet<sup>M</sup>. Es braucht unterschiedliche Produkte und Lösungen<sup>U</sup>, unter Einbezug lokaler<sup>H</sup> Wertschöpfung<sup>M</sup>:



Im globalisierten oder im Exportbereich tun wir uns sicher manchmal schwer, weil es braucht nicht jeder eine Hightech-Maschine, es gibt auch Dinge, die können relativ einfach sein, also was wir auch manchmal hier haben ist immer mal wieder der Kampf mit diesem German Overengineering. (NA1\_1)

I: Okay, zu kompliziert die Deutschen.

Ja, wir sind es gewohnt High- also Topqualität zu liefern, komplizierte Dinge umzusetzen und wenn es darum geht eine Lösung zu finden, die genau dem entspricht was der Kunde braucht und auch bereit ist zu bezahlen, da tun wir uns manchmal schwer und wir versuchen ihm dann das zu verkaufen obwohl er das nicht braucht und sagt aber ?weiß es ist? Made in Germany und dann haben wir aber das Problem, dass der Kunde sagt, ich brauche es nicht, ich meine, wenn Sie ein Fahrrad brauchen und es kommt einer und will Ihnen ein Motorrad verkaufen dann sage ich, ich brauche aber kein Motorrad, ich brauche ein Fahrrad, dann werden Sie zum Schluss kein Motorrad kaufen, sondern Sie sagen, dann kaufe ich mir halt das Fahrrad irgendwo anders. (NA1\_1)

I: Das ist vielleicht auch der Grund warum die Chinesen in Afrika und Lateinamerika so erfolgreich sind, bei den Infrastrukturprojekten, vielleicht, dass die genau dort ansetzen, anderes Marktsegment, wir brauchen nicht so diese extrem professionellen Highend-Produkte?

Richtig, aber was die Chinesen dort jetzt, ich war jetzt neulich wieder in Afrika, die haben ein sehr schlechtes Renomme, weil sie zum einen die Afrikaner nicht mit einbeziehen und zum anderen natürlich diese Nachhaltigkeit, die jetzt uns jetzt wieder, ich sage mal angeboren ist, komplett außer acht lassen. Die kommen und nehmen das mit, was sie brauchen, so sagen die Afrikaner und dann sind sie weg. Wenn wir es schaffen, wir Deutschen einfach wieder so ein Downgrading zu machen und dann zu sagen, vielleicht auch dann sagen wir mal eine einfache Konstruktion und vielleicht nur zehn Prozent kommt aus Deutschland, was dann wirklich vielleicht kompliziert ist und 90 Prozent wird dann lokal generiert, dann stoßen wir da offene Türen auf aber dazu ist es erforderlich, dass wir erst mal wieder lernen einfach zu denken und vor allem zuerst mal den Anspruch, die Anforderungen dieser verschiedenen Kunden und Märkte zu identifizieren und sagen, was braucht der eigentlich, weil da geht es ja auch nachher darum um Wartung und wenn ich etwas kompliziert baue, dann ist es auch kompliziert, in der Regel, in der Wartung, mache ich es einfach, dann kannst ja auch von sich aus warten [...]. Wir sind manchmal nicht mehr in der Lage einfach zu denken, ich habe neulich mal mit einem Konstrukteur darüber gesprochen, sagte der, ja Chef das ist sauscher einfach zu denken. (NA1\_1)

I: Verstehe, Resegmentierung, vielleicht auch von Märkten und sowas, dass man versucht sich an der Nutzerkurve so ein bisschen anzupassen.

Natürlich, meine, wir verkaufen an unsere Kunden, was wir verstehen müssen, ist den Markt unserer Kunden und der ist in jedem Land anders, andere Produkte, andere Anforderungen, andere Erwartungshaltungen und wenn dort jemand ein Betonfertigteil braucht und sagt, Toleranzen plus minus zwei Zentimeter ist für mich überhaupt kein Problem, dann kann ich dem das nicht erklären, dass ich sage, aber unsere Maschine kann plus minus zwei Millimeter, kostet zehn Prozent mehr, da sagt der, ich brauche es nicht und da muss man unterschiedliche Produkte unterschiedliche Lösungen und auch unter Einbeziehung, sagen wir mal, lokaler Wertschöpfung, das muss man schaffen und ich denke dann sind wir auch in Zukunft gut gewappnet und können auch in Märkten, wo wir jetzt gerade in dem einen jetzt in Afrika das gleitet uns so ein bisschen aus den Händen, weil die Chinesen dort sehr stark dominant sind und da können wir sicherlich wieder aufholen. (NA1\_1)

Zwischen industrieller Konvention, Marktkonvention und Konvention der staatsbürgerlichen

Konvention: sie haben chinesische Ingenieure<sup>U</sup>, die in China für den chinesischen Markt angepasste Produkte entwickeln<sup>U</sup>, die sie dann dort auch produzieren: die Kerntechnologie<sup>U</sup> ist in Deutschland, dort ist es eher angepasste<sup>U-M</sup> Technologie<sup>U-M</sup> für<sup>U-M</sup> den chinesischen<sup>U-M</sup> und asiatischen<sup>U-M</sup> Markt<sup>U-M</sup>, d. h. kostengünstig<sup>M</sup> und nicht so highend, wie in Deutschland. Es wird aber nur eine Frage der Zeit sein, bis die Chinesen eine ebenso führende Industrienation<sup>U-S</sup> sein werden wie die Deutschen:

Wir machen dort auch Produktion und wir haben sogar chinesische Ingenieure, die entwickeln Produkte dort aber für den chinesischen Markt angepasst, also die Kerntechnologie ist hier in Deutschland und dort ist es eher angepasste Technologie für den chinesischen Markt oder für den asiatischen Markt, kostengünstig auch nicht so highend wie wir das haben und deshalb ist das Risiko nicht so groß für uns aber andere, da gebe ich ihnen recht, wenn die natürlich dann die komplette Fertigung verlagern und die Chinesen, brauchen wir uns gar nichts vormachen, gucken Sie sich Japan an, gucken sie sich Korea an, Korea war das Armenhaus Asiens, Japan war das, waren die Kopierer, die haben nur kopiert und die sind eine der führenden Industrienationen der Welt und Korea auch, also und China wird das auch sein, irgendwann und ob sie jetzt die Technologie dort hin transferieren oder nicht, die bauen sich die dann selbst auf, die pflegen die Technologie und die sind auch clever genug, um das selbst aufzubauen. (SBH1)

### *Kritik*

Von der Marktkonvention, industrieller Konvention, Netzwerkkonvention an der handwerklichen Konvention: es ist eine bevorzugte Region, weil sie mit Technologie-Kompetenzzentren<sup>U</sup> gespickt ist. Es gibt ein enges Netzwerk<sup>N</sup> an Produktionstechnologie<sup>U</sup>, das aus großen Automobilherstellern und Zulieferern besteht.

Die Produktion wird aber durch die Digitalisierung und Industrie 4.0<sup>U-N</sup> noch globaler<sup>M</sup> und transparenter, die regionale<sup>H/U-N-M</sup> Nähe<sup>H/U-N-M</sup> wird weniger bedeutend. Sie kooperieren<sup>N</sup> auch weltweit, die Produktion wird weiter globaler<sup>M</sup> werden, obwohl es aufgrund der Technologie-Kompetenzzentren<sup>U</sup> eine bevorzugte Region ist:

Also regional gesprochen ist natürlich diese Region schon eine bevorzugte Region, weil die Region natürlich gespickt ist mit Technologiekompetenzzentren, es gibt die großen Anwender also die von der Größe her auch Oberklasse sind, wie die großen Automobilhersteller, die hier in der Region Stuttgart oder weiter im Norden, Heilbronn oder wenn man halt jetzt die Region weiter nimmt, Richtung Bayern rüberguckt, da gibt es viele Zentren wo Automobilproduktion und auch Zulieferer natürlich arbeiten und wenn man Stuttgart als naheliegende Region nimmt, dann sowieso. Also das ist ein sehr enges Miteinander was dieses Netzwerk, was Produktionstechnologie angeht, sowohl Institute, Forschung als auch dann Anwenderverein mittelgroß in ihrer Dimension angeht, insofern ist es in der Stuttgarter Region einfach diese Netzwerke auch zu betreiben, inzwischen wird aber die Produktion globaler und durch die Digitalisierung, Stichwort Industrie vier Null, wird es eben noch globaler und transparenter und die regionale Nähe wird eher weniger bedeutend, insofern haben wir natürlich auch Kooperationen, die dann weit über die Region hinaus gehen und wir halt an den verschiedenen Orten, wo wir auch produzieren, ob das jetzt also in Deutschland ist, Europa oder auch in anderen Kontinenten, da auch zunehmend die Kooperation, die wir vor Ort an anderen Stellen suchen. (S1)

## (4.2) Marktargumente und Technologieargumente

Ein Teil der Aussagen nutzte neben Marktargumenten, bei denen thematisiert wurde, dass Betriebe eingehen und neue entstehen (OW1), noch zusätzlich Technologieargumente.

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und handwerklicher Konvention: es gilt nicht nur, bestehende Unternehmen auszubauen<sup>U</sup> und zu bewahren<sup>H</sup>, sondern auch Neuansiedlungen zu generieren; Neugründungen sind ebenso die Zukunft<sup>U</sup>. Dies steht aber in der Region nicht so im Vordergrund:

Also speziell in dieser Region, wie sie sagen, Unterer Neckar, das ist natürlich jetzt nicht unbedingt die Hyperegion wo man jetzt hinzieht. Das ist halt auch ein bisschen dadurch geprägt, dass sehr viele junge Leute halt zu Ballungszentren neigen [...], deswegen ist da natürlich Neuansiedlungen sind da jetzt eher nicht so im Vordergrund. Und Neuansiedlung das muss man auch sehen, es gilt ja nicht nur bestehende Unternehmen auszubauen und zu bewahren, sondern Neuansiedlung ist halt immer Zukunft, so wie bei uns neu gründen eben Zukunft sind, nur von Bestandskunden sollte man nicht leben wollen, das ist einfach fatal und das ist halt eben hier auch so. (UN1)

Zwischen staatsbürgerlicher Konvention, Konvention der Bekanntheit, Marktkonvention und industrieller Konvention: bis zur Teilung war Berlin in Ost und West ein hoch subventioniertes<sup>S-M</sup> Schaufenster<sup>O</sup>, das aus sich schwer lebensfähig war. Durch die Einheit<sup>S</sup> ist dieses Gebilde zusammen gebrochen und es kam zu Verwerfungen, der Großteil, insbesondere der Westberliner Industrie, die dort ihre Hauptstammsitze hatten, zog ab. Im Laufe von 20 Jahren sind von unten heraus dann völlig neue Strukturen<sup>U</sup> nachgewachsen<sup>U</sup> und sehr förderlich dafür war, dass die fachliche<sup>U</sup> Kompetenz<sup>U</sup> aufgrund von Ausbildungseinheiten<sup>U</sup>, Universitäten<sup>U</sup> und Fraunhofer-Instituten<sup>U</sup>, verfügbar ist.

In Ostberlin waren die Betriebe durch die Währungsunion<sup>S-M</sup> nicht mehr konkurrenzfähig<sup>M</sup> und die gesamte Industrie brach zusammen (Prüfung). Durch diesen Zusammenbruch entstanden lauter kleine Einheiten, die das als Chance<sup>M</sup> begriffen haben, wie sie mit dem Wissen<sup>U</sup> was Eigenes bilden können und es kam zu bemerkenswerten Neugründungen, die sich inzwischen auch sehr erfolgreich am Markt<sup>M</sup> etabliert haben:

Ich meine das muss man jetzt historisch sehen, Berlin war ja bis zur Teilung hoch subventioniert und zwar in Ost- und Westberlin wurde stark subventioniert, weil es eben eine gewisse, eine politische Einheit war und eigentlich so aus sich heraus schwer lebensfähig war und Ostberlin war die Hauptstadt der DDR und wurde aus dem Grunde hoch subventioniert, um sozusagen als Schaufenster gegenüber dem Westen zu dienen und mit der deutschen Einheit ist zunächst mal dieses Gebilde zusammen gebrochen mit eminenten Verwerfungen, das ist zunächst mal ein Großteil der Industrie abgezogen also insbesondere aus Westberlin, die dort ihre Hauptstammsitze hatten und jetzt hat sich eben im Laufe der letzten 20 Jahre von unten heraus völlig neue Strukturen wieder ergeben und da war eben sehr förderlich, dass auf der einen Seite in Berlin natürlich von der fachlichen Kompetenz also Ausbildungseinheiten in hoher Qualität verfügbar sind, die TU,

die FU, die Humboldt Universität, diverse Hochschulen und so weiter, Fraunhofer-Institute, also da heißt von da heraus ist eine Menge nachgewachsen und das ist also der eine Aspekt und der andere ist dass in Ostberlin die gesamte Industrie zusammen gebrochen ist, weil eben durch die Währungsunion die Betriebe von heute auf morgen einfach nicht konkurrenzfähig waren und damit zusammenbrachen und aus dem Zusammenbrechen sind dann eben lauter kleine Einheiten erwachsen, so wie wir auch. Also wir, ich war praktisch, die Bauakademie war zehn, zwölf Institute gegliedert, da waren über 2000 Menschen befasst, beschäftigt und die waren eben von heute auf morgen waren die alle arbeitslos und je nachdem wie die einzelnen Menschen gestrickt waren, haben welche resigniert und andere haben das als Chance begriffen und haben gesagt, gut wenn das eben jetzt nicht mehr in der Form möglich ist, dann müssen wir sehen wie wir mit dem Wissen was wir haben, mit was eigenes zu bilden und da hat es eben bemerkenswerte Neugründungen gegeben, die inzwischen auch sehr erfolgreich sich am Markt etabliert haben. (B3)

Zwischen Marktkonvention und industrieller Konvention: dass Betriebe<sup>M</sup> aufgeben<sup>M</sup> und eingehen<sup>M</sup>, ist<sup>M</sup> normal<sup>M</sup>, so wie Menschen sterben. Schlecht ist nur, wenn nichts Neues entsteht. Man muss nicht weinen, wenn ein Betrieb<sup>M</sup> kaputt geht, den muss man kaputt<sup>M</sup> gehen<sup>M</sup> lassen<sup>M</sup>, er hat<sup>M</sup> sich<sup>M</sup> überholt<sup>M</sup> (Wettbewerbsfähigkeit). Man muss weinen, wenn keine neuen Betriebe entstehen, sich darauf konzentrieren, das ist das Wichtigste.

Das sich die Technik<sup>U</sup> nach zehn bis 15 Jahren überholt<sup>U</sup>, ist<sup>U</sup> normal<sup>U</sup> (nicht mehr technischer Standard) und einer der ältesten Maschinenbaubetriebe wurde in kleine Stücke aufgespalten und es ist interessant zu sehen, was sich gut entwickelt<sup>U</sup> hat und was nicht. Gut entwickelt hat sich der Automobilbau:

Und es gibt dann natürlich Betriebe, die gehen auf und ab und dass Betriebe eingehen, zumachen, das ist ja jetzt das normale, so wie Menschen sterben. Schlecht ist nur, wenn nichts Neues entsteht, musst du also nicht weinen, wenn mal ein Betrieb kaputt geht, den muss man kaputt gehen lassen, hat sich überholt, man muss weinen darüber, wenn keine neuen Betriebe entstehen, auf das muss man sich konzentrieren, das ist das Wichtige und der Maschinenbau hier, gut da gab es ja mal ein großes Werk [Unternehmen D], das ist der älteste Betrieb in Deutschland, glaube ich, und den hat man jetzt in kleine Stücke gemacht, den haben wir aufgelöst und das ist ganz interessant, wer sich da gut entwickelt, wer sich nicht entwickelt hat. Gut haben wir die Gießerei, hat sich übernommen, wird schwierig, Maschinenbau hat sich sicher besser entwickelt. Wie vorher in dem großen Konglomerat, Automotive entwickelt sich auch gut. Also welchen Betrieben geht es schlecht? Na gut, typische Probleme würde ich nicht sagen, über den Maschinenbau. (OW1)

### *Kritik*

Von der Konvention der Inspiration und industrieller Konvention an der handwerklichen Konvention: der Erfolg von heute beruht auf alten<sup>H/U</sup> Industriestrukturen<sup>H/U</sup>, die vor allem Mechanik<sup>H/U</sup> orientiert sind und die wird es in<sup>H/U</sup> zehn<sup>H/U</sup> Jahren<sup>H/U</sup> nicht<sup>H/U</sup> mehr<sup>H/U</sup> geben<sup>H/U</sup>. In zehn bis 15 Jahren wird kein wesentlicher Erfolg mehr mit dem Benzinmotor möglich sein: der Elektromotor hat viel weniger mechanische Teile und ist wesentlich größer, während beim Benzinmotor alles auf den Mikrometer<sup>U</sup> abgestimmt ist: Zylinder, Öldichtung, alles ist mechanisch

höchst komplex aufgebaut. Der Elektromotor ist eine bessere<sup>l</sup>, einfachere Technologie<sup>l</sup>, die<sup>l</sup> einfach links den Benzinmotor<sup>l</sup> überholen<sup>l</sup> wird<sup>l</sup> (Prüfung).

Der heutige Erfolg ist da eher hinderlich, um sich in die neue<sup>l</sup> Welt<sup>l</sup> hinüber zu begeben. In Kalifornien haben die von Mechanik Null Ahnung, haben keine<sup>H/I</sup> Vergangenheit<sup>H/I</sup>, die sie berücksichtigen<sup>H/I</sup> müssen und können alles neu<sup>l</sup> aufrollen<sup>l</sup> (Format der relevanten Information). Wenn man Maschinen mechanisch plant<sup>U</sup>, muss man vorher einen exakten<sup>U</sup> Plan<sup>U</sup> machen und Bauteile<sup>U</sup> erstellen, während die Software in einem Bruchteil<sup>U</sup> der Zeit ein neues Produkt erstellt, das man am Markt hat:

Also die Hauptproblematik ist folgende, dass der Erfolg von heute mit alten Industriestrukturen aufgebaut ist, die sind vor allem Mechanik orientiert und das wird es in zehn Jahren einfach nicht mehr geben. Also ich bin auch voll überzeugt, dass es in zehn bis 15 Jahren also keinen wesentlich Erfolg mehr mit einem Benzinmotor machen, wenn ein Elektromotor hat extrem viel weniger mechanische Teile, extrem viel und zwar wesentlich gröbere, also das ist ein Elektromotor ist eigentlich ein ganz grobes Gebilde und ein Benzinmotor müssen sie alles auf einen Mikrometer, der Zylinder muss auf einen Mikrometer genau sein, die Öldichtung muss alles, muss höchst komplex mechanisch aufgebaut sein, dass wird man sich alles nicht mehr leisten, weil eine bessere, einfachere Technologie das einfach links überholt und zwar viel schneller als sich die Leute das vorstellen [...]. Wir sind auch viel zu viele Leute auf der Welt, wir können uns keine Technologien leisten wo 80 Prozent der Energie völlig sinnlos verbraten wird und wenn sie in eine Fabrik zum Beispiel reinschauen, werden sie feststellen, dass 30 Prozent der Energie, die im Stillstand verbraten wird, da passiert gar nichts, sie wartet nur auf irgendwas und macht irgendwas, alles Stillstand, all das wird sich gravierend ändern müssen, weil wir haben ja die Ressourcen nicht, wir haben sie schlichtweg nicht. Also das ist ein riesen Gedankenumschwung, der ist absolut notwendig und da ist der heutige Erfolg eher hinderlich, um sich da in die neue Welt hinüber zu begeben, das ist auch so ein bisschen der Grund warum sie vorhin Kalifornien sagten, naja die können alles neu aufrollen, weil die haben von Mechanik null Ahnung in Kalifornien ist, glaube ich, keine einzige Maschinenbaufabrik, gibt es da nicht, das heißt, die haben auch keine Vergangenheit hier zu berücksichtigen und das ist hier ein großes Problem. (SO1)

I: Verstehe, dass die Pfadabhängigkeit, dass man dann in diesen alten hergebrachten Strukturen denkt und sicherlich sind da auch Interessen mit zu berücksichtigen.

Und da müssen sie noch eins sehen, eine Maschine mechanisch zu planen, müssen sie vorher einen exakten Plan machen und so und so lange irgendwelche Bauteile erstellen, das gleiche in Software ist ein Bruchteil der Zeit, Bruchteil der Zeit haben sie ein neues Produkt auf dem Markt, das sind schon große Herausforderungen. (SO1)

### Ost-West-Vergleich

In dem Unterkapitel über die räumliche Reichweite des Marktes thematisierte ein ostdeutscher Unternehmer (CE1) u. a. mit Bezug auf die handwerkliche Konvention, dass er eigentlich mehr in der Region verkaufen würde, weil er es gut findet, etwas vor der Haustür zu verkaufen. Allerdings ist dieser regionale Markt vom Volumen her nicht so umfangreich.

Auch B2 erwähnte den geringen Umsatz, den sie in der Region generieren. Aus diesem Grund ging ihr Geschäft ins Ausland, wohin sie 80 Prozent exportieren, weil dort neu investiert wird und Infrastrukturmaßnahmen vorgenommen werden. Er bezog sich hierbei auf die Marktkonvention und die industrielle Konvention.

Noch weiter als B2 gingen westdeutsche Geschäftsführer auf die Bedeutung der Globalisierung für ihre Unternehmen ein. Sie wird weiter zunehmen und die regionale Nähe wird weiter an Bedeutung verlieren. Um in dieser sich weiter globalisierenden Welt erfolgreich zu sein, gilt es, das sog. „German Overengineering“ zu vermeiden, d. h. es gilt angepasst Technologie für Märkte in Afrika (NA1\_1) und Asien (SBH1) dort vor Ort zu entwickeln und zu produzieren, die dann kostengünstig und nicht so komplex ist. Sie bezogen sich hierbei ebenfalls auf die Marktkonvention und die industrielle Konvention.

Insgesamt fand bei CE1 ein Bezug zur Region statt bzw. es besteht ein Kompromiss aus handwerklicher Konvention und Marktkonvention sowie industrieller Konvention. Bei den anderen Geschäftsführern, insbesondere aus Baden-Württemberg, wurde der Fokus dagegen auf den Weltmarkt gelegt bzw. es galt hier im Ausland lokal angepasste Produkte zu entwickeln und zu verkaufen. Sie bezogen sich auf die Marktkonvention und die industrielle Konvention.

In dem zweiten Unterkapitel wurden überwiegend Marktargumente thematisiert, indem gesagt wurde, dass es normal ist, wenn Betriebe eingehen, dafür dann aber neue entstehen (müssen) (B3, OW1).

OW1 erwähnte auch, dass sich die Technologie normalerweise nach zehn bis 15 Jahren überholt hat, womit er sich auf die industrielle Konvention bezog (Angemessenheit eines technischen Standards).

Bei SO1 ist der Bezug auf die Technologie noch stärker, für ihn wird die neue Technologie, der Elektromotor, den Benzinmotor links überholen, weil der eine bessere, einfachere Technologie ist. Er bezog sich auf die Konvention der Inspiration (zukünftiger Produktionsstandard).

Dieser explizite Bezug auf die Konvention der Inspiration fand sich bei keinem ostdeutschen Geschäftsführer.

## (5) Sonstiges

### *Industrielle Konvention*

Dieser Unternehmer sagte, dass sie Qualitätsprobleme mit dem Material haben, da Schrott in dem Stahl verarbeitet wurde. Dadurch wurde die Qualität immer schlechter, da für deren Anforderungen die chemische<sup>U</sup> Zusammensetzung<sup>U</sup>, die mechanischen<sup>U</sup> und magnetischen<sup>U</sup> Werte<sup>U</sup> stimmen müssen sowie Rissfreiheit gegeben sein muss:

Die Dinge mit dem Material, auch da gibt es hin und wieder mal Schwierigkeiten, für uns im Moment nicht so sehr auf der grundlegenden Tonnagestrecke, sondern auf der Qualitätsstrecke, da hat sich auch in Deutschland da ein bisschen was breit gemacht, dass die Qualität des Stahl und der Stahlerzeugnisse schlechter wird. Also das stellen nicht nur wir als Endverbraucher fest, sondern auch die Stufe, die vor uns liegt, also die eben solche Stangen, Stabstähle herstellt, die wir in Drehautomaten dann verarbeiten, die bekommen eben schon die relativ schlechte Qualität aus den Stahlwerken. (ST2)

I: Ich dachte immer in Europa gäbe es immer sehr hochqualitativwertigen Stahl, so Salzgitter und so?

Wir haben eigentlich seit Jahrzehnten die Forderung an unseren Stahllieferanten, der so eine Stahlzieherei ist, dass wir nur Saarstahl haben möchten, weil dort also für solche Elektromagnete braucht man natürlich keinen Wald- und Wiesenstahl, den man im Baumarkt kaufen kann, sondern da muss die chemische Zusammensetzung stimmen, die mechanischen Werte müssen stimmen, die magnetischen Werte müssen stimmen und dann eben solche Fragen Rissfreiheit, da dürfen keine versteckten Risse drin sein und so weiter. Also das sind schon relativ hohe Anforderungen, die wir da stellen müssen, deren Realisierung natürlich in den letzten ja eineinhalb Jahren ist deutlich schlechter geworden, warum? Gut hängt wohl teilweise damit zusammen, dass sehr viel Schrott verarbeitet wird und mit dem Schrott kommt eben keine so exakt abgewogenen Bestandteile dann in diesen Siemens-Martin-Ofen oder in den Hochofen. Also das ist so die Vermutung, die wir von unserem Lieferanten hören und die wir natürlich in so einem Fall dann bestätigen können, dass wir manchmal eben gar nicht das so herstellen können, wie wir das selber so wollen. (ST2)

### *Kompromiss*

Zwischen der industriellen Konvention, der handwerklichen Konvention und der staatsbürgerlichen Konvention: für diesen Unternehmer kennzeichnet die Schwäbische<sup>H</sup> Mentalität<sup>H</sup> die Region<sup>H</sup> (Tradition). Baden-Württemberg ist ein ländlicher Raum, die größten Städte sind nicht so konzentriert wie im westdeutschen oder norddeutschen Raum. Seiner Ansicht nach ist der ländliche Bewohner fleißiger<sup>U</sup> als der Städter, weil er in der Landwirtschaft aufwächst und das Arbeiten<sup>U</sup> gewohnt ist. Es gibt viele Vereine<sup>S</sup>, in denen der Gemeinschaftssinn<sup>S</sup> groß ist, das wirkt sich auch auf die Unternehmen aus:

Ich glaube ?viele Jahre/vielleicht? schwäbische Mentalität. (DI1)

I: Wie würden sie die unterscheiden?

Wir sind ja ein ländlich geprägter Raum Baden-Württemberg, wo die größte Stadt ist Stuttgart, Freiburg, Ulm, Reutlingen, Mannheim noch, aber nicht so konzentriert wie im westdeutschen Raum oder im norddeutschen Raum also ländlich geprägt und der ländliche Bewohner ist sicher, ist jetzt vorsichtig zu sagen aber ich sage es trotzdem, fleißiger wie der Städter, weil er in der Landwirtschaft aufwächst und das sagen wir in Anführungszeichen, das arbeiten gewohnt ist, Sie verstehen was ich damit meine? (DI1)

I: Es gibt weniger Nachtaktivitäten, die ihn davon ablenken.

Ja, zum Beispiel. in unseren ländlichen Regionen gibt es sehr viele Vereine, da ist der Gemeinschaftssinn groß, entweder Musikkapellen oder Sportvereine oder andere Vereine, da steht der Gemeinschaftssinn geprägt und ich glaube, dass sich

das auch auf Unternehmer auswirkt. (DI1)

#### **10.4.2 „Gibt es noch etwas von Ihrer Seite aus Erwähnenswertes?“**

Die an dieser Stelle getätigten Aussagen waren sehr unterschiedlich und ließen sich nur grob drei Themengebieten zuordnen: (1) die Unternehmensebene, (2) die überbetriebliche Ebene und regionale Vernetzung und (3) die gesellschaftliche Ebene.

##### (1) Unternehmensebene

###### *Handwerkliche Konvention*

Dieses Unternehmen wurde 1955<sup>H</sup> gegründet<sup>H</sup>, als DDR-Betrieb verstaatlicht, privatisiert und sie haben es dann geschafft, dieses ehemalige<sup>H</sup> VEB-Unternehmen in einen Familienbetrieb<sup>H</sup> zu überführen. Ihrer Ansicht nach ist das ein Stück weit was Besonderes hier, weil die anderen Unternehmen alle nach der Wende gegründet wurden. Für sie galt es, den Mitarbeitern die Angst zu nehmen, dass sie als Westdeutsche das Unternehmen zerschlagen und sie nur ausnehmen wollen. Sie sind aber hierher<sup>H</sup> gezogen<sup>H</sup> und haben dann eine Familie<sup>H</sup> gegründet<sup>H</sup>:

Übers Unternehmen jetzt selber, denke ich an sich, dass wir das geschafft haben, wir in dem Unternehmen, das es gegründet wurde, schon 1955 und als DDR-Betrieb damals verstaatlicht wurde, wieder privatisiert wurde und wir es jetzt geschafft haben so ein VEB-Unternehmen in ein Familienunternehmen zu überführen. Ich glaube, dass so ein Stück weit, das was ein bisschen was besonderes hier in dem Unternehmen ist, weil wir viele Unternehmen hier in der Region, die sind alle gegründet worden nach der Wende und dass wir das so geschafft haben, das wirklich aus diesem ehemaligen Kombinat rauszuführen, das ist, denke ich, was man schon ein Stück weit rausstellen kann und das wir es jetzt geschafft haben wirklich auch diese Angst den Mitarbeitern zu nehmen, die sagen, damals da war mein Vater hat es gekauft, wir kamen aus Westdeutschland und dann war die große Angst damit zerschlagen das und nehmen sie nur aus und das war aber nie unser Ziel, auch nie der Gedanke aber diese Angst den Leuten rauszunehmen, das war, denke ich, ein ganz wesentlicher Punkt, viel dazu beigetragen hat auch das mein Mann und ich dann hierher gezogen sind, wir hier eine Familie gegründet haben, gebaut haben und sie dann gemerkt haben, okay das ist wirklich alles stimmig, das glaube ich schon so ein bisschen was für unsere Mitarbeiter ganz wichtig war. (ST1)

###### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass für ihn ein vernünftiger Umgang mit Menschen wichtig ist und er ein engagierter<sup>S</sup> Vertreter<sup>S</sup> der Sozialpartnerschaft<sup>S</sup> ist (Qualifikation von Personen). Durch die vernünftige Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat<sup>S</sup> im Betrieb sind die unterschiedlichen Interessen zwischen Belegschaft und Unternehmen gleichgerichtet, die dann den Unternehmenserfolg ausmachen, der dann Grundlage<sup>U</sup> für Beschäftigung<sup>S-U</sup> und entsprechende materielle<sup>U</sup> Ausgestaltung<sup>U</sup> ist:

Also für mich ist eben ein vernünftiger Umgang mit den Menschen, auch ich bin ein enorm engagierter Vertreter der Sozialpartnerschaft sowohl auf



übergeordneter Ebene also Arbeitgeberverbände mit Gewerkschaften, als auch im Betrieb vernünftige Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Betriebsrat hat für mich eine hohe Bedeutung, weil, natürlich gibt es unterschiedliche Interessen zwischen Belegschaft und Unternehmen, die aber alle gleichgerichtet sind in dem Interesse Unternehmenserfolg zu haben aber das ist die Grundlage für Beschäftigung und auch für entsprechende materielle Ausgestaltung. (S2)

Zwischen handwerklicher Konvention, staatsbürgerlicher Konvention und industrieller Konvention: dieser Unternehmer sagt, dass seine persönliche Einstellung, seine Motivation vom katholischen Glauben abgeleitet ist, auch wenn er kein Kirchgänger ist. Es gibt einen Bibelspruch, der sein Leitmotiv ist: was du nicht willst, was man dir tut, das füge auch keinem anderen zu. Es gibt keine<sup>H</sup> Fluktuationen<sup>H</sup> in<sup>H</sup> seinem<sup>H</sup> Unternehmen<sup>H</sup> und keine<sup>H</sup> böswilligen<sup>H</sup> Auseinandersetzungen<sup>H</sup>. Voraussetzung ist, mit den Leuten entsprechend<sup>H</sup> umzugehen<sup>H</sup>, sie ordentlich<sup>H</sup> zu bezahlen, sich an die Tarife<sup>S</sup> zu halten, eine Zusatzaltersversorgung und Leistungszulagen<sup>U</sup> zu zahlen sowie für die Zugehörigkeit<sup>H</sup> im Unternehmen einen jährlichen Zusatzbetrag an die Angestellten auszahlend:

Meine persönliche Einstellung vielleicht noch entscheidend, vorne steht ein Satz drin so wie ich tatsächlich heute über Unternehmen nachdenke aber meine persönliche Motivation dazu ist natürlich auch von meinem christlichen Glauben, ich bin katholisch, nicht Kirchgänger, sondern ich bin katholisch aber abgeleitet, und wie gesagt, hier in der Öffentlichkeit, ich gehe mit meinem Ruf so um, wie ich mir wünsche, dass mit mir umgegangen wird. Also gibt es einen Bibelspruch, was du nicht willst, was man dir tut, das füge auch keinem anderen zu. Das ist so ein bisschen mein Leitmotiv und deswegen gibt es auch in unserem Unternehmen keine Fluktuation, keine böswilligen Auseinandersetzungen, das kennen wir eigentlich nicht hier. Voraussetzung ist natürlich, dass ich mit den Leuten entsprechend umgehe, die Leute ordentlich bezahlt werden, wir halten uns an die Tarife, wir haben Zusatzaltersversorgung, wir haben einen jährlichen Zusatzbeitrag für die Mitgliedschaft in unserem Unternehmen also pro Jahr, weiß nicht genau, war früher mal 50 Pfennig pro Jahr und jetzt sind es umgerechnet in Euro, also wer da bleibt, hat einen Vorteil und wir haben Leistungszulagen. (DI1)

## (2) Überbetriebliche Ebene und regionale Vernetzung

Einige Aussagen thematisieren die regionale Vernetzung auf der überbetrieblichen Ebene, die überregional oder auf regionaler Ebene erfolgen könnte.

### *Kompromiss*

Zwischen industrieller Konvention und der Marktkonvention: für diesen Geschäftsführer hat die Regionalität<sup>H/U-M</sup> eine untergeordnete<sup>H/U-M</sup> Bedeutung<sup>H/U-M</sup>, wichtig ist der fachspezifische<sup>U</sup> Kontakt zu den Entwicklungsbedarfsträgern<sup>U</sup> und den Kunden<sup>M</sup>:

Wie gesagt, spezifische Situation in der Zusammenfassung so dass, sagen mal die Regionalität für uns eine untergeordnete Bedeutung hat. Wichtig ist der fachspezifische Kontakt zu den Entwicklungsbedarfsträgern und den Kunden also dass wir dann im Grunde gucken, wo sitzt im Grunde der Partner und die Regionalität eigentlich keinen Einfluss hat. (B2)

Zwischen industrieller Konvention und staatsbürgerlicher Konvention: dieser Unternehmer sagt,

dass für ihn ein vernünftiger Umgang mit Menschen wichtig ist und er ein engagierter<sup>S</sup> Vertreter<sup>S</sup> der Sozialpartnerschaft<sup>S</sup> ist (Qualifikation von Personen). Durch die vernünftige Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat<sup>S</sup> im Betrieb sind die unterschiedlichen Interessen zwischen Belegschaft und Unternehmen gleichgerichtet, die dann den Unternehmenserfolg ausmachen, der dann Grundlage<sup>U</sup> für Beschäftigung<sup>S-U</sup> und entsprechende materielle<sup>U</sup> Ausgestaltung<sup>U</sup> ist:

Also für mich ist eben ein vernünftiger Umgang mit den Menschen, auch ich bin ein enorm engagierter Vertreter der Sozialpartnerschaft sowohl auf übergeordneter Ebene also Arbeitgeberverbände mit Gewerkschaften, als auch im Betrieb vernünftige Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat. Betriebsrat hat für mich eine hohe Bedeutung, weil, natürlich gibt es unterschiedliche Interessen zwischen Belegschaft und Unternehmen, die aber alle gleichgerichtet sind in dem Interesse Unternehmenserfolg zu haben aber das ist die Grundlage für Beschäftigung und auch für entsprechende materielle Ausgestaltung. (S2)

Zwischen industrieller Konvention, Konvention der Bekanntheit, handwerklicher Konvention und Netzwerkkonvention: wichtig für diesen Geschäftsführer ist die Zusammenarbeit mit den Schulen, damit nicht erst mit dem Eintritt in die Universität eine wirtschaftliche Beziehung begonnen wird, sondern schon mit Schulabsolventen erste Kontakte<sup>N</sup> entstehen, die perspektivisch zu einer Ausbildung<sup>U</sup> führen können (Rekrutierungsaspekt).

Bei der langen<sup>O</sup> Nacht<sup>O</sup> der<sup>O</sup> Industrie<sup>O</sup> wollen die Unternehmen zeigen, welche Ausbildungsmöglichkeiten<sup>U</sup> es hier<sup>H</sup> am Standort<sup>U</sup>, in der Region<sup>H</sup> gibt. Sie wollen Orientierungsmöglichkeiten<sup>S-U</sup> geben, weil es immer schwieriger wird, aufgrund vielfältiger Angebote das Richtige für sich individuell heraus zu finden. Die Informationsplattform<sup>N</sup> ist eine wichtige Orientierungshilfe<sup>S-U</sup> für<sup>S-U</sup> junge<sup>S-U</sup> Menschen<sup>S-U</sup>, das komplette<sup>N</sup> Kaleur<sup>N</sup> ist vertreten und wird auch vom Verein<sup>S</sup> unterstützt:

Wichtig ist auch, was für uns auch sehr sehr wichtig ist, was man am Anfang gesagt haben, Zusammenarbeit Wirtschaft-Schule, das also nicht erst, sagen wir mal der Eintritt in der wirtschaftlichen Beziehung zu den Unternehmen, zu den Universitäten daraus begonnen wird, sondern also schon davor, das also mit Absolventen, mit Schulabsolventen dort also schon die ersten Kontakte getroffen werden und denen auch eine Ausbildungsperspektive gezeigt wird, das ist auch ebenfalls ein ganz wichtiger Aspekt und das gilt es weiter zu intensivieren und da bringen wir uns also auch an der Stelle dort auch sehr stark mit ein. Sehen hier draußen so ein schönes kleines Banner was heißt, Lange Nacht der Industrie hier an der ?Kante?, das ist eine der wesentlichen Schritte mit und wenn Sie sagen können was für eine Ausbildungsmöglichkeiten haben die Unternehmen hier am Standort, hier in dieser Region daraus was kann man dann nachher nicht nur, es müssten nicht alle im Prinzip dann nachher alles mit Universitätshochschulabschluss enden, sondern dass es also auch viele andere Tätigkeiten mit gibt, wo es nützlich ist sich darüber zu informieren und auch eine Orientierungsmöglichkeit zu geben, sondern nichts ist schwieriger als das aus, ja meinen eigenen Kindern heraus, dass es immer schwieriger wird aufgrund der vielfältigen Angebote das richtige Angebot für sich individuell heraus zu finden. Deswegen ist eine Informationsplattform so in dieser Art und Weise, wie mit der Langen Nacht der Industrie sehr sehr wichtig, um dort eine Orientierungshilfe zu geben für junge Menschen [...]. Nochmal, also wir sind nicht allein und das ist also die Notwendigkeit dort etwas mehr Informationen zu

liefern, was machen die vielen Unternehmen hier in der Region, das ist schon sehr hilfreich und das ist hier die komplette Kaleur vertreten auch das unterstützen wir, immer auch von [Verein A], auch mit von der Bäckerei über die Lackiererei bis zu dem Sonderanlagenbauer ist also die komplette, alles vertreten, bis zum Versicherungsunternehmen also ist alles vertreten. (OE02)

Zwischen der Konvention der Bekanntheit, industrieller Konvention und Marktkonvention: die lokale Vernetzung ist für diesen Unternehmer von geringerer Bedeutung, sie können mit den Unternehmen in der Region wenig anfangen, auch bei den Kooperationen: es gibt einen Internetprovider, der deren Außenauftritt hostet, von dem sie sich aber trennen werden, weil er eine 1-Mannshow<sup>O-U</sup> ist und im 50-Kilometer-Umkreis<sup>U</sup> haben sie vielleicht fünf Kunden<sup>M</sup>:

Nein, meine ich höre das öfters, dass man sich über diese lokale Vernetzung Gedanken macht, es ist jetzt für uns weniger das Thema, also wir können jetzt mit den Unternehmen, die hier angesiedelt sind relativ wenig anfangen, also auch Kooperationen, wir haben so eine Art Internetprovider, der unsere ganze Netzwerbung, Außenauftritt hostet und so weiter, der ist hier lokal angesiedelt auch von dem werden wir uns jetzt trennen, weil er einfach eine Ein-Mann-Show ist und das ist nicht mehr tragbar. Ansonsten hätten wir hier niemand mit dem wir irgendwas zusammen machen können, wir haben auch hier so gut wie keine Kunden in der näheren Umgebung, sind vielleicht insgesamt in dem 50-Kilometer-Umkreis vielleicht fünf Kunden. (UN1)

### *Kritik*

Von der Netzwerkkonvention an der Konvention der Inspiration und Kompromiss zwischen der industriellen Konvention, Marktkonvention und Konvention der Bekanntheit: in der Zukunft<sup>U</sup> wird es für ein unvernetztes<sup>N</sup> Unternehmen extrem schwierig werden, mit der Crowd-Innovation<sup>N</sup> ist ein halbwegs strukturiertes<sup>U</sup> Verfahren<sup>U</sup> vorhanden, um Ideen<sup>I</sup> vom Markt<sup>M</sup> aufzunehmen, saubere Entwicklungs<sup>U</sup>- und Qualitätssicherungsarbeit zu leisten. Sie nutzen die Crowd<sup>N</sup> für Zusatztests<sup>U</sup> und organisieren<sup>U</sup> für Kunden Crowd-Tests<sup>N-U</sup>, nicht als Abnahmekriterium<sup>U</sup>, sondern um die Hardware- und Browservielfalt zu erhöhen, weil man sich so viele Kombinationen gar nicht<sup>N</sup> selber<sup>N</sup> ausdenken<sup>N</sup> kann<sup>N</sup>.

Das Gleiche gilt für die Zusammenarbeit<sup>N</sup> zwischen Unternehmen: es geht nicht mehr darum, sich<sup>IN</sup> abzuschotten<sup>IN</sup>, sondern darum, sich auf Dinge zu konzentrieren, die man selbst richtig gut kann, die eigenen<sup>N</sup> Stärken<sup>N</sup> ideal mit<sup>N</sup> den Stärken<sup>N</sup> anderer<sup>N</sup> zu kombinieren<sup>N</sup>.

Zum Schluss kann es auch nur die Orchestrierung<sup>N</sup> sein, bei der für den Kunden sichtbar wird, dass das, was er als Gesamtleistung<sup>U</sup> bekommt, ein Konzert ist, d. h. die Netzwerke<sup>N</sup> verschwinden hinter einer großen Marke<sup>O</sup>:

Also wenn wir über, weil Sie ja insbesondere von Vernetzung sprechen, ich glaube in Zukunft wird es immer deutlicher werden, dass ein unvernetztes Unternehmen extreme Schwierigkeiten kriegen wird, wenn Sie sich Dinge angucken, wo man vor ein paar Jahren gesagt hätte, um Gottes Willen, da lasse ich doch dieses ganze Chaos nicht ran, das dreht sich gerade, ob das so Themen ist wie Crowd-Innovation, dass ich sage, ich fahre hier ein halbwegs strukturiertes Verfahren,

um alle möglichen Verrücktheiten mal aufzunehmen und müsste natürlich immer noch meine saubere Entwicklungsarbeit machen, also bloß weil irgendjemand meint, keine Ahnung, ein Waschmittel das nach Waldmeister riecht, das sei cool, dann habe ich ja trotzdem noch mal die ganze Qualitätssicherungsarbeit zu machen und was kann eigentlich nach Waldmeister riechen aber gleichzeitig nicht die Gummis zersetzen und und und. Und ich hätte immer noch eine ganze Menge Arbeit zu machen, die ich dann auch tun muss, als Henkel oder Unilever oder ich weiß nicht wer, aber warum soll man solche Ideen nicht einfach mal vom Markt wegnehmen? Wir nutzen zum Beispiel Crowd für Zusatztests, das heißt, wir bieten Kunden oder wir organisieren für Kunden Crowd-tests, nicht als Abnahmekriterium aber um meinetwegen die abgedeckte Hardware und Browservielfalt zu erhöhen, weshalb? So viele Kombinationen kann ich mir gar nicht ausdenken und wenn ich einfach mal der Crowd sage, und wenn es noch ein bisschen Geld gibt dafür, oder so was, der Zoo da draußen ist sowieso viel größer als alles was ich mir hierhin stellen könnte. Das gleiche gilt für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen, dieser, ich bleibe für mich und schotte mich ab und das darf alles keiner wissen und ich bin supergeheimnisvoll, es gibt sicherlich forschungsgetriebene Unternehmen, wo man ein Patent immer noch angemessen schützen muss, aber ich glaube viel mehr wird es Unternehmen geben, die sich im Markt dadurch auszeichnen, dass sie nicht mehr jeden Euro selber behalten haben, sondern dass sie gesagt haben, ich konzentriere mich auf Dinge, die ich richtig gut kann und wenn andere ihren Anteil auch haben, das ist mir doch egal, Hauptsache ich habe richtig Spaß an meinen Stärken und kann sie ideal mit den Stärken anderer kombinieren, keine Erfindung unserer Branche, gucken sie sich die Automobilindustrie an, die ja seit vielen vielen Jahren schon komplette Teilmodule zugeliefert bekommt von irgendwem, wir ?wollen? nicht mehr, Audi sagt, ich muss hier jede Schraube und jedes dies und muss nicht mehr alles selber machen, sondern ich bekomme komplette Cockpits angeliefert oder so was. Mein Gott, was unterscheidet denn mein Wagen, den ich, unterscheide mich vor allen Dingen vielleicht durch den Motor oder durch, also was macht mich aus? Und bei dem einen ist es, wird die Freude am Fahren und da sage ich okay, da muss dies und jenes muss stimmen und natürlich würde der Automobilbauer sagen, na, jedes Detail ist wichtig, ja aber für bestimmte Details gibt es Leute, die den ganzen Tag nichts anderes machen als dieses Detail richtig gut und warum soll ich die nicht ihren Job machen lassen und ich mache den, den ich wirklich gut kann und sei es dann zum Schluss nur die Orchestrierung also das wird, glaube ich, viel stärker noch und es wird vor allen Dingen auch noch transparenter, weil heute diese Netzwerke vielfach hinter einer großen Marke verschwinden und in Zukunft wird es für den Konsumenten auch sichtbarer sein das was er da gerade als Gesamtleistung bekommt, dass das ein Konzert ist, ich höre mir ja auch ein Orchester nicht an als Blackbox und sage das ist aber spannend dieses Ding, was diese ganz vielen verschiedenen Geräusche macht, sondern ich sehe da gibt es Geiger, da gibt es Posaunisten und da gibt es einen Dirigenten und die spielen dann eine Partitur von irgendeinem Komponisten und dass dieses visible zu haben und trotzdem muss ich mich als Verbraucher nicht darum kümmern, wie das alles zusammenpasst, weil das haben die geübt, das können die miteinander, da gibt es den Dirigenten, der das ganze aussteuert und ich kann das Gesamtkunstwerk genießen und trotzdem transparent haben, das sich aus Einzelleistungen zusammensetzt, das wird glaube ich, immer mehr, also das wird eine ganz spannende Geschichte, gerade im Thema Vernetzung. (OEO1)

Von der Netzwerkkonvention an der industriellen Konvention: dieser Geschäftsführer sagt aus, dass beispielsweise ein Unternehmen in Kanada zehn Jahre erfolglos probiert hatte, Bodenschätze aufzufinden. Sie stellten daraufhin alle verfügbaren<sup>U/N</sup> Daten<sup>U/N</sup> Online<sup>U/N</sup> und Leute<sup>U/N</sup> aus komplett<sup>U/N</sup> anderen<sup>U/N</sup> Ecken<sup>U/N</sup> wurden<sup>U/N</sup> fündig<sup>U/N</sup>, weil sie sich nicht<sup>U/N</sup> durch<sup>U/N</sup> schon bekannte<sup>U/N</sup> Zusammenhänge<sup>U/N</sup> haben<sup>U/N</sup> irritieren<sup>U/N</sup> lassen. Diese Form<sup>U</sup> der Mustererkennung<sup>U</sup>

kann<sup>U/N</sup> der Fachmann<sup>U/N</sup> nicht<sup>U/N</sup> leisten<sup>U/N</sup>, da er immer<sup>U/N</sup> in seinem<sup>U/N</sup> Trott<sup>U/N</sup> drin<sup>U/N</sup> ist. Für viele Dinge ist es eine effiziente<sup>U</sup> Art<sup>U</sup>, ein Problem<sup>U</sup> zu adressieren, aber nicht, wenn man out<sup>U/N</sup> of<sup>U/N</sup> the<sup>U/N</sup> box<sup>U/N</sup> denken<sup>U/N</sup> will:

Es gibt andere tolle Beispiele, wo es Leute gibt, es gibt ein Beispiel aus Kanada wo eine Firma, bei der ging es um finden von Bodenschätzen. (OE01)

I: Bei den Ölsanden oder?

Nee, ich weiß nicht mal, ich müsste, ich krieg es gar nicht mehr genau zusammen was es im Detail war aber zum Schluss haben die irgendwo gesagt, weißt du was? Wir haben es jetzt zehn Jahre lang probiert und wir kommen nicht weiter. Und dann haben die für bestimmte Flächen auf denen sie da irgendwelche Rechte hatten, einfach mal alle verfügbaren Daten Online gestellt und haben gesagt, wir sind jetzt am Ende unserer Weisheiten angekommen hier und am Ende waren es gar keine Geologen, die da was gefunden haben, sondern Leute, die aus komplett anderen Ecken kamen, weil die sich eben nicht durch vermeintliche immer schon bekannte Zusammenhänge haben irritieren lassen, sondern die haben einfache brutale Mustererkennungen irgendwas drüber gejagt und sind dann zu Ergebnissen gekommen, wo der Fachmann womöglich gar nicht drauf gekommen wäre, weil der eben schon auch immer in seinem Trott drin ist, was für viele Dinge eine effiziente Art ist ein Problem zu adressieren aber wenn man mal out-of-the-box denken will, dann darf man eben nicht Leute fragen, die immer schon in der Box gelebt haben und das klappt in diesem Netzwerk natürlich viel in diesem offenen Netzwerk viel spannender, man muss dann natürlich auch einen Nutzen daraus generieren, ist das nun mein gutes Image, weil natürlich auch diese Netzwerke sehr schnell merken, Moment mal, ich mache mir einen Kopf und der andere verdient ein Schweinegeld damit, da stimmt doch was nicht, ja was habe ich denn davon? Und auch dann muss man so eine wechselseitige Win-win-Situation generieren. (OE01)

### (3) gesellschaftliche Ebene: Offenheit für neue Geschäftsmodelle und Disruption

Hier reichen die Antworten von der Bemängelung zu geringer Risikobereitschaft in Deutschland, über Entrepreneurship in der Crowd, bei der aber nicht volles unternehmerisches Risiko eingegangen wird, bis hin, dass der Staat den Heimatmarkt schützen soll, weil sonst das erarbeitete Knowhow verschenkt wird.

#### *Kompromiss*

Zwischen Marktkonvention, Netzwerkkonvention, staatsbürgerlicher Konvention und Konvention der Inspiration: es geht darum, Entrepreneurship in der Crowd<sup>N</sup> anders zu gestalten, mit wechselseitigen<sup>N</sup> Win-Win-Situationen<sup>M</sup>, mit Erlös-Verteilungen<sup>M</sup>, weil man nicht ins volle Risiko<sup>M</sup> geht, indem man 100 Leute einstellt und man umgekehrt auch nicht das volle vertraglich<sup>S</sup> zugesicherte Verwertungsrecht<sup>S</sup> an der Erfindung<sup>I</sup> hat.

Als Gesellschaft<sup>S</sup> muss man aber aufpassen, dass diese neuen Modelle nicht nur Sachen abschöpfen<sup>M</sup>, wie mytaxi, dann hat man als Gesellschaft<sup>S</sup> ein Problem. Die Frage ist, welche Geschäftsmodelle<sup>M</sup> eine Gesellschaft<sup>S</sup> möglich machen möchte und welche nicht, wie bei der Buchpreisbindung<sup>S-M</sup>, die eine bewusste Entscheidung der Gesellschaft<sup>S</sup> ist, weil die Vielfalt gewollt

ist.

Die digitale Veränderung ist ähnlich disruptiv<sup>1</sup>, wie die Industrialisierung und er hofft, dass die Pendelausschläge diesmal überschaubarer und weniger schwierig werden:

Es hat was von Entrepreneurship zu tun aber in dieser Crowd-Nummer will ich dann auch Entrepreneurship anders gestalten, ich gehe nicht ins volle Risiko, weil ich jetzt nicht 100 Leute einstelle. Also wenn ich so eine Crowd-Intelligenz nutze, heißt das ja auch, ich muss nicht jeden Monat die Gehälter für all die Leute ausgeben, sondern ich kann das anders machen, ich habe natürlich auch umgekehrt nicht das volle Recht an allem was die so machen und ob die dann was machen oder nicht, das kann ich auch nicht bestimmen, das kann ich bei Mitarbeitern schon sagen, Moment das ist dein Job, das machst du jetzt gerne, Arbeitsvertrag und was du hier erfindest, gehört mir, das ist in der Crowd anders, damit muss man dann auch umgehen und man muss sicherlich auch aufpassen als Gesellschaft, dass man solche neuen Modelle sich nicht nur die Sachen abschöpfen lässt, sie verfolgen ja bestimmt auch die ganze Diskussion um neue Mobilitätsformen von Mytaxi und Uber über und ich weiß nicht was, das ist alles nett aber irgendwer muss doch organisieren, dass am Flughafen was steht, also dass alles auf Zuruf und wer gerade da ist und sowas, das ist alles nett aber weil es die Basis gibt aber ich erwarte, dass, wenn ich am Bahnhof oder Flughafen aus dem Gebäude trete, dass da ein Taxi steht und insofern sind manche von den Modellen schlichtweg kein Ersatz und wenn der aber jetzt das ganze Geschäftsmodell kaputt macht, dann hat man als Gesellschaft ein Problem und auch da ist, gilt also auch, da merkt man, dass viele Sachen nicht sauber beantwortet sind und nicht abgeschlossen gedacht, das mag dann für das Startup ein schönes Geschäftsmodell sein aber was die Gesellschaft will, welche Geschäftsmodelle eine Gesellschaft möglich machen möchte und welche nicht, diese Regeln muss sie sich schon geben und da müssen sich dann auch alle dran halten [...] aber auch in anderen Fällen, wir haben uns bestimmte Gesetze gegeben, wir schützen meinetwegen in Deutschland das Buch und die Buchhandlung mit einer Buchpreisbindung weil wir sagen, wir wollen diese Vielfalt, das ist eine bewusste Entscheidung, die wir hier als Gesellschaft getroffen haben, solche Entscheidungen vor denen wir immer wieder stehen, in der Zukunft sicherlich häufiger, weil sich durch diese digitale Veränderung eine ganze Menge Veränderungen für haufenweise Geschäftsmodelle ergeben sicherlich ähnlich disruptiv wie es die Industrialisierung war und auch da hat man dann ringen müssen und auch da gab es dann Pendelausschläge in beide Richtungen, die dann schwierig waren, hoffentlich gelingt es uns diesmal die Pendelausschläge überschaubarer zu gestalten, als das dann teilweise so im Manchester-Liberalismus war oder wie dann teilweise mit Streiks umgegangen wurde oder so. Das sind dann eben schon auch extreme Geschichten, das wäre halt schon schön, wenn man das diesmal mit ein bisschen weniger Stress in das Gleichgewicht kriegte. (OEO1)

### *Kritik*

Von der Marktkonvention, der Konvention der Inspiration, der Konvention der Bekanntheit an der handwerklichen Konvention und der industriellen Konvention: dieser Geschäftsführer bemängelt die nicht sehr ausgeprägte Risikobereitschaft<sup>M</sup> in Deutschland: es ist zu<sup>H/M</sup> konservativ<sup>H/M</sup> und risikoavers<sup>H/M</sup>, es fehlt<sup>H/I-M</sup> eine<sup>H/I-M</sup> Haltung<sup>H/I-M</sup> des<sup>H/I-M</sup> Versuchs<sup>H/I-M</sup> und<sup>H/I-M</sup> Irrtums<sup>H/I-M</sup>, indem man mal<sup>H/I-M</sup> innovative<sup>H/I-M</sup> Produkte und Technologien<sup>H/I-M</sup> auf den Markt<sup>H/I-M</sup> bringt<sup>H/I-M</sup> und schaut, wie die sich entwickeln. In Deutschland besteht die Tendenz, erst mal alles abzusichern<sup>U/I-M</sup>, indem man Marktstudien<sup>U/I-M</sup> macht, analysiert<sup>U/I-M</sup> und auf Referenzkunden<sup>H/I-M</sup> verweisen kann.

Deutschland ist Weltmeister im entwickeln von Technologien, aber nicht im Vermarkten<sup>0</sup> und die Deutschen sind zu risikoscheu<sup>M</sup>, um an ihre eigenen Technologien zu glauben. Anstatt einfach mal etwas zu machen, es auf<sup>M</sup> den<sup>M</sup> Markt<sup>M</sup> bringen<sup>M</sup> und<sup>M</sup> dann<sup>M</sup> gucken<sup>M</sup>, ob es gut ist; dann wird es in anderen Regionen auch ausprobiert und wenn<sup>M</sup> es<sup>M</sup> nichts<sup>M</sup> wird<sup>M</sup>, wird<sup>M</sup> es<sup>M</sup> wieder<sup>M</sup> eingestampft<sup>M</sup> (Prüfung):

Naja was manchmal so ein Punkt ist, ist immer noch die Risikobereitschaft, die ist nicht sehr ausgeprägt, auch mal beispielsweise Trial-and-Error zu machen, da sind uns die Amis ein bisschen weiter voraus, wir sind da in der Hinsicht sehr konservativ und risikoavers. (SBH1)

I: In welchen Bereichen würden sie das festmachen, wo sich das am ehesten zeigt?

Auch mal neue Produkte, Technologien noch mal auf den Markt und schauen. Es gibt die Tendenz erst mal alles abzusichern, komplett über Marktstudien, macht das, Analysen und Referenzkunden und dass man dann einfach auch mal guckt, innovativ neue Produkte auf den Markt bringt und dann auch mal wie sich dieser Markt entwickeln kann, wissen es ja selbst, es gab bei den Technologien, wir Deutschen sind die Weltmeister im entwickeln von Technologien, aber nicht im vermarkten. (SBH1)

I: Mp3-Player ist ja so dieses Paradebeispiel, nicht?

Das ist der Klassiker, Fax und alles mögliche und das ist eben, wir sind ja nicht, sagen wir doch risikoscheu indem wir nicht an die eigenen Technologien glauben und da sehr skeptisch sind und einfach mal machen, auf den Markt bringen, gucken, ohne zu wissen was am Ende des Tages rauskommt. Die Chinesen machen beispielsweise, die haben den, wenn sie neue, plötzlich Steuermodelle oder andere politische Modelle, die probieren das irgendwo aus, gucken, ist es gut, dann wird es in anderen Regionen auch gemacht und wenn nicht, wird es wieder eingestampft, das geht uns Deutschen so ein bisschen ab. (SBH1)

Von der handwerklichen Konvention und industrieller Konvention an der Marktkonvention und staatsbürgerlichen Konvention: dieser Unternehmer befürchtet, dass das in<sup>H</sup> 100<sup>H</sup> Jahren<sup>H</sup> erarbeitete<sup>U</sup> Knowhow<sup>U</sup> in die Welt hinaus verschenkt wird. Die reine<sup>M/H-U</sup> Profitgier<sup>M/H-U</sup> Einzelner, die nicht wissen, was für Produkte sie haben und nur auf das Ebit<sup>M/H-U</sup> gucken<sup>M/H-U</sup>. Das gefährdet die Zukunft Europas und der westlichen Welt:

Das Erwähnenswerteste ist vielleicht noch, dass wir es in Deutschland gerade oder nicht nur in Deutschland, in der westlichen Welt gerade sehr gut schaffen unser Knowhow, unser Ingenieur-, in hundert Jahren und mehr erarbeitetes Knowhow in die Welt hinaus zu verschenken. (SW3\_1)

I: Nach China?

Richtig und das ist für mich, sage ich mal, ganz ehrlich sehr bedenklich, das ist reine Profitgier Einzelner, solcher, die nämlich nicht wissen, was für Produkte sie haben, die nur auf die Prozentzahl EBIT gucken oder Ergebnis gucken, die solche Dinge ungesehen in die Welt hinaus exportieren und das ist in meinen Augen sehr bedenklich für die langfristige Zukunft Europas und der westlichen Welt. Also was der Chinese macht, der geht ganz anders ran, die haben hier einen Plan, koste es was es wolle, das ziehen die durch, die subventionieren ihre Industrie an den Stellen, wo sie sagen, da wollen wir rein,

da wird Geld reingeschoben, ohne Ende, so etwas wird es in Europa nicht geben, jetzt in den USA nicht geben und das ist sehr kritisch, brauchen sich bloß mal die Solarindustrie ansehen, was da gerade passiert, die werden wir hier nicht mehr lange haben. (SW3\_1)

### Ost-West-Vergleich

Beim Ost-West-Vergleich ließen sich in diesem Kapitel nur bei den Aussagen, die sich auf die gesellschaftliche Ebene bezogen, Unterschiede herausarbeiten. Bei den beiden anderen Ebenen - die Betriebsebene und die überbetriebliche Ebene - gab es keine typischen Aussagen, die sich ost- oder westdeutschen Geschäftsführern zuordnen ließen:

In dem Unterkapitel 1 thematisierte S2 die Sozialpartnerschaft in den Unternehmen, die den Unternehmenserfolg ausmacht. Er bezieht sich dabei auf die staatsbürgerliche Konvention und die industrielle Konvention.

Auf die handwerkliche Konvention bezogen sich ST1 und DI1, indem die ostdeutsche Unternehmerin (ST1) sagte, dass sie mit ihrem Mann einen ehemaligen Volkseigenen Betrieb in ein Familienunternehmen überführt haben und sie dann in die Region gezogen sind und dort eine Familie gegründet haben. Für den westdeutschen Unternehmer (DI1) ist die Reziprozitätsnorm des katholischen Glaubens sein Leitmotiv und das führt dazu, dass es in seinem Unternehmen keine Fluktuationen sowie keine böswilligen Auseinandersetzungen gibt.

In dem zweiten Unterkapitel spielt dagegen die handwerkliche Konvention für B2 und UN1 keine Rolle, da die regionale Vernetzung für ihr Unternehmen von untergeordneter Bedeutung ist, sie können mit den Unternehmen in der Region wenig anfangen.

OEO1 bezog sich auf die Netzwerkkonvention, die Marktkonvention und die industrielle Konvention, er kritisiert aber auch die industrielle Konvention, indem er sagt, dass sich die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen verändert und durch die Crowd-Innovation ein halbwegs strukturiertes Verfahren vorhanden ist, um vom Markt Ideen aufzunehmen. Hierdurch können neue Muster erkannt werden, die der Fachmann aufgrund seiner Fachblindheit nicht erkennt.

S2 bezog sich auf die industrielle Konvention und die staatsbürgerliche Konvention, indem er auf die Sozialpartnerschaft mit Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften verwies, die zum Interessenausgleich und somit zum Unternehmenserfolg führt, der wiederum Grundlage für Beschäftigung und entsprechende materielle Ausgestaltung ist.

Auf die industrielle Konvention und die Netzwerkkonvention bezog sich OEO2, indem er sagte, dass die Zusammenarbeit schon mit den Schulen anfangen sollte, damit erste Kontakte bereits mit Schulabsolventen bestehen, um sie ggf. als Auszubildende einzustellen.



Bei den Aussagen, die sich auf die gesellschaftliche Ebene bezogen, ließen sich Unterschiede zwischen west- und ostdeutschen Aussagen herausarbeiten:

SBH1 kritisierte, dass in Deutschland die Risikobereitschaft zu gering ausgeprägt ist, Deutschland ist zu konservativ, es fehlt eine Haltung des Versuchs und Irrtums, die einen dazu veranlasst, auch mal innovative Produkte auf den Markt zu bringen. In Deutschland besteht aber die Tendenz, erst mal alles abzusichern, indem man Marktstudien macht, analysiert und Referenzkunden vorweisen muss. Er kritisiert hier die handwerkliche Konvention und die industrielle Konvention aus Sicht der Marktkonvention und der Konvention der Inspiration.

Bei OEO1 ging es darum, wie Entrepreneurship in der Crowd anders gestaltet werden kann, mit wechselseitigen Win-Win-Situationen, anderen Erlös-Verteilungen, weil man nicht ins volle Risiko geht. Man stellt nicht die entsprechenden Leute ein, hat aber auch nicht das volle vertraglich zugesicherte Verwertungsrecht an der Erfindung. Als Gesellschaft muss man aber aufpassen, welche Geschäftsmodelle man ermöglichen will, damit diese Modelle nicht nur Sachen abschöpfen. Er bezieht sich hierbei auf die Netzwerkkonvention und geht einen Kompromiss mit der Marktkonvention und der staatsbürgerlichen Konvention ein. Dieser Kompromiss führt dazu, dass er anders als SBH1 von weniger (Markt-)Risiko spricht, die Marktkonvention aufgrund der staatsbürgerlichen Konvention nicht voll zur Geltung kommt.

Noch weiter in der Kritik an der Marktlogik als OEO2 ging SW3\_1, indem er sich darauf bezog, dass die reine Profitgier Einzelner, die nur auf das EBIT gucken, das in 100 Jahren erarbeitete Knowhow in die Welt verschenken. Das gefährdet die Zukunft Europas und der westlichen Welt und der Staat müsste hier eigentlich eingreifen. Er kritisierte hier aus Sicht der handwerklichen Konvention, der industriellen Konvention und staatsbürgerlichen Konvention die Marktkonvention.

Diese Position steht im Gegensatz zu der von SBH1, da sich SBH1 explizit auf die Marktkonvention und die Konvention der Inspiration bezieht: neue, innovative Produkte und Technologien sollen auf den Markt gebracht werden und wenn sie nicht erfolgreich sind, werden sie wieder eingedampft. SW3\_1 bezieht sich auf die Vergangenheit und lehnt die Marktlogik ab, weil das in 100 Jahren erarbeitete Knowhow durch die Profitgier Einzelner gefährdet wird.

OEO1 nimmt eine Zwischenposition ein: er bezieht sich, wie SBH1, auf die Konvention der Inspiration, aber genauso wie SW3\_1 auf die staatsbürgerliche Konvention, indem er zwar neue Geschäftsmodelle befürwortet, die durch die digitale Veränderung, die ähnlich disruptiv ist, wie die Industrialisierung, generiert werden. Es sollen aber die damit verbundenen Verwerfungen durch die Gesellschaft abgefedert werden. Dieser Kompromiss führt dazu, dass nicht ins volle Risiko gegangen wird, wie SBH1 es wünscht, im Gegensatz zu SW3\_1 ist aber der Blick nach vorne und nicht im

Sinne der handwerklichen Konvention in die Vergangenheit gerichtet.

## 11. Idealtypen

In Anlehnung an Max Weber (1988: 170-214) steht der Idealtyp „zwischen Empirie und Theorie[:] [...] er bezieht sich auf reale empirische Phänomene, beschreibt sie aber nicht einfach, sondern übersteigt einige ihrer Merkmale“ (Kelle/Kluge 2010: 83) („Gesichtspunkte“ (Weber 1988: 181)), um dadurch ein Modell („einheitliches Gedankenbild“ (vgl. ebenda: 191)) über die soziale Wirklichkeit zu bilden. Dabei werden Objekte, „die einander hinsichtlich bestimmter Merkmale ähnlicher sind als andere“ (Büschges 1989: 249), zu Gruppen zusammengefasst. Als Ergebnis dieser Gruppierungsprozesse steht dann eine Typologie, bei der

„ein Objektbereich anhand eines oder mehrerer Merkmale in Gruppen bzw. Typen eingeteilt wird [...], so dass sich die Elemente innerhalb eines Typus möglichst ähnlich sind (*interne Homogenität* auf der ‚Ebene des Typus‘) und sich die Typen voneinander möglichst stark unterscheiden (*externe Homogenität* auf der ‚Ebene der Typologie‘).“ (Kelle/Kluge 2010: 85; Herv. i. Orig.)

Elemente der Typen können dabei Interviewpartner, größere soziale Einheiten, wie beispielsweise Organisationen, „Ereignisse, Situationen oder Handlungen“ (ebenda: 86) sein, und dasselbe Interview kann auch „mehreren Typen zugeordnet werden [...]. [Dieser] Prozess der Typenbildung darf [...] nicht als eine rein technische (Re-)Konstruktion von Merkmalsräumen und Identifikation von Merkmalskombinationen verstanden werden“ (ebenda: 86, 90). Wichtig ist es, nicht nur die Logik, sondern auch den „praktischen Sinn“ und die ‚Bedeutung‘ dieser Merkmalskombinationen“ (ebenda: 90f.) für die handelnden Akteure mit zu erfassen.

„Diese Sinnzusammenhänge bilden [dann] die eigentliche Grundlage für die Theoriebildung auf der Basis [des] qualitativen Datenmaterials“ (ebenda: 90) (heuristische Funktion der Typologie). Sie ist dann ein „theoretisches System“, wenn sie „ein System miteinander verknüpfter Hypothesen“ (ebenda: 91) darstellt.

„Die Grenze von einer nur deskriptiven hin zu einer ‚verstehenden‘ und ‚erklärenden‘ soziologischen Analyse ist aber erst dann überschritten, wenn auch die theoretische Bedeutung der so beschriebenen Strukturen und Muster aufgezeigt werden kann. Die ‚Kategorien‘ [...] und deren ‚(Sub-)Kategorien‘ [„Merkmalsausprägungen“] [...], die als zentrale Vergleichsdimensionen für die Fallkontrastierung dienen, müssen [...] stets auf ein übergreifendes theoretisches ‚Dach‘ bezogen werden.“ (ebenda: 112)

Allgemein wird bei der Typenbildung ein vierstufiges Prozessmodell angewendet:

1. Es werden die relevanten Vergleichsdimensionen erarbeitet.
2. Die Fälle werden gruppiert und die empirischen Regelmäßigkeiten analysiert.
3. Die Sinnzusammenhänge werden analysiert.
4. Die gebildeten Typen werden charakterisiert (vgl. ebenda: 91f.).

Auf diese vier Stufen gehe ich genauer ein und erläutere im Anschluss daran, wie ich bei der Konstruktion meiner eigenen Typologie dabei vorgeing:

1. Erarbeitung der relevanten Vergleichsdimensionen: es müssen die Kategorien bzw. Merkmale erarbeitet und definiert werden, mit deren Hilfe Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen den Fällen (z. B. „Personen, soziale Gruppen, Verhaltensweisen, Handlungen, Ereignisse, Normen“ (ebenda: 93), Organisationen) angemessen erfasst „und anhand derer die ermittelten Gruppen und Typen [...] charakterisiert werden können“ (ebenda).

Insbesondere die „Dimensionalisierung“, d. h. die Bestimmung von relevanten Subkategorien bzw. Merkmalsausprägungen gehört dazu. Anhand dieser Merkmale (oder auch Eigenschaften) lassen sich die Fälle voneinander unterscheiden und den Kategorien und Typen zuordnen. Dadurch werden bestimmte Phänomene im Datenmaterial Begriffen zugeordnet (vgl. ebenda: 56-62, 73f., 93ff., 110). Es kann hierbei „auf bereits vorhandene und am Anfang festgelegte Kategorien zurückgegriffen werden, solange diese Kategorien hinreichend offen sind“ (ebenda: 94).

Dieser erste Auswertungsschritt wurde überwiegend in Kapitel 10 vorgenommen, indem die inhaltliche Zusammenfassung der Interviews den verschiedenen Konventionen zugeordnet wurde und z. T. auch auf die Merkmalsausprägungen, d. h. auf die Zeilen der Tabelle 1 auf S. 70f. verwiesen wurde.

2. „*Gruppierung der Fälle und Analyse empirischer Regelmäßigkeiten*“ (ebenda: 96; Herv. i. Orig.): die Fälle werden „anhand der definierten Vergleichsdimensionen und ihrer Ausprägungen [...] gruppiert und die ermittelten Gruppen hinsichtlich empirischer Regelmäßigkeiten untersucht.“ (ebenda: 6) Anhand des Merkmalsraums gewinnt man einen Überblick sowohl „über *alle potentiellen* Kombinationsmöglichkeiten“ (ebenda: 97; Herv. i. Orig.) als auch über die konkrete empirische Verteilung der Fälle auf die Merkmalskombination. Er ermöglicht es, das Material zu ordnen bzw. die „Fälle anhand der zentralen Kategorien“ (ebenda: 96) zu gruppieren und dieser Prozess markiert dabei „den eigentlichen Übergang von der Dimensionalisierung zur Typenbildung“ (ebenda).

Die Zuordnung von Fällen zu Merkmalskombinationen ist dabei keine „Methode zur Abschätzung von empirischen Häufigkeiten in der Grundgesamtheit“ (ebenda: 100) (quantitatives Forschungsparadigma), sondern soll

„einen Überblick über das Fallmaterial [bieten] [...], um im Prozess der Typenbildung weiter voranzuschreiten. [...] [A]lle Fälle, die zu einer Gruppe zusammengefasst [werden] [...], [werden] miteinander *verglichen* [...], um die interne

Homogenität der gebildeten Gruppe zu überprüfen, denn die Fälle eines Typus sollen sich möglichst ähnlich sein.“ (ebenda: 100f.; Herv. i. Orig.)

Die Typen bilden sich

„– rein formal betrachtet – aus einer Kombination von Merkmalen. [...] [Dann] müssen die Gruppen untereinander verglichen werden, um zu überprüfen, ob sie sich auch in erheblichem Maße voneinander unterscheiden, [d. h.] ob [...] auf der Ebene der Typologie genügend externe Heterogenität existiert.“ (ebenda: 101, 110)

Diese Vergleiche werden „zunächst auf einer deskriptiven Ebene durchgeführt“ (ebenda: 101), gehen aber danach „in die Analyse [der] inhaltlichen Fragestellung [ein] und damit zur nächsten Auswertungsstufe über“ (ebenda): dem Erklären und Verstehen von inhaltlichen Sinnzusammenhängen (vgl. ebenda).

Nachdem im ersten Auswertungsschritt die Fälle entsprechend den Konventionen und auch schon teilweise den Merkmalsausprägungen zugeordnet wurden, wurden alle Fälle, die einer oder mehreren Konventionen zugeordnet wurden („Kompromiss“), zu einer Gruppe zusammengefasst und dann miteinander verglichen. Dabei überprüfte ich, ob sich in den jeweiligen Interviewpassagen thematisch ähnliche Aussagen fanden (interne Homogenität) und verglich daraufhin diese verschiedenen Gruppen miteinander; insbesondere nahm ich hierbei Rücksicht auf die im Kodierungskapitel vorgenommenen Kritiken, um zu überprüfen, ob sich die Gruppen auch voneinander unterscheiden (externe Heterogenität).

3. Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge: bei diesem Auswertungsschritt sollte die soziale Struktur aufgedeckt werden, „die durch die betrachteten Merkmalskombinationen repräsentiert werden[;] [...] die verstehende Erklärung sozialer Zusammenhänge [darf] nicht bei der Erfassung empirischer Regelmäßigkeiten stehen bleiben“ (ebenda: 101). Zentral hierbei ist die „Sinnadäquanz“, d. h. „ein immer wiederkehrender Zusammenhang zwischen [den] verschiedenen Merkmalen ist [...] erst dann *soziologisch verstehend erklärt*“, wenn er in seiner Sinnhaftigkeit richtig gedeutet wird“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Erfasst werden soll hierbei „der subjektiv gemeinte Sinn des betrachteten“ (ebenda) Handelns und der gesellschaftlich objektive Sinn, d. h. die „sozialen Regeln“ und „Strukturen“, auf deren Aufdeckung die soziologische Analyse“ (ebenda) hin zielt.

Diese Regelmäßigkeiten, welche einen subjektiv „gemeinten Sinn eines sozialen Handelns“ (Weber 1964: 9) verständlich machen, entsprechen dann verständlichen „Handlungstypen, also: „soziologischen Regeln“ (ebenda), und ein entscheidendes Werkzeug, um diese Regeln darzustellen, ist der „Idealtypus“, in dem bestimmte ideale Handlungstypen beschrieben werden. Diese Sinnzusammenhänge bilden die eigentliche Grundlage für die Theoriebildung auf der Basis des

qualitativen Datenmaterials (vgl. Kelle/Kluge 2007: 101).

„Fehlt [dagegen] die Sinnadäquanz, dann liegt selbst bei größter und zahlenmäßig in ihrer Wahrscheinlichkeit präzise angegebener Regelmäßigkeit des Ablaufs [...] nur eine *unverstehbare* (oder nur unvollkommen verstehbare) *statistische* Wahrscheinlichkeit vor“ (Weber 1964: 9; Herv. i. Orig.).

Neben dieser „Suche nach *inhaltlichen Sinnzusammenhängen* zwischen den Merkmalen“ (Kelle/Kluge 2007: 102; Herv. i. Orig.) und Kategorien, müssen auch bestimmte Vorannahmen getroffen werden, „die ein unverzichtbares heuristisches Werkzeug zur Konstruktion ‚sinnvoller‘ und ‚verständlicher‘ soziologischer (Handlungs-)Typen bilden“ (ebenda: 102).

Bei der Phase der Typenbildung sind „wiederum *Vergleiche* und *Kontrastierungen* von Fällen sowohl innerhalb der einzelnen Gruppen (=Merkmalskombination) als auch zwischen den Gruppen“ (ebenda; Herv. i. Orig.), erforderlich. Wichtig hierbei ist es, diejenigen Merkmale zu identifizieren, „*die gut zwischen den Gruppen trennen*“ (ebenda: 103; Herv. i. Orig.).

Die Fälle können dann

„anderen Gruppen zugeordnet werden, denen sie ähnlicher sind, *stark abweichende Fälle* [können] zunächst aus der Gruppierung herausgenommen und separat analysiert werden [...]. [Es können] *zwei oder auch drei Gruppen* zusammengefasst werden, wenn sie sehr ähnlich sind oder einzelne Gruppen [können] weiter differenziert werden, wenn starke Unterschiede ermittelt werden.“ (ebenda: 102; Herv. i. Orig.)

I. d. R. wird in dieser Auswertungsstufe „der Merkmalsraum *reduziert* und [...] die Anzahl der Gruppen bzw. Merkmalskombinationen [wird] auf wenige[re] Typen verringert“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Um die inhaltlichen Sinnzusammenhänge zu erklären, kann auch auf Konzepte zurückgegriffen werden, die „aus verschiedenen Theorietraditionen und Gegenstandsbereichen“ (ebenda: 103) stammen. Oftmals werden so „Anomalien und überraschende Befunde identifiziert, das heißt soziale Phänomene, die sich mit den [...] zur Verfügung stehenden Theorien nicht erklären lassen“ (ebenda: 103) und durch abduktive Schlussfolgerung erklärt werden können: vorhandene Wissensbestände werden dann „verworfen, modifiziert oder in ihren Elementen neu kombiniert“ (ebenda: 104). Wichtig ist aber auch hier, dass diese Merkmale und Kategorien „*gut zwischen den Typen trennen*“ (ebenda; Herv. i. Orig.).

Es können auch weitere „Kategorien berücksichtigt werden, die [bestehende Typologie] und ihre Merkmalsräume werden“ (ebenda) dann um weitere Merkmale ergänzt oder es wird ein neuer Typus gefunden mit einer eigenen Achse von Merkmalen, der dann eine komplexere Typologie ausprägt (vgl. ebenda).

Vorannahmen, die hier getroffen wurden, basierten auf den Arbeiten der Konventionsökonomien, insbesondere auch hier wieder die Tabelle 1 auf Seite 70f., aber auch

andere empirische Arbeiten, wie z. B. von Thévenot et al. (2000: 241), von denen ich die zusätzliche Dimension der Raumformatierung („Space formation“) für die Qualitätskonventionen übernahm.

Die aus dem vorherigen Auswertungsschritt gruppierten Fälle wurden dann nochmals kritisch auf ihre interne Homogenität und externe Heterogenität überprüft und diejenigen Merkmalsausprägungen identifiziert, die am trennschärfsten waren. Am häufigsten ließen sich die Fälle anhand der Dimensionen „Wertigkeit“, „Bewertungskriterium“, „Format der relevanten Information“, „Qualifikation der Person“, „Beziehungslogik“ und „Prüfung erfolgt anhand“ voneinander unterscheiden. Daneben konnten sie auch hinsichtlich der „Produktqualität“, „Produktion ist geprägt durch“, der Raumformatierung („Space formation“) und dem „Zeithorizont“ unterschieden werden. Als weniger trennscharf erwiesen sich die Dimensionen „Unternehmensformen, in denen Konventionen typischerweise einflussreich sind“ und „Abteilungen in Unternehmen, in denen Konventionen typischerweise einflussreich sind“.

Auf weitere Theorien, um inhaltliche Sinnzusammenhänge zu erklären, wurde an dieser Stelle verzichtet, es wird aber im Fazit (13. Kapitel) die rekonstruierte Typologie in Hinblick auf weitere wissenschaftliche Arbeiten abschließend diskutiert werden.

4. „*Charakterisierung der gebildeten Typen*“ (ebenda: 105; Herv. i. Orig.): im letzten Auswertungsschritt werden die „gebildeten Typen anhand der relevanten Vergleichsdimensionen und Merkmalskombinationen sowie anhand der rekonstruierten Sinnzusammenhänge [charakterisiert] [...]. [D]ie Fälle eines Typus [...] gleichen [sich] [...] nicht in allen Merkmalen“ (ebenda), sondern ähneln sich nur; wichtig ist es hier, „das ‚Gemeinsame‘ der Typen treffend“ (ebenda) zu charakterisieren.

Nachdem die Fälle gruppiert wurden, werden diejenigen „Fälle, die als ‚klassische‘ Vertreter der einzelnen Typen bezeichnet werden können“ (ebenda), genauer beschrieben („repräsentative Fallinterpretation“) bzw. sollen bei diesen Prototypen das sowohl Typische, als auch individuelle Besonderheiten aufgezeigt werden, um sie dann voneinander abgrenzen zu können (vgl. ebenda).

Aus mehreren prototypischen Fällen wird dann ein idealtypisches Konstrukt gebildet: es werden diejenigen

„Fälle ausgewählt, die den gebildeten Typus hinsichtlich möglichst vieler Merkmalsausprägungen [am] deutlich[sten] [...] repräsentieren, und aus diesen realen Fällen wird dann *ein idealer Vertreter* oder ‚Modellfall‘ konstruiert [...]. [D]ie qualitativen Daten [werden] nochmals für eine ‚Zusammenschau oder Montage der am besten geeigneten Textsegmente [zusammengestellt].“ (ebenda 106; zitiert nach Kuckartz 2007; Herv. i. Orig.)

Durch „Pointierung und Weglassen des ‚Unwesentlichen“ (Kuckartz 1988: 224) wird dieser Konstrukte-bildenden Arbeit ein analytischer Orientierungsrahmen geschaffen, „in dem die soziale

Realität Gestalt annimmt“ (ebenda).

Bei der Konstruktion von Idealtypen sollte möglichst ein Fall ausgewählt werden,

„der die betreffende Gruppe besonders ‚rein‘ repräsentiert. [...] [Die einzelnen] Charakteristika des Idealtyps werden dabei zugespitzt, um seinem optimalen oder [...] idealen Charakter gerecht zu werden. [...] [D]ie Eigenarten der Einzelfälle [zeigen sich] dann, wenn sie mit dem konstruierten Idealtypus konfrontiert werden.“ (Kelle/Kluge 2007: 106)

Das Ziel der typenbildenden Analyse ist dann erreicht, wenn sinnvolle Muster und Strukturen im untersuchten Handlungsfeld entdeckt und möglichst „rein“ beschrieben wurden (vgl. ebenda). Der Idealtypus hat dann eine heuristische Funktion bzw. hilft dabei Hypothesen zu formulieren, denn der „reine“ Typus enthält eine Hypothese des möglichen Geschehens“ (Gerhardt 1991: 437). Die konstruierten Idealtypen sind „keine Darstellung der Wirklichkeit, sondern“ (Kelle/Kluge: 106) i. S. Webers (1988: 170-214) ein heuristisches Mittel, das lediglich die Wirklichkeitsstrukturen verdeutlichen soll (vgl. Kelle/Kluge 2010: 106).

Insgesamt handelt es sich bei diesen vier Stufen um kein „starres und lineares Auswertungsschema[:] [...] [d]ie einzelnen Stufen bauen zwar logisch aufeinander auf[,] [...] die Stufen können jedoch mehrfach durchlaufen werden“ (ebenda: 92), insbesondere wenn eine mehrdimensionale Typologie rekonstruiert werden soll.

„Insbesondere bei der Analyse inhaltlicher Sinnzusammenhänge [...] werden [...] oftmals durch abduktive Schlussfolgerungen [...] neue relevante Merkmale identifiziert, die dazu führen, dass der Prozess der Typenbildung [...] auf einer Ebene höherer Komplexität fortgeführt wird“ (ebenda: 93). Aus den bislang entwickelten und den neuen Merkmalen wird „eine neue Typologie mit zusätzlichen Dimensionen entwickelt“ (ebenda), woran sich ein weiteres Mal ein Kreislauf der Typenbildung anschließt.

Bei der Bildung meiner idealtypischen Konstrukte wählte ich dann zunächst diejenigen Fälle aus, die meiner Ansicht nach den Qualitätskonventionen hinsichtlich möglichst vieler Merkmalsausprägungen am ähnlichsten sind und fügte weitere Textsegmente von geeigneten Fällen hinzu, um den Idealtypus weiter zu rekonstruieren. In der folgenden Beschreibung der Idealtypen habe ich dann entweder im Text kurz auf das Interview verwiesen oder bei längeren Zitaten habe ich diese in Fußnoten hinterlegt, um diesen letzten Schritt der Idealtypenrekonstruktion mit seiner Pointierung und dem Weglassen des Unwesentlichen transparent und nachvollziehbar zu machen.

## **11.1 Person des Geschäftsführers**

### **11.1.1 Handwerkliche Konvention**

Es handelt sich um kleinere Unternehmen mit geringer Arbeitsspezialisierung (Produktion ist

geprägt durch), bei denen der Geschäftsführer wenig delegiert, d. h. er wirkt auch bei den ausführenden Tätigkeiten, die normalerweise an die Mitarbeiter delegiert werden, ebenfalls mit<sup>26</sup> (im Gegensatz zur industriellen Konvention, bei der die Arbeitsspezialisierung hoch ist).

Oftmals sind die Geschäftsführer auch die Eigentümer des Unternehmens (Familienunternehmen) und es wird auf schnelles Wachstum verzichtet, weil hierdurch zusätzliches Eigenkapital aufgenommen werden muss und damit die Kontrolle über das Unternehmen abgegeben wird. Wichtiger wird das solide wachsen und die Kontrolle über das eigene Unternehmen erachtet (Qualifikation von Personen). Wichtig ist, weiteres Kapital, z. B. über eine stille Beteiligung, aufzunehmen, um damit schneller zu wachsen, aber danach Entscheidungshoheiten abzugeben<sup>27</sup>.

Der Einstieg in das Unternehmen erfolgt typischerweise aufgrund familiärer Bindungen. Die Kinder des (Gründer-) Unternehmers steigen ebenfalls in den Betrieb ein bzw. sie treten die Unternehmensnachfolge an (Wertigkeit), zumindest ist das eine realistische Option<sup>28</sup>, und um das zu gewährleisten, ist auch die o. g. Kontrolle über das Unternehmen wichtig.

Aufgrund des familiären Hintergrundes wird das Unternehmertum oftmals seit Kindesbeinen an durch Rollenvorbilder aus der Familie gelernt<sup>29</sup> und dadurch verinnerlicht (Format der relevanten Information); es geht in Fleisch und Blut über und muss nicht durch eine betriebswirtschaftliche Ausbildung an der Hochschule (industrielle Konvention) erlernt werden. Wenn dieses Wissen sich angeeignet werden muss, reicht auch ein kaufmännischer Crashkurs bei der (Ehe-) Frau aus, die dieses Fach studiert hat<sup>30</sup>.

Dieser Erfahrungsaspekt ist auch wichtig, um sich in den Kunden reinversetzen zu können, bzw. man muss ein gewisses Gefühl für seine Produkte entwickeln. Wenn man lediglich versucht, über betriebswirtschaftliche Kennziffern ein Unternehmen zu steuern, versteht man nicht die Anforderungen, die in einem solchen Betrieb vorhanden sind<sup>31</sup> (Kritik an der industriellen Konvention).

---

26 B2: „Kleines Unternehmen von der Sorte hier guckt man in viele Dinge rein und ist auch im Grunde dann beteiligt an den Aktivitäten.“

27 CE1: „Solide Wachsen und selbstbestimmt bleiben“

28 CE1: „Habe ich jetzt mittlerweile auch vier Kinder und wo es vorstellbar ist, dass [...] es [...] auch diese familiäre Familienunternehmensentwicklung gäbe.“

29 ST2: „Und mein Großvater, der hat mich unter anderem dann auch immer mitgenommen, wenn es darum ging irgendwelche alten Maschinen vom Schrotthandel zu kaufen.“

30 SW1: „Meine Frau, die hat also Ökonomie studiert gehabt und bei ihr eigentlich Crashkurs Buchhaltung gemacht.“

31 SW3\_1: „Die meinen, die können das alles, weil sie Zahlen lesen können [...]. Im Maschinenbau geht das in meinen Augen nicht [...], man muss ein gewisses Gefühl für seine Produkte entwickeln.“



Die Herausforderung für die nachfolgende Generation besteht dann darin, die entsprechende Autorität des Patriarchen auch zu erlangen (Qualifikation von Personen) bzw. wie OW1 sagte, er musste sich als junger Mann vorkämpfen und sich einen Namen machen (Bewertungskriterium).

Nichtsdestotrotz wird aber oft auch eine wissenschaftliche Ausbildung bzw. ein Studium als wichtig angesehen, insbesondere in den Ingenieurwissenschaften und damit wird ein Kompromiss mit der industriellen Konvention eingegangen.

Diese Familienunternehmer sind auch in der Region verwurzelt und tun sich durch ein starkes gesellschaftliches Engagement hervor, bzw. sie zeigen unternehmerische Verantwortung über das Tagesgeschäft hinaus, u. a. wird das damit begründet, dass man selbst Kinder bekam und sich fragte, wie diese ihren Platz in der Gesellschaft bzw. im Berufsleben finden können (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention).

Die Wichtigkeit der Familie ging bei einem Interviewpartner soweit, dass er die hohe Arbeitsbelastung, im Vergleich zu einem normalen Arbeitnehmer beklagte, die dazu führte, dass wenig vom Familienleben übrig blieb und er anfangs kaum dazu kam, mit seiner Familie gemeinsam in den Urlaub zu fahren. Hier wird sich von der industriellen Konvention abgegrenzt.

### **11.1.2 Marktkonvention**

Der Geschäftsführer gelangte zu seiner Position, weil er eine Marktchance realisierte: entweder wurde das Unternehmen neu gegründet und dann ggf. verkauft oder es wurde von der THA übernommen und dann saniert<sup>32</sup>. Die Branchenzugehörigkeit zum Maschinen- und Anlagenbau ist dabei sekundär.

Zu den wichtigen kaufmännischen Fähigkeiten gehören Risikobereitschaft und betriebswirtschaftliches Controlling, das aber nicht notwendigerweise durch eine formale Ausbildung an der Universität (industrielle Konvention) erworben, sondern in erster Linie nebenher in der Praxis, z. B. durch Sanierungstätigkeit oder mithilfe eines Crashkurses, erlernt wird. Die kaufmännischen Fähigkeiten sind verinnerlicht und in Fleisch und Blut übergegangen, insbesondere bei Unternehmern, die das Unternehmen von ihren Eltern übernahmen (Kompromiss mit der handwerklichen Konvention).

Typischerweise kommt die Marktkonvention erst bei etwas größeren Unternehmen (ab ca. 50 Beschäftigte) voll zur Entfaltung bzw. es wird bei Unternehmen, wo der Gründer noch als Geschäftsführer aktiv ist, ab dieser Unternehmensgröße neben der Konvention der Inspiration auch die Marktkonvention wichtiger. Anfangs, d. h. in den ersten Jahren, ist es diesen Gründern, die

---

<sup>32</sup> B5: „Sagen wir mal aus einer Opportunität heraus zu sagen, da ist jetzt ein Unternehmen, das muss, das kann privatisiert werden und da können sie einsteigen.“

oftmals an der Universität ihre Geschäftsidee entwickelten, wichtiger, ein neues Produkt zu entwickeln, weil sie von klein auf technikbegeistert sind und es ihnen auch später noch Spaß macht "herumzuschrauben". Nach einigen Jahren als selbstständiger Unternehmer lernen sie aber, dass Vertrieb und Marketing ebenso wichtig sind wie ein neues Produkt zu entwickeln, bzw. schöpft das Unternehmen sein Potential nicht aus, weil neue Vertriebschienen nicht entwickelt wurden.<sup>33</sup>

Bei großen Unternehmen, die mehr als eine Milliarde Jahresumsatz generieren und mehr als tausend Beschäftigte haben, wie eine Aktiengesellschaft oder eine Tochtergesellschaft eines börsennotierten Konzerns, kommt es zur Kompromissbildung zwischen der industriellen Konvention und der Marktkonvention: der Geschäftsführer hat eine Rollenspezifikation, die darin besteht, für die strategische Gesamtausrichtung des Produktportfolios und für die Kundenbeziehungen zuständig zu sein. Bei konkreten Akquisen ist dann eine Vertriebs- und Außenwirksamkeitsstärke wichtig: es gilt, beim Kunden eine „Win-Win-Situation“ zu gestalten und auch Ansprechpartner für Top-Entscheider beim Kunden zu sein, wenn Projekte (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) aus der Bahn geraten sind. Man muss die fachliche Kompetenz haben, die Firmenstrategie unter Berücksichtigung der übergeordneten Konzernstrategie definieren (Kompromiss mit der industriellen Konvention) und kaufmännische Gesichtspunkte mit berücksichtigen.

In der Retroperspektive wird der Entschluss, als Unternehmer tätig zu werden, nicht in Frage gestellt, wobei die Branchenzugehörigkeit als nicht so wichtig angesehen wird<sup>34</sup>. Das Unternehmenswachstum wurde nicht (langfristig) geplant, sondern es wurde jeweils in Hinblick auf das kommende Jahr hin sichergestellt, damit das Unternehmen im Wettbewerb bestehen kann (Zeithorizont). Diese ständige Sorge, ob im nächsten Jahr noch genügend Kunden und Märkte vorhanden sind, um das Unternehmen überleben zu lassen, führte dazu, dass nach und nach auf der ganzen Welt neue Märkte erschlossen wurden (Raumformatierung). Durch Portfolio-Erweiterungen konnte man sich zum internationalen Generalunternehmer weiter entwickeln, der breit aufgestellt ist und mit dem Anbieten von Systemprojekten (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) den Anforderungen des Marktes gerecht wird (Prüfung).

Im Kompromiss mit der industriellen Konvention war es im Rückblick wichtig, dass, wenn es etwas zu korrigieren gab, dies sofort korrigiert wurde, weil sonst nur Kosten entstünden (Bewertungskriterium). Wenn man etwas nicht beherrscht, dann sollte man es nicht mehr weiter verfolgen; man darf nicht zu lange warten, weil sonst nur Kosten entstehen; man sollte lieber etwas

---

33 CE1: „Dann kann ich noch so eine schöne Maschine entwickelt haben, wenn sie niemand kauft.“

34 B5: „Ich würde [...] auf jeden Fall wieder unternehmerisch tätig werden das ja, ich glaube gar nicht, dass es so wichtig ist in welcher Branche Sie tätig werden.“

Neues anfangen. Besser wäre es beispielsweise auch gewesen, am Anfang der Übernahme eines ehemaligen THA-Unternehmens durch einen Konkurs reinen Tisch zu machen, damit man sich von inkompetenten Mitarbeitern trennen kann<sup>35</sup>.

Als wichtig wird in Hinblick auf diesen Kompromiss zwischen diesen beiden Konventionen angesehen, trotz sehr schnellen Wachstums jedes Jahr profitabel zu sein und dabei das Nettowachstumspotential durch den Ausbau von strategischen Partnerschaften an anderen Standorten voll auszuschöpfen. Da dieses unternehmerische Risiko aber nicht (immer) eingegangen wurde, wurden dadurch weitere mögliche Profite nicht realisiert (Format der relevanten Information)<sup>36</sup>

### 11.1.3 Industrielle Konvention

Der Eintritt in das Unternehmen erfolgte aufgrund professioneller wissenschaftlicher Kompetenz (Qualifikation von Personen), beispielsweise wurde zuerst ein Betriebspraktikum absolviert, dann die Diplomarbeit im Unternehmen geschrieben und dann erfolgte die Festanstellung in dem Unternehmen<sup>37</sup>. Andere Wege, die zum Eintritt in das Unternehmen i. S. der industriellen Konvention führten, waren, dass man von der Leitungsebene des Konzerns angesprochen wurde oder über einen Personaldienstleister (Kompromiss mit der Marktkonvention) rekrutiert wurde<sup>38</sup>.

Weitere Rekrutierungspfade waren öffentliche Stellenausschreibungen<sup>39</sup> (Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit) und Forschungsprojekte mit den Fraunhofer-Instituten, bei denen sich aufgrund der Promotion der Kontakt zum Unternehmen ergab<sup>40</sup> (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention).

Die Unternehmensgründung kann auch durch den Geschäftsführer selbst erfolgen, weil er in der Forschung tätig war (Qualifikation von Personen) und ein neues Produktionsverfahren entwickelte, das er durch die Unternehmensgründung industriell anbot<sup>41</sup>.

Das Unternehmen kann auch i. S. der industriellen Konvention aufgrund professioneller wissenschaftlicher Kompetenz selbst gegründet worden sein, indem der Geschäftsführer ebenfalls in der Forschung tätig war und ein bestimmtes Laserverfahren industrialisierte bzw. eine neue

---

35 SW3\_1: „Erst mal einen Konkurs gemacht [...], mich ganz schnell von all den Leuten getrennt, die nicht brauchbar waren [...]. Einmal Tabula rasa und von vorne wieder anfangen.“

36 OEO1: „Wir müssten stärker an unseren anderen Standorten sein [...], da lassen wir echt was auf der Straße liegen.“

37 SWS2: „Aus dem Praktikum hat sich dann die gesamte weitere Kette ergeben.“

38 SO1: „Über einen Personalberater.“

39 SBH1: „Es war eine Stellenausschreibung.“

40 S1: „Ich habe am Fraunhofer-Institut [...] promoviert und über [...] Verbundprojekte, die dort [...] liefen schon direkten Kontakt mit [Unternehmen A] gehabt.“

41 CE1: „Eine Weile in der Forschung tätig gewesen [...] ein bestimmtes Laserverfahren [...] und ich will das industrialisieren und anbieten mit der Gründung.“

Technologie (Kompromiss mit der Konvention der Inspiration) industriell anbot.

Die Selbstständigkeit aus der Forschung heraus kann aber auch externe Ursachen haben, indem durch den Einigungsvertrag (staatsbürgerliche Konvention) die Akademie-Institute in der DDR geschlossen wurden und sich ehemalige Wissenschaftler zusammenschlossen, um mit dem vorhandenen Wissen ein eigenes Unternehmen zu gründen<sup>42</sup>.

Wichtige Fähigkeit ist es, strategisch denken zu können und zu versuchen, das Unternehmen strategisch auszurichten (Wertigkeit), indem beispielsweise das Produktfeld analysiert wird. Die Fülle von Aufgaben, die sich hierbei ergeben, reichen von kleinen Detailarbeiten bis hin zu strategischen Fragen und es ist wichtig, sich nicht in Details zu verlieren, den großen Rahmen zu sehen bzw. an der Strategie festzuhalten<sup>43</sup>.

Als Geschäftsführer muss man fleißig sein, d. h. man darf seine Arbeitszeit nicht eingrenzen<sup>44</sup>, muss seine Aufgaben- und Unternehmensinhalte definieren, muss geschickt Aufgaben verteilen, Trends erkennen, strukturieren und organisieren können sowie Probleme lösen<sup>45</sup>. Tagesaufgabe des Geschäftsführers ist es, den Standort und das Unternehmen weiter zu entwickeln und zu gestalten<sup>46</sup>. Es gilt die Infrastruktur am Standort zu strukturieren und zu analysieren und daraus die Geschäftsprozesse und das Produktportfolio zu definieren (Qualifikation von Personen), so dass es einen Kundennutzen erbringt.

Neben einem breiten technologischen Hintergrundwissen, Managementwissen und einem Verständnis grundlegender Methoden (Qualifikation von Personen) werden als Kompromiss mit der Netzwerkkonvention auch die Fähigkeit zur Kommunikation genannt, um in Netzwerken agieren zu können<sup>47</sup>. Die Integration in Netzwerke ist wichtig, um Input aus der Wissenschaft zu bekommen und um sich mit anderen Firmen zu vernetzen, die in ähnlichen Bereichen tätig sind, um sich somit gegenseitig zu ergänzen.

Typischerweise sind die Firmen wesentlich größer, generieren teilweise einen Jahresumsatz von über eine Milliarde Euro und haben weltweit mehrere tausend Angestellte. Sie sind als Aktiengesellschaft verfasst oder Tochtergesellschaft eines (börsennotierten) Konzerns.

Bei der Tätigkeitsbeschreibung wird sich neben der industriellen Konvention auch auf die

---

42 B3: „Bin gestartet mit zehn Mitarbeitern aus meiner Akademiezeit.“

43 B5: „Wo ist denn der große Rahmen, wo ist die Strategie.“

44 DI1: „Natürlich keine Gedanken an Urlaub oder Eingrenzung der Arbeitszeit.“

45 B3: „Sie müssen [...] die fachliche Kompetenz haben und die Strategie der Firma definieren [...], müssen eine Organisationsstruktur aufbauen.“

46 OEO2: „An der täglichen Arbeit [...] mit dazu gehört [...] eine Entwicklung vom Standort.“

47 S1: „Ein breiter technologischer Hintergrund, also Technologiewissen, dann natürlich auch die Fähigkeit der Kommunikation also nach innen und nach außen kommunizieren und im Netzwerk agieren zu können und das dritte sind natürlich grundlegende Methoden und die man aber eher so allgemein als Managementwissen dann titulieren könnte.“

Netzwerkkonvention und die Marktkonvention bezogen, indem die dezentrale Steuerung des Unternehmens („vernetzte Organisation“) durch den Vorstandsvorsitzenden erfolgt, er koordiniert die Aktivitäten im Vorstandsteam, wobei der Markt in verschiedene Kategorien eingeteilt wird, um ihn besser zu analysieren<sup>48</sup>.

Als Geschäftsführer einer Tochtergesellschaft eines Konzerns besteht die Rollenspezifikation in der strategischen Gesamtausrichtung des Portfolios, man ist für die Projektqualität und die Kundenbeziehungen verantwortlich, wobei auch hier die Entscheidungen der Geschäftsführer gemeinsam getroffen werden. Des Weiteren beschäftigt man sich damit, wie Mitarbeiter eine strukturierte Weiterbildung bekommen, man ist direkt in Kundenprojekte involviert, befasst sich damit, wie man sich am besten vertrieblich aufstellt und nimmt konkrete Akquisen vor. Man ist auch Coach und Ansprechpartner für Top-Entscheider beim Kunden, wenn ein Projekt aus der Bahn geraten ist. Auch hierfür wird fachliche Kompetenz benötigt, um die Strategie der Firma zu definieren, den kaufmännischen Bereich im Griff zu haben, die Organisationsstrukturen aufzubauen und um diese an veränderte Bedingungen anzupassen, man muss versuchen, sich in Netzwerke zu integrieren. Allerdings gibt es hier bei der Strategiedefinition zu beachten, dass man in größere Zusammenhänge eingebettet bzw. Teil eines Konzerns ist.

Die Bedeutung von Effizienz (Bewertungskriterium) und professionell-wissenschaftlicher Kompetenz (Qualifikation von Personen) spiegelt sich auch darin wieder, dass in der Retroperspektive genannt wird, dass man kleinere Stellschrauben hätte ändern können, d. h. man hätte schneller entscheiden und operative Entscheidungen korrigieren<sup>49</sup> sowie auf eine erhöhte Qualifikation in der Ausbildung achten können<sup>50</sup>.

Ebenfalls mit Bezug auf das Bewertungskriterium der Effizienz und im Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention wird ein enger Kontakt zum Rathaus als extrem wichtig angesehen, um Behördengänge zu erleichtern bzw. Gesamtzulassungsverfahren zu beschleunigen<sup>51</sup>.

Kritisiert wird aber auch die staatsbürgerliche Konvention, indem die schleppende Bürokratie bei der Bearbeitungszeit des Privatisierungsantrages bei der THA bemängelt wird, die dann den Unternehmensausbau behinderte<sup>52</sup> und es wird Kritik am Rechtssystem in Deutschland geübt, das immer komplexer und damit komplizierter wird. Darüber hinaus wird die z. T. rigide

---

48 SO1: „Wir haben vier verschiedene Schichten auf ein und den gleichen Markt.“

49 SBH1: „Das sind eher operative Entscheidungen [...], die aber nicht grundlegend die Strategie infrage stellen.“

50 S2: „Auf erhöhte Qualifikation in der Ausbildung [...], aber das sind eigentlich kleine Stellschrauben.“

51 OEO2: „Sehr sehr engen Kontakt zum Rathaus zu erhalten, um gewisse Prozesse beschleunigen zu können.“

52 ST2: „Treuhand [...] mir [...] auf der Bremse gestanden.“

Finanzverwaltung kritisiert, die Nachforschungen über persönliche Lebensumstände anstellt und man sich dann von der Gesellschaft ausgenutzt fühlt, wenn man täglich 12 Stunden arbeitet, während andere nur zehn Stunden arbeiten<sup>53</sup>.

Ähnlich wie bei der handwerklichen Konvention wird auch die Marktkonvention kritisiert, indem ebenfalls auf sehr schnelles Unternehmenswachstum verzichtet wird. Begründet wird dies aber mit der Stabilität bzw. der Planbarkeit des Wachstums (Wertigkeit). Indem auf einen großen Fremdfinanzierungsanteil verzichtet wird, kann das Unternehmen solide wachsen, da der Kapitaldienst auch in einer konjunkturellen Schwächephase geleistet werden kann und kein Personal entlassen werden muss (Prüfung). Finanzierbar im Sinne der industriellen Konvention ist eine kontinuierliche Entwicklung im Jahresdurchschnitt von fünf Prozent, die das Unternehmen auch in Krisenzeiten relativ solide dastehen lässt, weil durch die Verringerung des Eigenkapitalanteils der Kapitaldienst geleistet wird, anstatt Personal entlassen zu müssen.

Es kann auch zu Kompromissen mit der Marktkonvention kommen, indem es im Nachhinein betrachtet besser gewesen wäre, längere Finanzierungslaufzeiten einzugehen (Zeithorizont) und das Unternehmen von der Strategie her internationaler geworden ist, d. h. den Weltmarkt in den Blick nahm.

Thematisiert wird auch, dass, wenn es was zu korrigieren gibt, es sofort zu korrigieren ist (Bewertungskriterium), weil sonst nur Kosten entstehen und es sinnvoller ist, nicht zu lange zu warten, um sich von entbehrlichen Leuten zu trennen (Beziehungslogik), indem man durch einen Konkurs „reinen Tisch“ macht<sup>54</sup>.

Ein weiterer Kompromiss mit der Netzwerkkonvention beinhaltete, dass das Nettowachstumspotential nicht vollständig ausgeschöpft wurde, weil der strategische Ausbau von Partnerschaften an den anderen Standorten unterblieb<sup>55</sup>.

Ein weiterer Kompromiss mit der Marktkonvention und der Konvention der Inspiration beinhaltete, dass die Entwicklung neuer Produkte aufgrund der Begeisterung für Technik Spaß macht, aber auch weitere Fachgebiete, wie Marketing und Vertrieb, für den Unternehmenserfolg wichtig sind. Der Aufbau von neuen Vertriebsstrukturen stellt sicher, dass eine Maschine, die entwickelt wird, auch gekauft wird<sup>56</sup>.

---

53 SW1: „Wenn ich jetzt meinen normalen Lebenszyklus hernehme und würde sagen, bin ein normaler Arbeitnehmer [...], müsste ich eigentlich theoretisch jetzt in Rente gehen.“

54 SW3\_1: „Eine gewisse Denke aus dem Haus raus zu bringen [...], das hat uns viel Geld gekostet.“

55 OEO1: „Es gibt ein paar Partnerschaften [...], die hätten wir stärker strategischer ausbauen können [...]. Netto-Wachstumspotenzial was wir schlichtweg nicht erschlossen haben.“

56 CE1: „Jetzt stelle ich jemanden ein für das Marketing und so weiter.“

### **11.1.4 Konvention der Inspiration**

Das Unternehmen wird von einem Ingenieur mit spielerischer Herangehensweise („Tüftler“) gegründet, um sein Hobby zu finanzieren<sup>57</sup>. Wichtige Eigenschaften, die ihn kennzeichnen, sind Offenheit für Veränderungen, die Entwicklung neuer Ideen, das Gehen neuer Wege und das Merkmal, ein Visionär zu sein<sup>58</sup> (Qualifikation von Personen).

Diese zunächst in der Forschung tätigen Ingenieure (und Softwareentwickler) entwickeln einen ersten Prototypen, bzw. eine innovative Geschäftsidee, weiter und bieten dann mit der Unternehmensgründung diese neue Technologie am Markt an. In der frühen Lebensphase des Unternehmens spielen Innovation und Weiterentwicklung dann eine entscheidende Rolle (Bewertungskriterium).

Um die Geschäftsidee zu realisieren, aber auch später, wenn neue (kapitalintensive) Technologien entwickelt werden sollen, können staatliche Förderprogramme in Anspruch genommen werden (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention).

Typischerweise sind diese Unternehmen erst wenige Jahre alt, relativ klein (zehn bis 50 Mitarbeiter) und der Geschäftsführer hat das Unternehmen aufgrund einer innovativen (technischen) Geschäftsidee gegründet. In der weiteren Unternehmensentwicklung verschiebt sich aber die Handlungsorientierung bzw. es kommen weitere Tätigkeitsbereiche hinzu, wie Marketing und die Entwicklung neuer Vertriebskanäle (Marktkonvention), sowie die Vernetzung mit anderen Personen und wichtiger wird auch die Moderatorenrolle (Netzwerkkonvention).

In der Retroperspektive wird über diese frühere Handlungsorientierung kritisch reflektiert, da aufgrund der Technikbegeisterung und dem Spaß an der Produktentwicklung (Format der relevanten Information) die Entwicklung von Vertriebsstrukturen und das Marketing als nicht wichtig genug akzeptiert und daher vernachlässigt wurde. Die entwickelten Maschinen müssen aber auch abgesetzt bzw. vom Kunden gekauft werden (Marktkonvention).

### **11.1.5 Konvention der Bekanntheit**

Der Eintritt in das Unternehmen erfolgt über eine öffentliche Stellenausschreibung<sup>59</sup> (Kompromiss mit der industriellen Konvention).

---

57 UN1: „In diesem sich neu entwickelnden Markt der Mikrocomputer da ein bisschen rumzuspielen und um dieses Hobby zu finanzieren haben wir die Firma gegründet.“

58 SW1: „Man muss erst mal Ideen haben und man muss eben auch ein bisschen spinnen oder so ein bisschen Visionär sein, ansonsten kann man so was nicht realisieren.“

59 SBH1: „Es war eine Stellenausschreibung.“

### 11.1.6 Staatsbürgerliche Konvention

Gesellschaftliches Engagement bzw. unternehmerische Verantwortung über das Tagesgeschäft hinaus entsteht hier u. a. aufgrund der Geburt eigener Kinder (Kompromiss mit der handwerklichen Konvention). Mit deren Aufwachsen stellt sich für die Geschäftsführer in einem ersten Schritt die Frage, wie sie ihren Platz in der Gesellschaft finden können. Im darauf folgenden Engagement geht es darum, wie die Jugend im Allgemeinen ihren Weg ins Berufsleben findet<sup>60</sup> (Bewertungskriterium).

Im Kompromiss mit der Netzwerkkonvention werden auch mit anderen Organisationen Projektanträge gestellt. Man bewirbt sich als Gemeinschaft um größere Projekte und stellt die Projektzusammenarbeit dann auf eine vertragliche Basis.

Kritisiert wird die industrielle Konvention, indem die hohe Arbeitsbelastung im Vergleich zu einem normalen Arbeitnehmer beklagt wird und man eigentlich schon hätte in Rente gehen können (Format der relevanten Information).

In der Retroperspektive erwähnte ein ostdeutscher Unternehmer, dass sein Aufwachsen in der DDR ihn stärker kooperativ-kollektiv sozialisierte und er bei sich Schwierigkeiten sieht, harte Leistungskriterien (industrielle Konvention) an seine Mitarbeiter zu stellen (Wertigkeit)<sup>61</sup>.

### 11.1.7 Ökologische Konvention

Das Aufwachsen in der Natur prägte den Geschäftsführer so stark, sodass er später, als er sein Unternehmen gegründet hatte, sich Gedanken über nachhaltiges Wirtschaften machte. Er engagierte sich zunächst in einem Jagdverein (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention) und arbeitete später dann an der Universität mit Wissenschaftlern zusammen (industrielle Konvention), die sich mit diesem Thema beschäftigten.

In der Retroperspektive wird im Kompromiss mit der industriellen Konvention genannt, dass man dem Nachhaltigkeitsgedanken hätte besser Rechnung tragen können. Insgesamt wurden von dem zu diesem Zweck konsultierten Energieberater wenig Verbesserungsvorschläge aufgelistet<sup>62</sup>, es hätte aber durch den Bau eines neuen Standortes auf der grünen Wiese statt sukzessiver Standorterweiterung die Flächennutzung energieeffizienter gestaltet werden können.

---

60 CE1: „Ich selber vier Kinder habe [...] und man als Eltern erlebt, wie wichtig das ist [...], dass ich sage, da will ich mich engagieren [...], wie findet Jugend ihren Weg ins Berufsleben.“

61 B3 : „Ich bin [...] mehr kooperativ-kollektiv sozialisiert [...], also das sozusagen die harten Leistungsprinzipien an die Mitarbeiter nicht so stellt, wie andere Firmen sie stellen.“

62 BO1: „Diesen Energieberater das erste Mal durch das Unternehmen gelassen haben, der hat jetzt uns nicht eine Liste mit zehn Seiten präsentiert [...], der hat da relativ wenig gefunden.“



### 11.1.8 Netzwerkkonvention

Der Einstieg in das Unternehmen und die aktuelle Position als Geschäftsführer wird über reaktivierbare Kontakte hergestellt. Diese können dadurch zustande kommen, dass ein gemeinsames Projekt in Form einer Dissertation (Kompromiss mit der industriellen Konvention) zwischen dem Fraunhofer-Institut und dem Unternehmen bestand<sup>63</sup> oder dass der Aufsichtsratsvorsitzende des Konzerns, der den Geschäftsführer aus anderen gemeinsamen Tätigkeiten her kannte, ihn daraufhin anspricht<sup>64</sup>.

Entscheidende Fähigkeiten der Führungskompetenz sind, dass man Mitarbeiter und Teams motivieren und Netzwerke aufbauen kann (Qualifikation von Personen). Die Mitarbeiter haben, um autonom agieren zu können (Wertigkeit), entsprechende Freiräume und es wird nicht, wie bei der handwerklichen Konvention, alles auf eine Person hin organisiert, sondern dezentral gesteuert und es werden Gespräche geführt (Format der relevanten Information), deren Zustandekommen nicht an hierarchische Strukturen gebunden sind. Ein Objekt in dieser Welt ist der „Kummerkasten“, in dem Mitarbeiter direkt mit der Geschäftsführung kommunizieren können und das Intranet des Unternehmens transparente Kommunikation der Mitarbeiter untereinander ermöglicht. Diese Fähigkeit zur Kommunikation nach innen und außen wird im Kompromiss mit der industriellen Konvention durch breites technologisches Hintergrundwissen, Managementwissen und grundlegendes Methodenverständnis ergänzt, um erfolgreich in Netzwerken agieren zu können.

Typisch ist die sog. „vernetzte Organisation“, bei der ein größeres Unternehmen (ab mehreren hundert Mitarbeitern) durch ein Vorstandsteam dezentral gesteuert wird und der Vorstandsvorsitzende koordiniert lediglich die Aktivitäten im Vorstandsteam bzw. es werden die Entscheidungen der Geschäftsführer gemeinsam getroffen<sup>65</sup>.

Im Kompromiss mit der industriellen Konvention und der Marktkonvention besteht eine wichtige Aufgabe des Geschäftsführers darin, im Halbstundenrhythmus schnell zwischen verschiedenen Themen umschalten zu können und ein Grundverständnis dafür zu haben, was die Firma inhaltlich tut, um bei Kundenprojekten eine „Win-Win-Situation“ zu generieren. Der jeweilige Projektleiter kann zwar Entscheidungen vor Ort treffen (Wertigkeit), der Geschäftsführer muss dann aber auch die Gesamtsituation der Firma beachten, da sie strategisch in einen Konzernzusammenhang eingebettet ist. Hier ist es dann Aufgabe des Geschäftsführers, beim

---

63 S1: „Ich habe am Fraunhofer-Institut [Eigennamen F] in [Ort A] promoviert und über [...] Verbundprojekte [...] schon direkten Kontakt mit [Unternehmen A] gehabt.“

64 OEO1: „Kam einfach im Gespräch mit dem damaligen Aufsichtsratsvorsitzenden, den ich wiederum auch aus anderer Konstellation kannte, das Gespräch drauf.“

65 SO1: „Gibt es also verschiedene Verantwortlichkeiten im Vorstandsteam und der Vorsitzende koordiniert die gesamten Aktivitäten.“

Projekteinsatz beim Kunden als Coach oder auch Ansprechpartner für Top-Entscheider zu fungieren, insbesondere, wenn Projekte aus der Bahn geraten sind (Beziehungslogik).

Kontakte zu anderen Organisationen sind ebenfalls von Bedeutung, um mit anderen Unternehmen Hightech zu entwickeln und um mit diesen als Gemeinschaft Projektanträge zu stellen (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention). Die Vernetzung ist eine bedeutsame Voraussetzung, um mittel- und langfristig erfolgreich zu sein und um sie voranzutreiben werden hierfür Workshops veranstaltet, um die Beteiligten an den Projekten zu begeistern, Telefonkonferenzen durchzuführen und Projektanträge zu schreiben<sup>66</sup>.

### **11.1.9 Ost-West-Vergleich**

Beim Vergleich der Aussagen von ost- und westdeutschen Geschäftsführern zeigte sich, dass westdeutsche Geschäftsführer oder Geschäftsführer, die ursprünglich aus Westdeutschland kamen, sich wesentlich häufiger auf die Marktkonvention bezogen als ostdeutsche Geschäftsführer.

Ostdeutsche Geschäftsführer bezogen sich öfters auf die staatsbürgerliche Konvention und kritisierten die industrielle Konvention und bemängelten, in kritischer Retroperspektive, die (anfängliche) Abwesenheit der industriellen Konvention und Marktkonvention bei ihrer Handlungsorientierung:

B5, ein aus Westdeutschland stammender Unternehmer, der lange Zeit im Ausland lebte und nach der Maueröffnung ein ehemaliges Kombinat von der Treuhand übernahm, sagte, dass er ursprünglich aus dem betriebswirtschaftlichen Controlling kam bzw. bei einem Konzern eine Stammhauslehre machte und dann ins Ausland geschickt wurde, wo er mehrmals Unternehmen für den Konzern sanierte und diese dann operativ, von der kaufmännischen Seite aus, leitete. Er war danach im Ausland unternehmerisch tätig und als die Mauer fiel, kehrte er nach Deutschland zurück, um für die THA Unternehmen zu sanieren und er übernahm dann auch ein Kombinat von der THA. Er nutze die sich bietende Marktchance durch die Wiedervereinigung und er wurde abermals Unternehmer. Auch in der Retroperspektive würde er sich noch mal unternehmerisch betätigen, es müsste aber nicht unbedingt die Maschinen- und Anlagenbaubranche sein.

B3 dagegen war zu dem Zeitpunkt des Mauerfalls in den Bauakademie-Instituten als Wissenschaftler beschäftigt; für ihn stand das Unternehmertum bis dahin nicht auf der Agenda. Als aber sein Institut im Zuge der Wiedervereinigung geschlossen wurde, machte er sich mit anderen Wissenschaftlern aus dem Institut selbstständig und musste unternehmerische Kernkompetenzen wie das Verkaufen („Vertrieb“) erst sehr spät (mit 49 Jahren), wie eine Fremdsprache erlernen. In

---

66 S1: „Projektanträge, Verträge, Telefonkonferenzen [...] Workshops um Themen zu adressieren, [...] oder Besprechungen, um Beteiligte an den Projekten zu begeistern oder auch zu organisieren.“

der Retroperspektive sieht er aufgrund seiner kooperativ-kollektivistischen Sozialisation ein Problem, da es ihm nach wie vor schwer fällt, harte Leistungskriterien an die Mitarbeiter zu stellen. Ein weiterer ostdeutscher Unternehmer, SW1, kritisierte ebenfalls die industrielle Konvention und argumentierte i. S. der staatsbürgerlichen Welt: aufgrund der sehr hohen Arbeitsbelastung durch seine Tätigkeit als Unternehmer hat er im Vergleich zu einem normalen Arbeitnehmer eine wesentlich höhere Arbeitsbelastung und konnte zeitweise kaum Urlaub mit seiner Familie machen und er müsste eigentlich, wenn er Arbeitnehmer wäre, schon in Rente gegangen sein (theoretischer Rentenanspruch).

Im Gegensatz dazu thematisierte zwar auch B5 die sehr hohe Arbeitsbelastung als Unternehmer, er kritisierte sie aber nicht, indem er sich auf die staatliche Regulierung der Arbeitszeit bezog, die als übergeordneter kollektiver Rahmen fungiert.

Ein weiterer Unterschied war, dass sich zwei westdeutsche Unternehmer auf die ökologische Konvention bezogen, aber keine ostdeutschen Unternehmer: das Aufwachsen in der Natur prägte DI1 so sehr, dass, als er später unternehmerisch tätig war, sich mit nachhaltigem Wirtschaften beschäftigte. Eine solche Begründung für eine ökologische Handlungsorientierung fand sich bei keinem ostdeutschen Geschäftsführer.

## **11.2 Unternehmensebene**

### **11.2.1 Handwerkliche Konvention**

Es handelt sich um ein in der Region verwurzelt Familienunternehmen und soll es auch bleiben, d. h. die nächste Generation steht (potentiell) bereit, um die Geschäftsführung zu übernehmen. Die Geschäftsführung kann mit weiteren Familienmitgliedern, wie beispielsweise mit dem Bruder oder dem Ehepartner, besetzt sein. Wenn das Unternehmen dann von der nachfolgenden Generation weiter geführt wird, wirkt der Vater, auch wenn er operativ nicht mehr tätig ist, meist im Hintergrund weiter mit, wodurch ein radikaler Bruch mit der Vergangenheit verhindert wird<sup>67</sup> (Wertigkeit); üblicherweise wird das Unternehmen dann von der nachfolgenden Generation weiter entwickelt und ausgebaut<sup>68</sup>.

Im Kompromiss mit der Konvention der Inspiration sind diese Geschäftsführer als „Häuptlinge“ dann Personen von Wertigkeit; wenn sie Ideen haben, sind sie besonnen und in

---

67 ST2: „Die Zukunft des Unternehmens soll eigentlich so weiter gehen, wie das in der Vergangenheit auch der Fall war, es soll ein Familienunternehmen bleiben [...], das hier in der Region verwurzelt ist.“

68 NA1\_1: „Wir haben sie vom Vater abgekauft [...]. Dann die Entwicklung hin zu einem Industrieunternehmen.“

finanziellen Dingen bescheiden sowie nicht zu risikobereit<sup>69</sup> (Abgrenzung von der Marktkonvention).

Weitere Personen von Wertigkeit im Unternehmen sind, im Kompromiss mit der industriellen Konvention, das langjährig im Unternehmen beschäftigte und erfahrene Fachpersonal, das die Aufgaben zuverlässig bewältigt<sup>70</sup>. Typischerweise haben sie ihre Berufsausbildung im Unternehmen begonnen, arbeiten ein Leben lang in dem Unternehmen und auch nach Erreichen des offiziellen Rentenalters (staatsbürgerliche Konvention) arbeiten einige von ihnen aufgrund ihrer Verbundenheit zum Unternehmen dann dort weiter<sup>71</sup> (Wertigkeit).

Dieses erfahrene Fachpersonal, in Verbindung mit dem Management, ermöglicht es dem Unternehmen dann, erfolgreich beim Kunden zu sein und bei ihm Vertrauen aufzubauen (Beziehungslogik)<sup>72</sup>.

Dieser Aufbau von Vertrauen und Reputation beim Kunden (Bewertungskriterium) erfolgt langfristig, da Kunden sehr vorsichtig sind, kein Risiko eingehen wollen (Abgrenzung von der Marktkonvention) und erst dann vom Unternehmen und seinen Produkten überzeugt sind, wenn das Unternehmen in der Vergangenheit gezeigt hat, dass es zuverlässig ist<sup>73</sup> (Prüfung).

Beim Umgang mit dem Kunden wird im Unternehmen Wert darauf gelegt, dass man fair, ordentlich und ehrlich zueinander ist und wenn mal was schief läuft, der Kunde nicht angelogen wird, sondern dass man ihm die Wahrheit sagen soll, ihn anrufen und ihm sagen soll, was passiert ist<sup>74</sup>.

Zuverlässig ist man auch gegenüber Mitarbeitern, Lieferanten und Banken, womit nachhaltig Vertrauen aufgebaut wird<sup>75</sup> (Beziehungslogik).

Typischerweise wurde der Unternehmenseigentümer in der Region geboren, übergibt das Unternehmen an die nachfolgende Generation, die es dann weiter entwickelt und ausbaut<sup>76</sup>.

---

69 NA1\_1: „Häuptlinge, die sehr engagiert sind, die gute Ideen haben, die aber auch besonnen sein müssen, also das hilft auch nichts, wenn das Risiko, die Risikobereitschaft zu groß ist.“

70 SWS2: „Drei Mann über 60, die ihr Leben lang nichts anderes gemacht haben wie Maschinenbau, die hier gelernt haben [...] und seit 43 Jahren keinen anderen Betrieb kennen.“

71 SWS2: „Der Herr [Person C] 69, der arbeitet immer noch drei Tage die Woche, der lebt für die Firma, der hat früher für die Firma gelebt, der ist immer noch dabei.“

72 SWS2: „Die dann auch sagen das ist doch eine Hausnummer, die wissen was sie machen.“

73 SW3\_1: „Ein gewisses Imageproblem, wir sind kein Maschinenhersteller, der schon 100 Jahre am Markt ist.“

74 ST1: „Ist es nicht unsere Art den Kunden anzulügen.“

75 DI1: „Zuverlässigkeit ist unser Leitmotiv den Mitarbeiter gegenüber, den Kunden gegenüber, den Lieferanten gegenüber und wenn sie den Kunden gegenüber bezahlen mit Qualität und Lieferpünktlichkeit, Zuverlässigkeit den Lieferanten gegenüber, indem ich meine Rechnung bezahle den Banken gegenüber, indem wir ein Vertrauen aufbauen.“

76 DI1: „Wir sind im Moment dabei uns international zu erweitern aber jetzt der Generationsprung in die nächste Generation, das kann nicht mehr ich machen, das müssen die Jungen machen.“

Dadurch ist das Unternehmen fest in der Region verwurzelt (Wertigkeit) und diese Familienbetriebe übernehmen im Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention durch soziales Engagement gesellschaftliche Verantwortung auf regionaler Ebene (Raumformatierung).

Bestandteil dieses regionalen sozialen Engagements kann auch das Bemühen um eine umweltverträgliche Produktion sein (Kompromiss mit der ökologischen Konvention), d. h. das Unternehmen vermeidet es, umweltunverträgliche Stoffe in die Umwelt abzugeben, wie Rauch und Staub, ergreift Maßnahmen zum Lärmschutz und tritt Nachhaltigkeitsabkommen bei.

Im Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit wird auch am „Tag der offenen Tür“ teilgenommen, damit die Kinder den Arbeitsplatz ihres Vaters kennen lernen können bzw. man mit den Menschen vor Ort kommunizieren kann<sup>77</sup>.

Auch bei Tochterunternehmen von Konzernen kann es das Bestreben geben, sich für die Region einzubringen, indem versucht wird, in der täglichen Arbeit der Region positive Effekte mitzugeben, indem bei Kapazitätsengpässen (industrielle Konvention) auch Alternativlieferanten in der Region mit einbezogen werden; ansonsten ist das Unternehmen aber international tätig (Marktkonvention).

### **11.2.2 Marktkonvention**

Erfolgreich ist ein Unternehmen vom Typ der Marktkonvention, wenn es mit seinen Produkten am Markt präsent ist und Geld verdient<sup>78</sup>.

Bewertungskriterium ist hierbei der Preis bzw. gilt es den Preisvorstellungen der Kunden zu genügen<sup>79</sup>; wenn das nicht gelingt, geht der Kunde zum Wettbewerber. Wertigkeit hat daher die Nachfrageorientierung<sup>80</sup>, die gewährleistet, dass das Unternehmen verkäufliche Produkte herstellt, die für den Kunden einen Mehrwert generieren und ihn zufrieden stellen.

Durch den Wettbewerb der verschiedenen Anbieter am Markt um preissensible Kunden sinken tendenziell die Preise, allerdings besteht hierbei für das Unternehmen die Herausforderung, in der Welt des Marktes trotz des Preisdrucks zu überleben, d. h. wettbewerbsfähig zu bleiben<sup>81</sup>

---

77 S2: „Für mich ist ein Unternehmen auch eine gesellschaftliche Institution [...], die mit den Menschen im Ort kommuniziert, informiert, wir machen immer mal wieder einen Tag der offenen Tür, da dann die ganze Bevölkerung von [Ort B] und Umgebung Zugang hat.“

78 SWS2: „Produkt, was immer wieder ein Geldbringer sein kann.“

79 B2: „Jedes Produkt ist heutzutage im Grunde zu teuer, man muss im Grunde den Preis rechtfertigen.“

80 OEO1: „Ein Gespür erhält, was sind eigentlich die Bedürfnisse vom Kunden [...] dann ist es viel leichter dem Kunden auch wirklich das anzubieten.“

81 SW1: „Hat man dann [...] Alleinstellungsmerkmale [...] die [...] einen dazu befähigen auch mal im Preis ein kleines bisschen an der Schraube zu drehen, ansonsten, wenn du einer unter vielen bist, hast du keine Chance, [...] dann wirst du vom Markt aufgeessen.“

(Prüfung). Um die Produkte (besser) verkaufen zu können, wird Marketing (Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit) betrieben und Wert auf Vertrieb gelegt.

Relevantes Informationsformat sind hier Geldeinheiten und im Kompromiss mit der industriellen Konvention wird mithilfe von Kalkulationsmethoden und Controlling sichergestellt, dass das Unternehmen auch Gewinn macht<sup>82</sup> bzw. die Unternehmenseigentümer Geld verdienen<sup>83</sup>.

Des Weiteren stehen die Unternehmen nicht nur in Bezug auf Kunden im Wettbewerb zueinander, sondern auch als Arbeitgeber, um neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen, die sich aufgrund von Gehaltsunterschieden für oder gegen ein bestimmtes Unternehmen entscheiden und ggf. auch bereit sind kurzfristig zu wechseln.

Typischerweise sind Unternehmen der Marktkonvention international tätig bzw. ist ihr räumlicher Horizont der Weltmarkt, auf dem sie ihre Produkte absetzen. Im Ausland erfolgt das weitere Unternehmenswachstum, dort werden Vertriebsgesellschaften gegründet und um erfolgreich zu verkaufen, werden entsprechende Sprachkompetenzen (Kompromiss mit der industriellen Konvention) erworben.

Aufgrund dieser sehr hohen Exportorientierung sind diese Unternehmen von weltweiten konjunkturellen Schwankungen stark betroffen<sup>84</sup> und das Unternehmen muss sich fortlaufend an die Märkte anpassen<sup>85</sup>; sich ggf. restrukturieren, um wieder wettbewerbsfähig zu werden<sup>86</sup>.

Die Wiederherstellung der Wettbewerbsfähigkeit kann neben dem Abbau von Überkapazitäten auch durch den Zukauf weiterer Unternehmen erfolgen, die ggf. saniert und dann konsolidiert in die Unternehmensgruppe integriert werden oder falls das nicht gelingt, dann verkauft werden<sup>87</sup>. Durch diesen Zukauf kann die Unternehmensgruppe dann als Systemanbieter am Markt auftreten, das Unternehmen kann Großprojekte (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) auch im Ausland realisieren. Dadurch werden Alleinstellungsmerkmale am Markt erworben<sup>88</sup>, die es ermöglichen, höhere Preise durchzusetzen<sup>89</sup>.

---

82 UN1: „Indem deutlich mehr als eine schwarze Null als Ergebnis unten steht, es für mich persönlich inzwischen der einzige Maßstab.“

83 SW3\_1: „Als Shareholder muss man Geld verdienen, das ist das erste.“

84 S2: „Da hatten wir Produktionsrückgänge um 70, 80 Prozent und zwar innerhalb von drei, vier Wochen.“

85 NA1\_1: „Wir waren immer getrieben von Sorge um das Unternehmen und Sorge um die Zukunft, [...] und ich denke, wenn die [...] nicht mehr da wären, dann müsste man sagen, da sind wir dann jetzt so der letzte Apfelbaum, der noch blüht bevor er dann in der nächsten Saison eingeht.“

86 CE1: „Durch einen Schnitt oder [...] durch eine Gesundschumpfung [...] mal wieder ins Lot kommt [...], eine schwierige Situation [...], weil der Markt das überholt.“

87 B5: „Zwölf Unternehmen dazugekauft, viele schon aus der Insolvenz, andere kurz vor der Insolvenz, saniert und integriert, konsolidiert [...], hatten dann ein abgerundetes Produktportfolio.“

88 B5: „Wir finden hier auch immer wieder Nischen.“

89 SW1: „Hat man dann [...] Alleinstellungsmerkmale [...] die [...] einen dazu befähigen auch mal

Des Weiteren kann die veränderte Nachfrageorientierung auch durch neue Technologien entstehen, indem beispielsweise Digitalkanäle bzw. das E-Commerce-Angebot unverzichtbarer Bestandteil für einige Unternehmen für die Gewinnung von Kunden sind<sup>90</sup>.

### 11.2.3 Industrielle Konvention

In dem Unternehmen arbeiten fachlich kompetente Menschen, die Produkte herstellen mit dem Leistungsversprechen, beim Kunden einen Nutzen zu generieren<sup>91</sup>. Dieser Kundennutzen und die daraus resultierende Kundenzufriedenheit entsteht, indem die Geschäftsführung und das Management aufgrund ihrer Kompetenz die Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig einzuschätzen weiß<sup>92</sup> und weiß, wie Probleme gelöst werden, eine Aufgabenstellung bewältigt (Qualifikation von Personen) und langfristig geplant wird<sup>93</sup> (Zeithorizont). Innerhalb der vorhandenen Organisationsstrukturen wird dann das Fachpersonal mit entsprechenden Aufgaben betraut, die diese dann kompetent erledigen (Qualifikation von Personen).

Typischerweise wird mit Universitäten und anderen Industriebetrieben zusammen gearbeitet, wo man auf andere hochqualifizierte Spezialisten mit professionell-wissenschaftlicher Kompetenz trifft mit der Herausforderung, die Aufgabenstellung richtig zu verstehen<sup>94</sup>.

Wichtig sind auch zufriedene Mitarbeiter<sup>95</sup>, die wissen, dass das Leistungsversprechen der Firma und ihre Arbeit für den Kunden einen Nutzen generiert<sup>96</sup>. Sie sind bereit, sich permanent in das Unternehmen einzubringen und an der Unternehmensentwicklung mit zu arbeiten. Im Vordergrund steht dabei die langfristige, kontinuierliche Arbeit und nicht kurzfristiges Profitdenken, wie bei der Marktkonvention. Dementsprechend ist der Zeithorizont auf eine langfristige Zusammenarbeit mit Kunden und Lieferanten ausgelegt<sup>97</sup>.

---

im Preis ein kleines bisschen an der Schraube zu drehen, ansonsten, wenn du einer unter vielen bist, hast du keine Chance, [...] dann wirst du vom Markt aufgefressen."

90 SBH1: „Neue Technologien, die wiederum einen anderen Vertriebsansatz erfordern."

91 B2: „Zugeschnitten worden auf bestimmte Branchen und die Produkte, die ein sehr hohen Kundennutzen bringen."

92 B3: „Die Stärken der Mitarbeiter zum Tragen kommen und sie nicht mit Aufgaben belastet und beauftragt, die [...] sie gar nicht [...] so erledigen, wie man sie gerne hätte.“

93 SO1: „Vor allem auch die langfristige Struktur vorhersagen, vorhersehen und auch sich entsprechend drauf vorbereiten."

94 B2: „Universitär oder auch in den Industriebetrieben auf logischerweise sehr hochqualifizierte Menschen treffen [...] die jeweiligen Mitarbeiter im Grunde dann zum Teil auch auf anderen Niveaus kommunizieren, die Aufgabenstellung entsprechend verstehen."

95 UN1: „Das Ganze sollte so gestaltet werden, dass die Produktionskapazitäten nicht weglaufen, in dem Fall die Mitarbeiter, das heißt da muss man schon einiges für das Betriebsklima tun."

96 OEO1: „Dass das Leistungsversprechen der Firma für die Kunden der Firma auch einen Nutzen generiert."

97 SW3\_1: „Eine gewisse langfristige, kontinuierliche Arbeit an den Dingen [...], wenn ich jeden

Unternehmen dieses Typs wachsen im Gegensatz zur Marktkonvention nicht so schnell<sup>98</sup>, dafür aber kontinuierlicher<sup>99</sup> und gemessen wird die geplante, zukünftige Unternehmensentwicklung anhand qualitativer und quantitativer Parameter<sup>100</sup> (Format der relevanten Information).

Beabsichtigt wird, in Zukunft weiter linear zu wachsen (Zeithorizont) und es werden neue Strukturen im Unternehmen eingeführt, um das Wachstum geordnet zu bewältigen. Auf der technischen Seite wird in moderne Maschinen investiert, die auf dem neuesten Stand der Technik sind<sup>101</sup> und es wird in die Qualifikation der Mitarbeiter investiert, z. B. in Form von Sprachkursen, um das Auslandsgeschäft zu betreiben.

Beim Wachstum des Unternehmens geht es darum, die eingespielten Strukturen zu bewahren<sup>102</sup> und die Unternehmenskultur beizubehalten. Es wird dann am Standort investiert, z. B. indem eine neue Halle gebaut und dann Personal gesucht wird, das die Aufgaben kompetent bewältigt, wobei hier oftmals aufgrund des Fachkräftemangels Schwierigkeiten auftreten, die geplante Anzahl hochqualifizierter Mitarbeiter zu rekrutieren.

Typischerweise spielt die industrielle Konvention erst in größeren Unternehmen ab mindestens 50 Mitarbeitern eine wichtige Rolle, jedoch eher ab mehreren hundert bis tausend Mitarbeitern, weil erst das Größenwachstum des Unternehmens es mit sich bringt, dass die bisherige Organisationsform eines Kleinunternehmens bzw. Startups nicht mehr funktioniert und eine 2. Leitungsebene eingeführt wird (Kompromiss mit der industriellen Konvention). Hier tritt dann die ziel- und aufgabenorientierte Führung in den Vordergrund, es gilt für den Unternehmer bzw. Gründer, richtig zu delegieren, er tritt in den Hintergrund und das Fremdmanagement wächst in das operative Geschäft hinein, wodurch Verantwortlichkeitsstrukturen sauber getrennt werden müssen<sup>103</sup> (Beziehungslogik).

---

Tag zu einem anderen Lieferanten hüpfte, habe ich habe das gleiche Problem als wenn ich jeden Tag zum anderen Kunden gehe.“

98 B6: „Wir stehen auf organisches Wachstum [...], Explosivwachstum da hat man manchmal so Kollaps geschichten, hinterher also so als Risiko.“

99 ST1: „In Zukunft, dass wir weiter wachsen wollen, linear [...] aber wir wollen weiter wachsen, moderat, so dass wir es schaffen können.“; CE1: „So wie ein großen Tanker der sich dann langsam ein bisschen in eine andere Richtung bewegt.“

100 ST2: „Vorstellungen haben wir natürlich, wie sich das entwickeln soll, natürlich auch von qualitativen und quantitativen Parametern des Unternehmens.“

101 ST2: „In den 90er Jahren kamen ja nun zunehmend die CNC-Technik auf [...], Möglichkeiten, die ebenso eine moderne Maschine bringt.“

102 SWS2: „Bringen unsere Strukturen in Ordnung, dass das hier wirklich wie ein Schweizer Uhrwerk alles geht.“

103 UN1: „Anfangen aus meinen Aktivitäten immer so Felder rauszuschneiden und die [...] dann auch gelernt richtig zu delegieren [...], also ich gebe die Aufgabe hin, ich gebe auch die Kompetenz hin und ich mische mich nicht mehr ein, ich mache ab und zu, setze Kontrollpunkte.“



Oftmals kommt es im Zuge des Unternehmenswachstums auch zu einer strategischen und technologischen Neuausrichtung des Unternehmens, die mithilfe kaufmännischer Fähigkeiten (Kompromiss mit der Marktkonvention) wie Kalkulation, Controlling und dem Entwerfen von Businessplänen planbar gemacht wird. Das Unternehmen wird an die veränderten Aufgaben angepasst, es werden neue Produkte eingeführt und Neuentwicklungen gemacht, die ein neues Leistungsangebot generieren, das die Produktivität erhöhen soll<sup>104</sup>. Mithilfe dieser „Tools“<sup>105</sup> können dann kalkulierbare Investitionen von z. T. erheblichem Umfang in neues Personal, in die EDV, in den Kauf von modernen Maschinen, in das Gebäude und auch in neue Standorte getätigt werden bzw. es wird anhand objektiv messbarer Daten die Wahl von Standortentscheidungen begründet<sup>106</sup> (Format der relevanten Information). Wichtiges Bewertungskriterium für die Standortwahl ist auch die Effizienz der Verwaltung bei der zügigen Bearbeitung von Anträgen, die darauf abzielen, den Standort zu erweitern<sup>107</sup> oder das Unternehmen durch die THA privatisiert zu bekommen<sup>108</sup>.

Diese Neuausrichtung des Unternehmens kann zur Öffnung des Produktspektrums und zur Strukturveränderung in der Fertigung führen<sup>109</sup>. Darüber hinaus ist auch die Entwicklung hin zum Systemanbieter, der mehrere Produktgruppen miteinander kombinieren kann und (als Generalunternehmer) fähig ist, Großprojekte (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) zu realisieren, möglich. Das befähigt das Unternehmen dann auch, besser mit Konzernen zusammen zu arbeiten<sup>110</sup> und es ist aufgrund seines Alleinstellungsmerkmals nicht mehr davon abhängig, das günstigste Angebot abgeben zu müssen<sup>111</sup>.

Die Neuausrichtung bzw. Restrukturierung des Unternehmens kann auch aufgrund einer veränderten Marktsituation erfolgen, weil sich der Bedarf auf der Kundenseite verschob und die bisherigen Produkte nicht mehr zu einem vernünftigen PreisLeistungsverhältnis wettbewerbsfähig

---

104 B2: „Wir haben gerade hier eine Strategieanalyse [...] zum Abschluss gebracht [...], haben wir festgestellt, dass wir [...] 76 Prozent unserer Gesamtumsätze mit Produkten gemacht haben, die jünger als fünf Jahre sind, [...] im Maschinenbau sind wir bei 28 Prozent als Durchschnittswert.“

105 B3: „Dass da heute scharfes Controlling gemacht wird, dass da Tools, dass die interne Struktur, permanent die Organigramme sich anpassen an andere Aufgaben.“

106 SW1: „Unser alter Standort [...] mit einer Deckentragfähigkeit von 750 Kilogramm.“

107 OEO2: „Also das sind also wirklich dann Zulassungsverfahren, zum Beispiel Erweiterungsbauten [...], dass sie nach drei Monaten eventuell mal eine Antwort bekommen.“

108 ST2: „Dass mir die Treuhand auf der Bremse gestanden hat.“

109 SW1: „Strategische Ausrichtung, wir wollen beim Kunden nicht bloß die Werkzeuge herstellen, sondern wir wollen also auch das notwendige Equipment dazu mit anbieten.“

110 OW1: „Dann haben wir später Firmen dazu gekauft, so eine ganze Breite der Technologie haben, das ist wichtig, ansonsten zu machen und damit sind wir ein guter Partner geworden von den großen Firmen.“

111 SW1: „Damit macht man sich natürlich auch auf dem Markt, hat man [...] Alleinstellungsmerkmale und [...] einen dazu befähigen [...] im Preis ein kleines bisschen an der Schraube zu drehen.“

(Kompromiss mit der Marktkonvention) angeboten werden können<sup>112</sup>. Die Produktgruppen werden dann, weil sie nicht mehr effektiv und ergebnisträchtig sind, zugeschnitten und das Unternehmen wird von der Ertragssituation her stabilisiert (Prüfung).

Diese Restrukturierung kann von ihrem Ausmaß so gravierend sein (wie beispielsweise in der schweren Rezession Anfang der 90er Jahre), dass die gesamte Unternehmensgruppe komplett neu aufgestellt werden muss bzw. eine Weiterentwicklung zum Systemanbieter erfolgt. Hier werden dann nicht einzelne Produkte und Produktgruppen aufgegeben, sondern weitere Unternehmen dazu gekauft und bestehende saniert; die Unternehmen werden dann in die neue Unternehmensgruppe integriert und dann konsolidiert. Dann erfolgt die Auslandsorientierung, um neue Märkte zu erschließen<sup>113</sup>.

#### **11.2.4 Konvention der Inspiration**

Die Konvention der Inspiration ging fast immer einen Kompromiss mit anderen Konventionen ein, insbesondere mit der industriellen Konvention und der Marktkonvention, ließ sich also empirisch selten in Reinform verorten.

In Unternehmen, die diesem Typus ähneln, wird Wert darauf gelegt, dass das Gebäude bzw. die Arbeitsumgebung so gestaltet ist, dass sich die kreativen Mitarbeiter dort wohl fühlen<sup>114</sup>.

Den Mitarbeitern werden entsprechende Freiräume zugestanden, um schöpferisch tätig sein zu können<sup>115</sup>. Das betrifft insbesondere die Entwickler, die sich von der Außenwelt abschotten, damit sie sich in ein Problem voll reinversetzen können, um kreative Lösungen zu entwickeln<sup>116</sup>.

Als Unternehmer bzw. Geschäftsführer gilt es ebenfalls, neue Ideen und Visionen zu entwickeln<sup>117</sup>, wofür zum einen fachliche Kompetenz (Kompromiss mit der industriellen Konvention), zum anderen die Gabe vorhanden sein muss, Entwicklungen zu erspüren<sup>118</sup>.

Das relevante Informationsformat in der Welt der Inspiration ist die Emotionalität, mit der

---

112 CE1: „Durch einen Schnitt [...], durch eine Gesundschumpfung [...] mal wieder ins Lot kommt [...], wenn ein Produktfeld kaputt geht, weil der Markt das überholt.“

113 B5: „Zwölf Unternehmen dazugekauft, viele schon aus der Insolvenz, andere kurz vor der Insolvenz, saniert und integriert, konsolidiert [...] und haben uns dann ins Ausland orientiert.“

114 BO1: „Ein bisschen Gebäude architektonisch mal vielleicht etwas schöner macht, auch die Ausstattung so macht, dass es einen Spaß macht auch hier zu arbeiten.“

115 BO1: „Kreative Leute, die jetzt auch sich ein bisschen verwirklichen wollen.“

116 B3: „Die Entwickler sind nahezu Autisten also die, das ist so, die, das ist auch gut so, weil die sich voll in das Problem hinein versetzen müssen.“

117 NA1\_1: „Wenn sie Ideen haben.“

118 B3: „Ein gesundes Bauchgefühl haben für Entwicklungen, für Tendenzen, die sich durchsetzen.“

neue Technologien<sup>119</sup> selber entwickelt oder zumindest enthusiastisch adaptiert werden<sup>120</sup>.

Diese Emotionalität zeigt sich auch darin, dass man Spaß daran hat, sich um Kunden zu bemühen, Ideen zu entwickeln, wie Herstellungsverfahren rationalisiert und optimaler organisiert werden können (Kompromiss mit der industriellen Konvention), um damit den Preisvorstellungen des Kunden (Kompromiss mit der Marktkonvention) zu genügen.

Aufgrund der Implementierung von Produktneuerungen und zukünftiger Produktstandards ist für solche Unternehmen eine radikale Veränderung der technologischen Ausrichtung typisch, d. h. die Produktion ist durch Flexibilität und Neuorganisation geprägt<sup>121</sup>. Das Unternehmen führt i. d. R. rasch neue Technologien ein, wie Telex, Fax, CAD, die zu dem jeweiligen Zeitpunkt durch Neuheit gekennzeichnet waren und für die so gut wie keine Erfahrungswerte vorlagen<sup>122</sup>. Hier liegt ein Unterschied zur industriellen Konvention vor, bei der moderne Technologien dann eingeführt werden, wenn sie kalkulierbar sind, d. h. deren Risiko anhand von Statistiken kalkulierbar ist und sie nicht mehr mit Unsicherheit behaftet sind.

Die Prüfung erfolgt anhand der Durchsetzung von Innovationen, aktuell handelt es sich hierbei um die Digitalisierung der Wirtschaft (Industrie 4.0, E-Commerce), bei der es zu disruptiven Veränderungen kommt<sup>123</sup>. Diese disruptiven Veränderungen werden durch die Unternehmen gemeistert, indem sie konstant innovativer sind als andere<sup>124</sup>.

### **11.2.5 Konvention der Bekanntheit**

Aus den Interviewpassagen ließ sich an dieser Stelle kein eigenständiger Typus rekonstruieren, da nur partiell auf die Konvention der Bekanntheit verwiesen wurde und wenn ja, dann wurde oftmals ein Kompromiss mit anderen Konventionen eingegangen.

Je größer ein Unternehmen wird (ab 50 Mitarbeiter), desto bedeutsamer wird die Konvention der Bekanntheit, da beispielsweise durch das Größenwachstum eines Kleinunternehmens bzw. Startups die bisherige Organisationsform mit informalen Informations- und Kommunikationskanälen nicht mehr funktioniert und eine zweite Leitungsebene eingeführt

---

119 ST2: „Von der Einspindlertechnik dann zur Mehrspindlertechnik [...] so ein technischer Sprung.“

120 ST2: „Ich selber habe mich da gefühlt wie als kleiner Junge, der eine Spielzeugeisenbahn gekriegt hat [...] das war schon eine Begeisterung pur.“

121 SO1: „In Zukunft sind wir Voraussetzung, wir haben vor zehn Jahren uns geändert, von Optik auf sensitive intelligence.“

122 NA1: „Welches CAD nehmen wir? Wir waren relativ früh dran[...] Entscheidungen, da hat man nicht eine große Basis gehabt.“

123 SO1: „Dieser Industrie 4.0-Hype, der beschert uns viel Aufmerksamkeit [...], dass auch die Ablauforganisation wichtig ist und dafür stehen wir ja.“

124 S1: „Dass wir auch für alle zukünftigen Themen [...] innovativ genug sind, um genau das zu machen.“

wird. In dieser sich ändernden Organisationsform formalisiert sich die Kommunikation innerhalb des Unternehmens: durch eine Wandzeitung, ein monatliches Informationsblatt und einen quartalsmäßigen „Welcome Day“ können dann in größeren Unternehmen eine größere Anzahl von Mitarbeitern erreicht werden.

Die Wertigkeit des Unternehmens wird durch gelungene Präsentationen und Auftritte in der Öffentlichkeit hergestellt und dementsprechend spielt für solche Unternehmen die Außendarstellung bzw. das Marketing und PR eine wichtige Rolle, um möglichst viele Menschen zu erreichen und, um von ihnen anerkannt zu werden<sup>125</sup>. Um dies zu bewerkstelligen, wird am „Tag der offenen Tür“ teilgenommen.

Die Reputation des Unternehmens (Beziehungslogik) kann sich auch durch einen Innovationspreis (Kompromiss mit der Konvention der Inspiration oder mit der industriellen Konvention) erhöhen<sup>126</sup>.

### **11.2.6 Staatsbürgerliche Konvention**

Die staatsbürgerliche Konvention ließ sich nur partiell rekonstruieren und in den entsprechenden Interviewpassagen, die für diesen Abschnitt ausgewertet wurden, wurde sich daneben auch auf andere Konventionen bezogen; insbesondere auf die industrielle Konvention, die ökologische Konvention, die Marktkonvention und die handwerkliche Konvention.

Einen Bedeutungsgewinn erlangt die staatsbürgerliche Konvention durch das Größenwachstum des Unternehmens, weil das vormals allein existierende Informationsformat eines Kleinunternehmens mit seinem informalen Informations- und Kommunikationskanälen, d. h. der überwiegend mündlichen Kommunikation, nicht mehr ausreicht. Es müssen in der wachsenden Unternehmensorganisation, in der die Sozialbeziehungen anonymer werden und nicht mehr jeder jeden kennt, auch formale Verantwortlichkeitsstrukturen eingeführt werden<sup>127</sup>.

Im weiteren Unternehmenswachstum, das oftmals mit der Orientierung an Auslandsmärkten einhergeht (Kompromiss mit der Marktkonvention), erhöht sich die Bedeutung dieses Informationsformates weiter<sup>128</sup> und insbesondere bei Unternehmen, die Tochtergesellschaften eines Konzerns sind, müssen Rechtsnormen beachtet werden<sup>129</sup>.

---

125 S2: „Eine ordentliche Öffentlichkeitsarbeit durchführt, die mit den Menschen im Ort kommuniziert, informiert, wir machen immer mal wieder einen Tag der offenen Tür.“

126 B3: „Gerade Beleg bekommen durch diese Preisverleihung, vorher Innovationspreise.“

127 CE1: „Personen, die wollen es gesagt kriegen, dass sie den Entscheidungsfreiraum haben und ich sage [...], muss ich dir das, ja das möchtest du mir wirklich aufschreiben, dass du bis zu einer Höhe von 10.000€ selber entscheiden kannst, [...] das musste ich lernen.“

128 SBH1: „Durch das Wachstum gewisse bürokratische Strukturen nicht vermeiden [lassen].“

129 OEO1: „Als Konzerntochter können sie sich vorstellen, dass wir ein besonderes Augenmerk

Die Beziehungslogik der staatsbürgerlichen Konvention ist die des sozialen Engagements und Unternehmen dieses Typs engagieren sich auf regionaler Ebene für die Gesellschaft auch, weil der Unternehmenseigentümer oftmals in der Region geboren wurde (Kompromiss mit der handwerklichen Konvention). Zu dieser regionalen Verantwortung gehört es nicht nur, das Vereinsleben in der Kommune zu unterstützen, sondern auch, im Kompromiss mit der ökologischen Konvention, die Umwelt zu schonen und Nachhaltigkeitsabkommen beizutreten<sup>130</sup>.

Bei der Produktion wird darauf geachtet, dass die Rechte Dritter mit berücksichtigt werden und die Prüfung erfolgt anhand der Erfüllung von CSR-Kriterien. Darüber hinaus wurde mit Verweis auf den Gemeinwohlökonom Felber auch die Marktkonvention kritisiert<sup>131</sup>.

Bei einigen Unternehmen geht der Einfluss der staatsbürgerlichen Konvention noch viel weiter, indem das Geschäftsmodell des Unternehmens stark abhängig von regulatorischen Weichenstellungen ist<sup>132</sup> oder der Staat sogar einer der wichtigsten Einflussfaktoren für das Unternehmen ist und die Aufgabe des Staates darin gesehen wird, den Binnenstandort vor dem internationalen Wettbewerb zu schützen (Kritik an der Marktkonvention): es sollen beispielsweise Zölle für Produkte eingeführt werden, die zu Dumpingpreisen am inländischen Markt angeboten werden; es soll verhindert werden, dass diese qualitativ minderwertigen Billigprodukte nicht den deutschen Standort zerstören<sup>133</sup>.

### 11.2.7 Ökologische Konvention

Die ökologische Konvention ging oftmals Kompromisse mit der staatsbürgerlichen Konvention, der handwerklichen Konvention und der industriellen Konvention ein, abgegrenzt wurde sich von der Marktkonvention<sup>134</sup>.

Bewertungskriterium der ökologischen Konvention ist es, Externalitäten zu vermeiden und Unternehmen, die diesem Typus ähneln, versuchen, eine umweltschonende Produktion durchzuführen, sie sehen sich allerdings vor das Problem gestellt, die Umweltverträglichkeit ihrer

---

darauf legen, weil uns immer noch eine Revision und was weiß ich gibt, hier sagen mal eine saubere Distanz zur Grenze des rechtlich Möglichen zu halten, diesseits.“

130 ST2: „In Thüringen gibt es da so ein Nachhaltigkeitsabkommen, da steht irgendwo auch so eine Beitrittsurkunde, da fühlen wir uns tatsächlich auch verpflichtet.“

131 BO1: „Das Thema CSR, wo auch die sozialen Komponenten dazu gehören [...], ist es mit Kinderarbeit oder nicht [...]? Beschäftigen uns auch mit der, Gemeinwohlökonomie [...] eine Gesellschaft kann eigentlich nicht längerfristig funktionieren, wenn jeder der Meinung ist [...], ich zahle 100 Euro ein und hole 200 Euro raus [...] aber so sind wir ja eigentlich alle unterwegs.“

132 B3: „Ganz stark abhängig von regulatorischen Weichenstellungen [sind].“

133 SW1: „Ein sehr wichtiger Einflussfaktor ist der Staat, das ist fast Priorität Nummer eins, wenn er [...] den internationalen Wettbewerb nicht anerkennt und nicht die entsprechenden Mechanismen eingeführt oder hält, um diesen Binnenstandort auch zu schützen.“

134 BO1: „Wir wachsen jetzt nicht auf Teufel komm raus.“

Produktionsverfahren aufgrund von Sachzwängen vollständig bei sich zu implementieren. Im Kompromiss mit der industriellen Konvention wird versucht, die Energieeffizienz im Unternehmen zu erhöhen, indem beispielsweise ein Referent für Nachhaltigkeit eingestellt wird, der das Energiemonitoring übernimmt.

Des Weiteren werden aber immerhin schon einzelne Produkte des Unternehmens klimaneutral produziert<sup>135</sup>.

Die Prüfung der Nachhaltigkeit erfolgt hier, im Kompromiss mit der industriellen Konvention, indem beispielsweise bei der Beschaffung neuer Maschinen deren Energieeffizienzwerte ausschlaggebend sind und dann wird ggf. der Lieferant ausgewechselt. Der damit verbundene Mehraufwand im Unternehmen wird dafür in Kauf genommen.

Die Beziehungslogik der Verantwortlichkeit der ökologischen Konvention begründet im Kompromiss mit der handwerklichen Konvention auch auf regionaler Ebene ein Engagement für die Umwelt<sup>136</sup> und oftmals treten solche Unternehmen Nachhaltigkeitsabkommen bei (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention).

### **11.2.8 Netzwerkkonvention**

Personen von Wertigkeit in der Welt des Netzwerkes werden von sich aus aktiv<sup>137</sup>, zeichnen sich durch Teamfähigkeit aus<sup>138</sup> und besitzen die Fähigkeit, sich und andere Menschen für die sich einander ablösenden Projekte zu begeistern<sup>139</sup>.

Format der relevanten Informationen sind Gespräche und Sitzungen, um die unterschiedlichen Projektteilnehmer miteinander zu koordinieren<sup>140</sup> und unter aktiver Mitwirkung der Mitarbeiter werden gemeinsam mit der Geschäftsführung neue Leitbilder, neue Visionen und gemeinsame Ziele für die Zukunft des Unternehmens entwickelt.

Beziehungslogik in der Welt des Netzwerkes ist die Projektorientierung und die Produktion ist durch eigenständige Unternehmen geprägt, deren Einzelleistungen koordiniert und in das Projekt integriert werden müssen.

Die Prüfung erfolgt anhand des Gelingens des Projektes und diese Projektorientierung kann

---

135 BO1: „Im Prinzip ein Zulieferteil schon [klimateil]neutral liefern können.“

136 ST2: „Dass wir jetzt nicht hier Lärm [...], Rauche und Stäube oder [...] andere umweltgefährdende Stoffe [...], dass da keine Probleme in der Umwelt entstehen.“

137 OEO1: „Der normale Mensch will sich abends ins Bett legen können, mit dem sicheren Gefühl, heute was geschafft zu haben, was getan und gemacht zu haben und wenn sie ihm dafür nur die Gelegenheit geben, da muss man [...] also [nur] Hindernisse aus dem Weg räumen.“

138 OEO1: „Mitarbeitern, die sich als Partner für das Unternehmen auch ernst genommen fühlen.“

139 CE1: „Die Leute weiterhin begeistert werden.“

140 B3: „Die meisten Fehler entstehen durch mangelnde Kommunikation.“

so weit gehen, dass eigentliche Wettbewerber (Marktkonvention) miteinander kooperieren, indem beispielsweise Teilkomponenten voneinander gekauft oder sogar gemeinschaftliche Entwicklungen vorangetrieben werden<sup>141</sup>.

Insbesondere die Entwicklung hin zu Industrie 4.0 (Kompromiss mit der Konvention der Inspiration) bringt es mit sich, dass neue Partner gefunden werden müssen, um offene Systeme zu entwickeln, die zugleich eine sichere Übertragung von Maschinendaten in die „Cloud“ gewährleisten<sup>142</sup>.

### 11.2.9 Ost-West-Vergleich

Im Vergleich der verschiedenen Konventionen miteinander bezogen sich in der überwiegenden Mehrzahl der Fälle sowohl ost- als auch westdeutsche Geschäftsführer durchgängig auf alle Konventionen. Auch die ökologische Konvention und die Netzwerkkonvention, die beide historisch recht neu sind, wurden sowohl von ost- als auch von westdeutschen Geschäftsführern zur Rechtfertigung ihrer Sichtweise genutzt.

Es gab aber einige Interviewpassagen (Frage 23: „Wie sieht die Zukunft Ihres Unternehmens aus?“), bei denen ostdeutsche Unternehmer, wie SW1, die Marktkonvention öfters ablehnten als westdeutsche Geschäftsführer und sich bei ihrer Kritik an der Marktkonvention auf die staatsbürgerliche Konvention bezogen. B3, ein ostdeutscher Unternehmer, bezieht sich dagegen sowohl auf die Marktkonvention als auch auf die staatsbürgerliche Konvention.

Die anderen Geschäftsführer aus Ostdeutschland, die sich auf die Marktkonvention bezogen, wie OEE1, kommen ursprünglich aus Westdeutschland bzw. hatten in diesem Fall innerhalb des DAX-Konzerns an anderer Stelle Karriere gemacht.

Diese relativ schwächere Ausprägung der Marktkonvention bei ostdeutschen Unternehmern zeigte sich auch bei den Interviewpassagen, die aus heutiger Perspektive beschrieben, was sich in den letzten Jahren Grundlegendes im Unternehmen verändert hatte (Frage 17: „Was hat sich in Ihrer Zeit Grundlegendes in der Firma verändert?“): Für viele Geschäftsführer, die in der DDR aufwuchsen, wurde das Erlernen von kaufmännischen Fähigkeiten und der Aufbau von Kunden-Lieferantenbeziehungen, um im Wettbewerb bestehen zu können, als Zäsur genannt. Während beispielsweise B5, ein westdeutscher Unternehmer, die Handlungslogik der Marktkonvention

---

141 B3: „Hauptwettbewerber, die haben [...] auf der Grundlagenforschungsebene [...] gemeinsam Geld reingegeben und haben die Grundlagen für alle gemeinsam gelegt und dann setzt ab einer bestimmten Erkenntnisebene der individuelle Wettbewerb ein.“

142 B3: „Internetwelt [...], mit aller Interoperabilität [...], gerade auf dem Gebiet der Kommunikation zwischen den einzelnen Teilkomponenten ist das jetzt ein völlig offenes System geworden [...], dass sie eben Komponenten der verschiedensten Anbieter integrieren können.“

bereits verinnerlicht hatte und als nach dem Wiedervereinigungsboom die Märkte zusammenbrachen, konnte er erfolgreich die Wettbewerbsfähigkeit des von ihm übernommenen und sanierten, ehemaligen Kombinats herstellen. Auch andere westdeutsche Unternehmer, die Betriebe in Ostdeutschland haben (BO1, S2, NA1\_1), waren zwar ebenfalls von dieser Konjunkturkrise betroffen, mussten aber nicht die entsprechende Handlungslogik erst erlernen.

Insgesamt sind aber, wie oben schon geschrieben, die herausgearbeiteten Befunde recht schwach bzw. die diesen Befunden zugrundeliegenden Textpassagen haben nur einen sehr geringen Anteil an dem Gesamttext.

Mit erscheint aber, im Vergleich der Fälle, ein anderer Sachverhalt wichtig zu sein, der sich indirekt auf den Aufbau Ost bezieht: ein Erklärungsfaktor, warum die ostdeutsche Wirtschaft nicht die gleiche Leistungsstärke wie die westdeutsche aufweist, ist, dass es zu wenig große Unternehmen gibt. Bei den verschiedenen Interviewpartnern (SW1, ST1, B5, OW1 und NA1\_1) wurde in der Retroperspektive auf die Unternehmensentwicklung genannt, dass die Weiterentwicklung des Unternehmens hin zum Systemanbieter entscheidend war, um nicht mehr (nur) über den Preis konkurrieren zu müssen, sondern als Systemanbieter ließ sich durch die Projektkoordination ein Alleinstellungsmerkmal am Markt erreichen, mit tendenziell höherer Wertschöpfung.

Möglicherweise könnte das eine wichtige Entwicklungsrichtung für ostdeutsche Unternehmen dieser Branche sein, um langfristig zu den westdeutschen Unternehmen aufzuschließen.

Auf diese, damit auch verbundene Integration in Netzwerke, wird in Kapitel 11.3 über die unternehmensübergreifenden Beziehungen wesentlich detaillierter eingegangen und im Fazit in Bezug auf weitere wissenschaftliche Literatur diskutiert werden..

## **11.3 Unternehmensübergreifende Beziehungen**

### **11.3.1 Handwerkliche Konvention**

Wie schon in den Kapiteln 11.1 und 11.2 beschrieben, handelt es sich oftmals um Familienunternehmen, bei denen mindestens ein Familienmitglied als Geschäftsführer tätig ist. Oftmals ist der Unternehmensinhaber auch in dem Ort geboren und fühlt sich mit der Region verbunden.

Das soziale Band zwischen den Personen wird dann geknüpft, wenn sich aufgrund einer gemeinsamen Vergangenheit Vertrauen aufgebaut hat<sup>143</sup> und Beziehungen entstehen, insbesondere

---

143 B6: „Wo es dann darauf ankommt über persönliche Beziehung Vertrauen und sonst was, das sind Nachbarn.“



zwischen Nachbarn<sup>144</sup>. Die gemeinsame Historie und regionale Raumorientierung<sup>145</sup> begünstigt auch dann neue unternehmensübergreifende Beziehungen, wenn neue Firmen von ehemaligen Mitarbeitern gegründet werden<sup>146</sup>.

Neue Geschäftsbeziehungen ergeben sich aber auch aufgrund der Reputation (Bewertungskriterium) des Unternehmens bzw. aufgrund des Rufs der Unternehmerpersönlichkeit, dem das Unternehmen gehört; und oftmals trägt das Unternehmen den Namen der Familie<sup>147</sup>.

Die Kontaktaufnahme kann nicht nur mündlich, sondern auch per Brief erfolgen und es ist in der Welt des Hauses üblich, dass aufgrund der Vertrauenswürdigkeit in die persönliche Integrität<sup>148</sup>, der Handschlag die gleiche Bedeutung hat wie ein unterschriebenes Blatt Papier<sup>149</sup> und damit geschäftliche Vereinbarungen besiegelt werden<sup>150</sup>.

Weitere Qualitäten von Personen, die im Sinne der handwerklichen Konvention handeln, sind deren Autorität und Flexibilität, die bei Kundenbeziehungen eine wichtige Rolle spielen, da inhabergeführte, mittelständische Unternehmen i. d. R. untereinander anders zusammenarbeiten als wenn sie mit Konzernen zusammenarbeiten. Im Gegensatz zu Konzernen sind sie wesentlich kleiner und benötigen daher keine weitere(n) Leitungsebene(n) und können daher flexibler auf Veränderungen reagieren, da der Eigentümerunternehmer direkt in der Produktion mündliche Anweisungen geben kann (Format der relevanten Information), um schnell Änderungen herbeizuführen<sup>151</sup>.

Im Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit werden für Kunden und Partner auch Hausmessen veranstaltet, bei denen die eingeladenen Gäste persönlich von einem Unternehmensmitglied während des Tages begleitet und ein maßgeschneidertes, individualisiertes Besuchsprogramm geliefert bekommen.

Typisch für diese Unternehmen ist aber auch, dass aufgrund der mit der Autorität

---

144 CE1: „Eine [...] dauerhafte Beziehung hat sich etabliert, zwischen Nachbarn, also [...] gleich daneben und von Unternehmer zu Unternehmer, als Person, wir reden öfters mal miteinander.“

145 ST2: „Territorial, vielleicht in dem Radius von 100 Kilometern [...], sind Zusammenarbeiten entstanden.“

146 SWS2: „In guten Zeiten gibt man auch Konstruktionsleitung nach außen, es gibt viele Konstruktionsbüros in der Umgebung hier [...], zum Beispiel Firma [Unternehmen P], ein ehemaliger [Unternehmen A]-Mitarbeiter, der sich dann selbstständig gemacht hat.“

147 DI1: „Man weiß der [Person A], also die Firma [Unternehmen B], ich sage jetzt einfach der [Unternehmen B], hier als Firma nicht als [Person A], der [Unternehmen B], der produziert solche Teile, geh doch mal hin.“

148 OW1: „Die Leute nicht anständig behandeln, wird es nichts.“

149 S2: „Für mich gilt unverändert Handschlagqualität.“

150 SBH1: „Ein Vertrag bedarf nicht der Schriftform.“

151 ST2: „Wir haben [...] knapp 200 Leute [...] und kann sagen jetzt machen wir alle rechts rum und machen alle rechts rum, oder in die andere Richtung, dann geht das so.“

einhergehenden Autonomie des Unternehmers die unternehmensübergreifenden Beziehungen dadurch geprägt sind, dass diese eher kleinen Unternehmen weniger stark untereinander kooperieren. Die Produktqualität zeichnet sich dadurch aus, dass das Produkt individuell für den Kunden hergestellt wurde und die Expertise des Herstellers dort einfluss. Es handelt sich beispielsweise um Sonderfertiger, die meistens nur mit wenigen Unternehmen, dafür aber dauerhaft, mit diesen zusammenarbeiten<sup>152</sup>.

Ein Geschäftsführer bezeichnete dieses Autonomiebedürfnis als „schwäbische Mentalität“, d. h. er versteht darunter, dass das typische mittelständische Unternehmen versucht, alles selbst zu machen, so kann man selbst gestalten und man möchte die Zahlen nicht publizieren (Kritik an der Konvention der Bekanntheit), es ist ein gewisses Understatement<sup>153</sup>.

Allerdings ist auf regionaler Ebene in Vereinen und Kommunen (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention) die Bereitschaft vorhanden, Erfahrungen auszutauschen, über gemeinsame Probleme zu diskutieren, sich gegenseitig anrufen und zu treffen (Format der relevanten Information), um sich gegenseitig zu helfen, da auf der lokalen Ebene i. d. R. keine Wettbewerber (Marktkonvention) aufeinander treffen<sup>154</sup>.

Auch bei der Unternehmensnachfolge innerhalb der Familie spielen persönliche Bindungen, die Vertrauen generieren, eine wichtige Rolle, z. B. wenn das Unternehmen von der nächsten Generation übernommen werden soll und für die Finanzierung die örtliche Hausbank aufgrund der räumlichen Nähe und langjähriger Kenntnis der Familie eine kleine Grundschuld als Sicherheit akzeptiert<sup>155</sup>.

Im Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention engagierten sich solche regional verwurzelten Familienunternehmen oftmals gesellschaftspolitisch, indem sie beispielsweise, wie ein ostdeutscher Unternehmer, bei einem Konvent mitwirkten, damit der Landkreis eine eigene Identität bekommt und junge Menschen in der Region bleiben<sup>156</sup>. Dieses regionale Engagement findet sich aber auch bei Tochterunternehmen großer, traditionsbewußter und namhafter Konzerne, deren Unternehmensphilosophie ebenfalls auf die regionale Verantwortung hin ausgerichtet ist<sup>157</sup>.

Im Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit wird ebenfalls mit derselben

---

152 ST1: „Wir hier reiner Sonderfertiger sind, das heißt bei uns ist jeder Auftrag anders.“

153 SBH1: „Also das übliche, typische mittelständisch Inhaber geprägte Unternehmen versucht alles selbst zu machen, ein Höchstmaß an Unabhängigkeit [...]. Man möchte ja auch nicht die Zahlen publizieren, also sprich offenlegen [...], es ist auch so ein bisschen Understatement.“

154 ST2: „Regionalausschuss [...], da hat man natürlich immer miteinander zu tun und tauscht eben Erfahrungen und aber eben auch irgendwelche Erkenntnisse oder Schwierigkeiten aus.“

155 NA1\_1: „Da hat dann die örtliche Hausbank [...], da kannte man sich [...], da kannte ja jeder jeden und da wusste man, das ist eine ordentliche Firma.“

156 CE1: „Gesunden Stolz für die Region generieren.“

157 OEO2: „Wir sind [...] ja nicht losgelöst von der Region.“

Motivation am Tag der offenen Tür teilgenommen, indem sich das Unternehmen für die interessierte Öffentlichkeit öffnet, zum einen, um den Leuten zu vermitteln, wie leistungsfähig die Region ist<sup>158</sup> und zum anderen auch, um das Unternehmen in der Region bekannter zu machen, damit sich eventuell neue Mitarbeiter gewinnen lassen<sup>159</sup>.

Aufgrund dieses persönlichen Engagements auf regionaler Ebene ist der Unternehmer bzw. das Unternehmen im Ort bekannt<sup>160</sup> und es werden, neben der Teilnahme am Tag der offenen Tür, auch Schulpartnerschaften eingegangen und am Girls Day teilgenommen, um neue Mitarbeiter zu gewinnen; teilweise wird sogar auch mit Kindergärten zusammen gearbeitet<sup>161</sup>.

Dabei spielt die persönliche Reputation des Unternehmens vor Ort eine wichtige Rolle und der Geschäftsführer wird dann beispielsweise persönlich per Brief angeschrieben, um für Schüler als Unternehmenspate zu fungieren<sup>162</sup> und sie hilft ihm dabei insbesondere aufgrund seines regionalen gesellschaftlichen Engagements, Anliegen beim Gemeinderat direkt zu regeln<sup>163</sup>.

Der Internetauftritt des Unternehmens spielt insgesamt für die unternehmensübergreifenden Beziehungen eine untergeordnete Rolle, es werden aufgrund des Informationsformates der mündlichen Überlieferung direkte, persönliche Gespräche mit Kunden bevorzugt. Er wird aber als eine Art „Visitenkarte“ des Unternehmens gesehen, wenn man beispielsweise auf einer Messe Visitenkarten ausgetauscht hat und man weitere Informationen über das Unternehmen einholen möchte. Beziehungslogik ist aber auch hier, dass der Internetauftritt Vertrauen generieren soll, indem auf Referenzen verwiesen wird<sup>164</sup> und die Prüfung der Vertrauenswürdigkeit erfolgt dann, indem man sich vor Ort davon überzeugt, ob es sich um ein seriöses Familienunternehmen handelt<sup>165</sup>.

Bei bereits vorhandenen (langjährigen) Kundenbeziehungen spielt der Internetauftritt ansonsten keine Rolle, entscheidend ist, dass man einen Ruf beim Kunden haben muss

---

158 CE1: „Dass die Leute staunen und was es sozusagen vor ihrer Haustür gibt aber sie wissen es nicht und das ist zum Beispiel ein Punkt, wo ich dann auch sage, das tut der ganzen Region gut.“

159 CE1: „Dieses Thema noch Mund-zu-Mund-Propaganda u. a. unter der Überschrift Personal finden, d. h. das sind so Sachen gesehen werden in der Region.“; OW1: „Industriebetrieb hier auch in der Region verwurzelt ist, er muss sich seinen eigenen Namen schaffen.“

160 BO1: „Das Unternehmen, das kennt man in [Ort B] sowieso.“

161 OW1: „Ist schon mal wichtig, dass du die Schulen hast und wie gesagt es geht schon vom Kindergarten an los, damit die Kinder sehen was ist eine Maschine.“

162 BO1: „Dann schreiben die einem einen Brief und dann sage ich ja.“

163 OW1: „Wir haben uns ausgeweitet und da war eine Straße dazwischen [...] das wäre aber sehr unpraktisch gewesen und sagt man, okay können wir die Straße kaufen? [...] Wenn sie nicht angesehen sind [...], die sagen im Gemeinderat alle, jawohl [Unternehmen A] ist in Ordnung, kriegt das, fertig ist es, kein Problem.“

164 B3: „Zum Beispiel gerade einen großen Preis gekriegt [...] und das hilft dann natürlich wiederum Vertrauen, daraus geht dann auch die Historie hervor [...], die haben diese Erfahrungen.“

165 NA1\_1: „Familienunternehmen, hier wird noch gebaut, von Hand.“

(Bewertungskriterium), damit die Kundenbeziehung auch auf Dauer gestellt ist<sup>166</sup>, wobei grundsätzlich gilt, dass je länger diese Beziehungen schon bestehen, desto höhere Wertigkeit besitzen sie<sup>167</sup>.

Bei einem ostdeutschen Unternehmen hatte die Webseite seines Unternehmens noch eine andere Bedeutung; er pflegte dort wöchentlich Tourismustipps ein bzw. er stellt auf einer Landkarte interessante Orte in der Region dar. Er will mit diesem „Minischaufenster“ (Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit) zeigen, wo man herkommt und dass sich die Region nicht zu verstecken braucht<sup>168</sup>.

Bei den Antworten auf die Frage, wie die Idealvorstellungen der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen aussieht, zeigte sich, wie schon oben geschrieben, dass Kooperationen im Sinne der handwerklichen Konvention aufgrund des Autonomiebedürfnisses von Eigentümerunternehmen sowie der notwendigen Vertrauensbildung selten eingegangen werden. Der Unternehmer soll letztendlich derjenige sein, der die Verantwortung für alles zu tragen hat, was in seinem Unternehmen passiert und von staatlicher Seite geförderte Zusammenschlüsse werden abgelehnt<sup>169</sup>.

Vertrauen wird am ehesten zwischen ebenfalls anderen inhabergeführten, mittelständischen Unternehmen generiert, die auch global aufgestellt und in ähnlichen Branchen tätig sind, aber keinen direkten Wettbewerber (Marktkonvention) darstellen. Mit ihnen können dann gemeinsame Vertriebs- und Produktionsniederlassungen im Ausland aufgebaut werden, um das Risiko zu minimieren. Wichtig ist aber, dass es sich hierbei nicht um Konzerne handeln darf, weil diese nur quartalsweise (Marktkonvention) und nicht langfristig denken<sup>170</sup>.

### 11.3.2 Marktkonvention

Unternehmen der Marktkonvention konkurrieren am Arbeitsmarkt um neue Mitarbeiter und kooperieren mit Schulen in Hinblick auf die überregionale Konkurrenz: durch die Ermöglichung von Praktika, die Teilnahme an Bors, Bogy und Girl's Day sollen potentiell Azubis für das Unternehmen gewonnen werden bzw. es soll dadurch verhindert werden, dass junge Personen eine

---

166 SW2: „Alte Schule [...] man muss einen Ruf haben [...] beim Kunden und der kommt dann wieder, weil er weiß, die haben mir was gut gemacht.“

167 CE1: „Zehn Jahre ist ja eigentlich noch nichts für ein gestandenes Unternehmen [...], um sich irgendwie erst mal zu etablieren und eine Chance zu haben, gegen gestandene Unternehmen.“

168 CE1: „Eben diese Tourismustipps [...] als Liebe zur Region.“

169 ST2: „Ich bin auch derjenige, der die Verantwortung zu tragen hat, für alles, was in so einem Unternehmen passiert.“

170 SBH1: „Inhabergeführte mittelständische Unternehmen auch global aufgestellt und [...] dazu muss man aber ein langjähriges Vertrauen aufbauen, mit dem Unternehmen.“

Ausbildung bei einem anderen Unternehmen beginnen. Über das IHK-Programm „Schule macht Wirtschaft“ und Ausbildungsmessen (Konvention der Bekanntheit) lernen diese Unternehmen Lehrer kennen, die ihnen dabei helfen, wenn sie eine Ausbildungsstelle ausschreiben und wenn sie Flyer (Konvention der Bekanntheit) an Schulen verteilen wollen. Und die Schulen wiederum kontaktieren das Unternehmen, wenn sie für ihre Schüler ein Praktikum benötigen. Im Vordergrund steht hier der wechselseitige Nutzen der Zusammenarbeit, mit der Beziehungslogik des Tausches<sup>171</sup>.

Im Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention und der handwerklichen Konvention wird sich auch in Vereinen und Verbänden gesellschaftspolitisch engagiert mit dem Ziel, die Region für Arbeitnehmer insgesamt attraktiver zu gestalten<sup>172</sup>. Dieses Engagement kann beispielsweise die Mitarbeit im Arbeitskreis Kultur beinhalten, um die Lebensbedingungen im Dorf für junge Familien zu verbessern<sup>173</sup>.

Dieses gemeinsame Engagement, um Arbeitskräfte in der Region aufgrund des überregionalen Wettbewerbs zu halten, kann sogar so weit gehen, dass auf regionaler Ebene die daran beteiligten Unternehmen z. T. Wettbewerbsprinzipien außer Kraft setzen. Bei dieser Kompromissbildung, der „Coopetition“, besteht dann kein wirklicher Wettbewerb mehr zwischen den in dem Verein organisierten Unternehmen, wenngleich entsprechend des Zeithorizontes der Marktkonvention die Personalrekrutierung kurzfristig erfolgt<sup>174</sup>.

Kooperationen mit Universitäten kommen zustande, indem Stiftungsprofessuren eingerichtet werden (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention und der industriellen Konvention), weil sich dadurch die Kosten der Ausbildung (Bewertungskriterium) an die Hochschule delegieren lassen<sup>175</sup>. Weiter konkretisiert wird dann diese Zusammenarbeit über Entwicklungs- und Forschungsaufträge, um z. B. kleinere Problemstellungen preiswert zu lösen (Bewertungskriterium). Wichtig ist hierbei, dass dadurch verwertbare Ergebnisse herauskommen, die einen Mehrwert generieren (Format der relevanten Information)<sup>176</sup>.

In Zusammenarbeit mit den Universitäten werden auch Wettbewerbe ausgeschrieben

---

171 NA1\_2: „Da finde ich, eine Hand wäscht die andere.“

172 OEO2: „Ein entsprechendes Gegengewicht auch zu den innerdeutschen Wettbewerbern.“

173 NA1\_1: „Wir haben Wettbewerb [...] in den Gemeinden überall, jeder möchte besser sein als die anderen, meine das ist natürlich auch eine positive Entwicklung, weil das befeuert natürlich jeden und Konkurrenz belebt das Geschäft.“

174 OEO1: „Es gibt Wettbewerbsfälle aber [...] jeder hat mal eine Ressourcenknappheit [...] und jetzt [...] händringend Leute sucht und jeder ist mal ganz froh drum, wenn er mal ein paar Leute [...] unterbringen kann, weil gerade die eigene Auftragslage ein bisschen dünner ist.“

175 DI1: „Rechnen wir mal hoch, rein wirtschaftlich gerechnet, er braucht mindestens ein Jahr bis er einigermaßen fit ist, kostet zwischen 50 und 100.000 Euro und [...] wenn ich dieses an die Hochschule delegiere, die Ausbildung [...] spart [das] Geld.“

176 ST2: „Es muss dann ein Ergebnis rauskommen [...] was man zu Mehrwert führt.“

(Prüfungssituation), bei denen eine bestimmte Aufgabenstellung vorgegeben wird (industrielle Konvention). Die verschiedenen Universitätsgruppen messen sich dann im Wettbewerb miteinander und der Gewinner des Wettbewerbs erhält einen Preis (Konvention der Bekanntheit). Für das Unternehmen ist die Ausschreibung des Wettbewerbs deswegen interessant, weil es sich dadurch mit anderen Unternehmen vergleichen kann (Prüfungssituation).

Des Weiteren wird bei staatlich geförderter Technologieentwicklung (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention) mit anderen Unternehmen, Universitäten und Forschungsinstituten an Forschungsprojekten (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) mitgewirkt. Die Projektpartner sollen hier möglichst schnell praktikierbare Lösungen entwickeln, damit diese einen Mehrwert am Markt generieren und es dem Unternehmen ermöglichen, sich im Wettbewerb zu behaupten.

Typisch für Unternehmen der Marktkonvention ist, dass deren Produktion durch hohe Arbeitsteilung gekennzeichnet ist und viele Vorprodukte eingekauft werden. Beispielsweise hat das Unternehmen keine eigene Fertigung und vergibt dann nachfrageabhängig Aufträge an seine Lieferanten<sup>177</sup>.

Bei diesen Outsourcing- bzw. make-or-buy-Entscheidungen ist das Bewertungskriterium der Preis und es ist wichtig, die preislichen Möglichkeiten des Lieferanten bei der Verhandlung einschätzen zu können<sup>178</sup>. Wenn möglich, wird alternativ ein günstigerer Lieferant ausfindig gemacht, um das eigene Anfrageportfolio zu erweitern. Es werden dann Angebote eingeholt, beispielsweise zu welchem Preis die komplette Maschine verkabelt werden kann, das wird dann vor Ort angesehen und danach entschieden, ob der Auftrag vergeben wird<sup>179</sup>.

Beim Aufbau des Lieferantenportfolios kommt es allerdings auch zum Kompromiss mit der industriellen Konvention, indem ein Zulieferkreis aufgebaut wird, der das Unternehmen langfristig beliefert. Dadurch wird die Beziehung auf Dauer gestellt und es muss sich nicht mehr bei jedem neuen Auftrag kostspielig aufeinander abgestimmt und Definitionen vorgenommen werden<sup>180</sup>.

Durch die sich im weiteren Verlauf einstellende Routine werden dann weitere Kosten eingespart und die Preise können sinken.

Zur Natur der in der Welt des Marktes handelnden Personen gehört es, einen globalen Blick (Raumformatierung) zu haben<sup>181</sup>, indem auch auf Auslandsmärkten die entsprechende Nachfrage

---

177 SWS2: „In guten Zeiten gibt man auch Konstruktionsleitung nach außen.“

178 SWS2: „Es ist natürlich immer wieder ganz ehrlich ein Preiskampf.“

179 SWS2: „Dann wird immer wieder die Ausschreibung gemacht, ist es interessant, zu welchem Preis bietet ihr an?“

180 SW3\_1: „Wenn ich da jedes Mal wieder einen neuen Lieferanten aufbauen will, dann kostet mich das ein Heidengeld.“

181 SWS2: „Weltweit vertreten“; OEO2: "Unsere Klientel international ist."

identifiziert wird<sup>182</sup>, um dann durch ggf. lokal angepasste Produktion die Kundenbedürfnisse weltweit befriedigen zu können. Entsprechend dieser Nachfrage<sup>183</sup> werden dann in diesen Ländern neue Produktionsstandorte errichtet (Kompromiss mit der industriellen Konvention), um durch kostengünstige Produktion im Wettbewerb zu bestehen<sup>184</sup>.

Im Kompromiss mit der Konvention der Inspiration wird auch versucht, schöpferisch zu denken, um Kosten weiter zu reduzieren, damit man sich mit Low-Cost-Strategien (Kompromiss mit der industriellen Konvention) erfolgreich am Markt behaupten kann<sup>185</sup>.

Bei Änderungen, die vom Endkunden vorgenommen werden und alles hinfällig machen, versuchen die Unternehmen, die dabei entstehenden Kosten zumindest teilweise einzupreisen<sup>186</sup>.

Vertriebs- und Entwicklungspartnerschaften zwischen diesen Unternehmen entstehen, wenn für ein bestimmtes Produkt des Unternehmens Nachfrage am Markt besteht, die teilweise von bestehenden Kunden des Partnerunternehmens ausgeht<sup>187</sup>. Auch hier ist der Preis dann das Bewertungskriterium für die Zusammenarbeit<sup>188</sup> und diese Partner kommen typischerweise aus dem preisgünstigeren (osteuropäischen) Ausland. Voraussetzung ist allerdings, dass der Markt nicht zu zersplittert sein darf, da in einem solch kleinteiligen Markt mit vielen kleinen Anbietern zu viele „Tüftler“ am Markt sind (Kritik an der Konvention der Inspiration), bei denen sich Vertriebsgrundsätze nicht so einfach implementieren lassen<sup>189</sup>.

Der Internetauftritt soll den Verkauf der Produkte erleichtern, indem die Webseite des Unternehmens in Form von viralem Marketing als Vermarktungsinstrument (Kompromiss mit der industriellen Konvention und Konvention der Bekanntheit) eingesetzt wird<sup>190</sup>.

Obwohl die Bedeutung des Internets für die Kundenbeziehungen als immer wichtiger angesehen wird, wird sich auch kritisch über dieses neue Medium geäußert, weil die Körpersprache,

---

182 B2: „Hat das auch im Grunde eine Marktrelevanz.“

183 S2: „Entsprechend der Bedarf an den Gütern des Unternehmens besteht.“

184 B6: „Transportkosten eine wichtige Wettbewerbskomponente“

185 SWS1: „Der Kunde diktiert den Preis, also du musst sehen, dass du mit dem Preis zurechtkommst und überlebst [...]. Gibt es Low-Cost-Strategien [...], du brauchst einen Mann der sehr schöpferisch denkt, der [...] anders Visionen realisiert [...], man braucht dann neue Ideen, ständig.“

186 SWS2: „Von unseren Endkunden eine Änderung kommt, die alles hinfällig macht, dass wir dann die Kosten, die im Fertigungs- oder Zulieferbetrieb entstehen auch weiter geben können.“

187 SO1: „Ein so genannter Distributor, also ein Technologieberater [...], das ist eigentlich absoluter Standard, das ist ein Vertriebskanal.“

188 OEO1: „Preispunkte, die man treffen muss [...]. Das ist das normale Geraffe.“

189 UN1: „Der Markt ist sehr zersplittert, es gibt viele kleine Anbieter und es sind immer Techniker involviert [...], Vertriebsgrundsätze sind da nicht so einfach zu implementieren.“

190 SBH1: „Virales Marketing [...], [wir]wollen nicht nur Informationen geben, sondern auch Schulungen, dass man sich das als Vermarktungsinstrument anschaut.“

die bei Preisverhandlungen eine entscheidende Rolle spielt, ausgeblendet wird<sup>191</sup>.

Als ideal wird die Zusammenarbeit mit anderen profitorientierten Firmen angesehen<sup>192</sup> und diese Zusammenarbeit wird bewertet anhand monetärer Größen<sup>193</sup>, bzw. der Preis als Bewertungskriterium entscheidet dann darüber, ob Aufträge erhalten und vergeben werden<sup>194</sup>. Aufgrund dieses Bewertungskriteriums ist es für die beteiligten Unternehmen ein gutes Geschäft<sup>195</sup>, auch weil schon vorher auf Unternehmensebene Budgetanforderungen darüber bestimmen, zu welchem Geldbetrag sich technische Anforderungen realisieren lassen<sup>196</sup>.

### 11.3.3 Industrielle Konvention

Für Unternehmen der industriellen Konvention sind die Rekrutierung von Personen mit professionell-wissenschaftlicher Kompetenz und die Weiterqualifikation des Personals entscheidend. Die Auswahl von Standorten erfolgt anhand strategischer Überlegungen<sup>197</sup> und ein Kriterium ist, ob dort entsprechende Bildungseinrichtungen existieren, wie Berufsschulen, Fachhochschulen und Universitäten<sup>198</sup> und, um geeignete Absolventen als Mitarbeiter für das Unternehmen zu rekrutieren. Des Weiteren werden auch Schulpartnerschaften eingegangen, um möglicherweise Auszubildende zu rekrutieren und es werden Mitgliedschaften in Fördervereinen der Fachhochschule (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention) eingegangen, um nach geeigneten Absolventen zu suchen<sup>199</sup>. Über Praxissemester, Abschlussarbeiten im Unternehmen, Praktika<sup>200</sup> und Industriepromotionen werden qualifizierte Absolventen von der Universität rekrutiert. Hierbei werden dann verschiedene Kooperationen mit Graduiertenschulen und Universitäten eingegangen. Das Ziel hierbei ist, dass mit dem Promotionsthema ein grundlegendes Prozessverständnis, grundlegende Methoden und Knowhow entwickelt wird und sich in dieser Zeit

---

191 ST2: „Preisverhandlungen [...], wenn Sie einem Kunden den Preis sagen und dann müssen Sie dem natürlich in die Augen schauen und gucken, ob der mit den Füßen unter dem Tisch schabt.“

192 OEO1: „Eine ganz normale Firma, die muss ganz normal Geld verdienen.“

193 OEO1: „Ich habe gegebenenfalls eine kleine Reseller-Marge gemacht.“

194 SWS2: „Es werden Anfragen gestellt, was die Anlage jetzt kostet und am Ende ist es zu [...] 90 Prozent der Preis, der entscheidet.“

195 UN1: „Für die Partner ein gutes Geschäft und für uns auch.“

196 B2: „Wir stellen die Produkte her, im Endeffekt, um die Firma am Leben zu erhalten.“

197 S2: „Ausgangspunkt war, wir wollten eine strategisch günstige Produktion haben [...], vorrangig auch unter Berücksichtigung der bekannten guten Qualifikation der Arbeitskräfte, eine Produktion aufziehen und da war dann in der Bewertung [Ort E] auch an erster Stelle.“

198 NA1\_2: „Die haben [...] ein gutes Ranking.“

199 S1: „Leute mit den Kompetenzprofilen, die man für so ein Thema braucht und wir haben es aber auch bewusst von der Standardorganisation separiert.“

200 SWS2: „Pass mal auf, das und das Thema ist bei uns offen, kannst du dir vorstellen das hier abzuarbeiten, in Form eines Praktikums, eines Diploms und so weiter?; SBH1: „Dann einen strukturieren Durchlauf durch verschiedene Abteilungen machen.“



das Unternehmen und der Promovend besser kennen lernen und dieser dann üblicherweise später im Unternehmen arbeitet<sup>201</sup>.

Aufgrund des Fachkräftemangels kann es darüber hinaus auch dazu kommen, dass das Unternehmen bei bestimmten Studiengängen der Elektrotechnik und Informatik ein Trainee-Studium anbietet, bei denen die Teilnehmer sich darauf verpflichten, praktische Phasen, ihre Bachelorarbeiten in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zu entwickeln und zwei Jahre lang nach Abschluss der Arbeit im Unternehmen zu arbeiten. Im Gegenzug bekommen die Studenten dafür während des Studiums eine monatliche Unterstützung. Zum Teil werden auch Stiftungsprofessuren (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention) eingerichtet, damit Studiengänge angeboten werden, die Fachwissen vermitteln, welches das Unternehmen benötigt<sup>202</sup>. Hinzu kommen angewandte Forschungsaufträge, die die Zusammenarbeit konkretisieren, indem gemeinsam Produkte entwickelt werden.

Um kurzfristige Personalengpässe auszugleichen, können sich über ein Netzwerk (Netzwerkkonvention), das vereinsmäßig (staatsbürgerliche Konvention) organisiert ist, Unternehmen überzählige Bewerber zuführen, d. h. die Unternehmensmitglieder können auf die Personalressourcen der anderen Unternehmen zurückgreifen<sup>203</sup>.

Weitere Möglichkeiten qualifiziertes Personal zu finden, kann im Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit erfolgen, indem Workshops mit Preisverleihungen veranstaltet werden<sup>204</sup> und am Tag der offenen Tür, am Girl's Day<sup>205</sup>, an der Woche der offenen Unternehmen, teilgenommen wird<sup>206</sup>.

Zur geplanten Kompetenzentwicklung von Führungskräften<sup>207</sup> gehört es auch, diesen in bestimmten Projekten (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) einen Perspektiv(en)wechsel erleben zu lassen, damit sie sehen, wie andere gesellschaftliche Rollen definiert sind und nicht nur eindimensional aus der Führungskräfterolle innerhalb des Unternehmens heraus agiert wird.

Mit Bezug auf die Weiterentwicklung von Führungskräften wird auch am Great-place-to-Work-Wettbewerb teilgenommen, da hier eine Vollbefragung durchgeführt wird und man dadurch

---

201 S1: „Typischerweise bleiben die Doktoranden dann auch nach Abschluss im Unternehmen.“

202 ST2: „Dieses Studium, was fast passgenau zu dem ist, was wir hier im Unternehmen machen.“

203 OEO1: „Jeder hat mal eine Ressourcenknappheit [...] und jetzt unbedingt [...] händeringend Leute sucht [...] [und dann] Lastspitzen in anderen Unternehmen auszugleichen.“

204 SBH1: „Dann gibt es immer Preise dafür und das sind solche Aktionen, wo man versucht auch Image [zu generieren] und auch zu rekrutieren.“

205 S2: „Junge Mädchen früh mal mit Technik in Verbindung kommen, um unseren eigenen, späteren Personalbedarf abzudecken.“

206 CE1: „Die Nachwuchsfindechancen zu erhöhen.“

207 S1: „Ein Element der Personalentwicklung.“

sieht, in welchen Bereichen des Unternehmens noch Optimierungsbedarf besteht<sup>208</sup>.

Neben den Universitäten wird bei der gemeinsamen Produktentwicklung aber insbesondere mit Fraunhofer-Instituten zusammen gearbeitet, wenn es zur Unternehmensstrategie passt<sup>209</sup> und es werden dann zusammen Prototypen entwickelt und getestet. Die Kooperation mit den Fraunhofer-Instituten (und auch Universitäten) kann so weit gehen, dass Arbeitsplätze ausgetauscht werden, d. h. die Mitarbeiter des Unternehmens arbeiten ein paar Monate direkt an den Fraunhofer-Instituten<sup>210</sup>.

Bei einem technologisch anspruchsvollen Geschäft, das einen Entwicklungszeitraum von 10 Jahren hat, kann es auch zur Zusammenarbeit zwischen einem börsennotierten und einem inhabergeführten Unternehmen kommen. Bei dieser gleichartigen, langfristigen Zielausrichtung besteht aufgrund dieser funktionalen Beziehung kein Gegensatz zwischen einem börsennotierten Unternehmen und einem eigentümergeführten Mittelständler<sup>211</sup>.

Die Produktion ist durch eine hohe Arbeitsteilung in großen Unternehmen geprägt, die viele Produktionsschritte integrieren, indem das Unternehmen als Bestandteil einer Holding oder eines Konzerns mit anderen, auf bestimmte Produktionsschritte spezialisierte Unternehmen ebenfalls als Spezialist mit diesen zusammen Aufträge abwickelt. Wenn dann Aufträge von der übergeordneten Holding oder Konzernmutter kommen<sup>212</sup>, kann allerdings das Problem auftreten, dass das einzelne Unternehmen Entscheidungen bezüglich des Preisniveaus mittragen muss, obwohl es, wenn es eigenständig agieren würde, eigentlich bessere Preise am Markt erzielen könnte (Marktkonvention). Es wird dann eine Mischkalkulation vorgenommen, bei der Leistungen mehrerer Abteilungen verkauft werden. Der Vorteil ist allerdings, dass insgesamt mehr Umsatz durch die Konzernaufträge realisiert werden kann.

Üblicherweise sind die Beziehungen in der industriellen Welt durch langfristige Kontinuität gekennzeichnet<sup>213</sup> und überbetriebliche Beziehungen bahnen sich dann an, wenn aus strategischen Überlegungen heraus systematisch nach neuen Kooperationspartnern gesucht wird<sup>214</sup>,

---

208 BOO1: „Wir machen die Vollbefragung deshalb, um zu sehen, in welchen Bereichen gibt es noch irgendwas was nicht so optimal ist.“

209 SO1: „Eine Zielausrichtung synchron zur [Unternehmen A] hat.“

210 SO1: „Dieses Verfahren bieten fast alle Universitäten inzwischen an, das ist eines der moderneren.“

211 S1: „Das funktioniert aber auch nur deshalb, weil eben diese gleichartige langfristige Zielausrichtung existiert.“

212 OEO1: „Wir Teil eines größeren Gesamtleistungsversprechens des Konzerns [Unternehmen A] oder der [Unternehmen C] an einen Kunden sind.“

213 SW3\_1: „Eine gewisse Kontinuität rein bringt [...], wenn man da längerfristig mit jemanden zusammen arbeitet [...], weiß der genau worauf kommt es an, worauf kommt es nicht an.“

214 SO1: „Das läuft nach strategischer Mittelfristplanung.“

beispielsweise um die eigene Produktqualität zu steigern<sup>215</sup> oder um bei einem neuen Produkt, das man skalieren will, Kooperationspartner benötigt werden, die weitere Ressourcen bereit stellen<sup>216</sup>.

Die Produkte des Unternehmens sind auf dem neuesten Stand der Technik<sup>217</sup>, standardisiert<sup>218</sup> und sollen bei den Kunden deren Prozesse optimieren können<sup>219</sup>.

Beim Serviceeinsatz bzw. beim Kunden gilt es dann, eine Aufgabenstellung zu lösen<sup>220</sup> und es können auch langfristige Servicevereinbarungen von zwei, drei Jahren Vertragslaufzeit (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention) eingegangen werden<sup>221</sup>.

Grundsätzlich steht aber hinter all diesen Aufträgen, die oftmals in Form eines Projektes annehmen (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention), ein riesiger Termindruck, weil die Liefertermine mit Konventionalstrafen (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention) hinterlegt sind. Das Projekt muss beim Kunden auskonstruiert werden, wozu Konzepte ausgearbeitet und vorgestellt werden. Man benötigt hierfür aber Zeit, um das entsprechende Material zu beschaffen, auch um sauber zu planen; danach folgen Fertigung, Montage und Einbau beim Kunden.

Oftmals wird in der Maschinen- und Anlagebaubranche mit Erstausrüstern (Original Equipment Manufacturer) zusammen gearbeitet, wobei neben der Erfüllung des Liefertermins auch Verhandlungen über die Qualität und den Preis (Kompromiss mit der Marktkonvention) wichtig sind. Aus diesem Dreieck aus Kosten, Qualität und Termin werden dann Low-Cost-Strategien abgeleitet und manchmal kann die Zusammenarbeit mit Erstausrüstern auch so weit gehen, dass der Zulieferer dort seine Produkte testen kann<sup>222</sup>.

Kunden werden z. T. auch beim Aufbau von Fertigungs- und Produktionskapazität auf

---

215 B2: „Suchen wir die Rückkopplung, im Grunde aus der Anwendung, um die Produkte selbst zu verbessern.“

216 OEO1: „Ich muss jetzt skalieren und brauche dafür einen Partner, der mir auf Zuruf Ressourcen zur Verfügung stellt, ich mache einen aktiven Marktscan, wer könnte das sein?“

217 SWS2: „Wir haben eine Maschine unten stehen, die muss komplett überholt werden d. h. mechanisch einmal wieder auf Vordermann gebracht und elektrisch komplett erneuert auf Standardtechnik.“

218 B2: „Genormte Verfahren, also bestimmte Prüfvorschriften, die eingehalten werden müssen, d. h. eine Maschine muss einen bestimmten Ablauf automatisiert [...] im Grunde umsetzen können.“

219 UN1: „Ein Tool mitverkauft, mit dem die Maschinen beobachtet werden [...], wenn auf Knopfdruck rauskommt, der Nutzungsgrad ist [...] 75 Prozent.“

220 B2: „Die Aufgabenstellung lösen können, d. h. ist eine Modifikation manchmal rein von der Software möglich, manchmal im Grunde dann auch mechanisch im Ablaufprogramm oder ähnliches? Das gucken wir uns an, wie das zu realisieren ist.“

221 OEO1: „Wir halten dir das Ding am Laufen und wir versprechen dir, dass die Ausfallzeit oder die Verfügbarkeiten über 90 plus x sind und dafür gibt es eine monatliche Pauschalgebühr.“

222 S2: „Das Pressteil entsprechende Anforderungen in der Messtechnik erfüllt, aber wir konnten beispielsweise den Crashtest, können wir nicht machen [...]. Da war einfach viel naheliegender, wir machen das mit einem Automobilwerk und die machen den Crashtest.“

finanzieller Ebene durch Absatzfinanzierung unterstützt<sup>223</sup>.

Auch die unternehmensübergreifenden Beziehungen mit Lieferanten sind durch eine funktionale Beziehungslogik gekennzeichnet<sup>224</sup> und hier zeigt sich die Wertigkeit von Planung und Standardisierung, indem beispielsweise eine Maschine komplett neu überholt und auf Standardtechnik (Produktqualität) gebracht werden soll. Hierfür erstellt die Konstruktionsabteilung einen Stromlaufplan und die notwendige Stückliste. Es werden dann Angebote eingeholt, das Material wird verschickt, es geht in die Qualitätskontrolle und dann wird schließlich die Rechnung frei gegeben.

Die Aufträge werden rückwärtsterminiert, um die gesamte Terminkette zu halten, d. h. bei diesen unternehmensübergreifenden Beziehungen ist die terminliche Eintaktung entscheidend<sup>225</sup>; und die Qualität muss gewährleistet sein<sup>226</sup>.

Konflikte entstehen zum Großteil aufgrund des auferlegten Termindrucks<sup>227</sup> und, falls der Liefertermin das dritte Mal nicht eingehalten wurde, wird der entsprechende Lieferant gesperrt<sup>228</sup>. Normalerweise bildet sich über die Jahre dann ein zuverlässiger Zulieferstamm heraus, mit dem üblicherweise jahrelang zusammen gearbeitet wird. Aufgrund dieser kontinuierlichen Zusammenarbeit können die Betriebsabläufe aufeinander eingestellt und standardisiert werden<sup>229</sup>. Auch werden üblicherweise langfristige Preisvereinbarungen getroffen<sup>230</sup>, damit eine Vorkalkulation beim Verkauf eigener Anlagen möglich ist<sup>231</sup>.

Weitere Organisationen, mit denen zusammen gearbeitet wird, sind der DIN-Ausschuss des

---

223 S1: „Unsere Kunden bei ihrem Aufbau von Fertigungskapazität oder Produktionskapazität auch [...] auf der finanziellen Ebene unterstützen zu können.“

224 SWS3\_1: „Also ich kann nicht sagen [...], dass wir da irgendwo [...] mal besondere Feten machen, um uns da näher zu kommen.“

225 SWS2: „Am 20.12., jawohl ihr kriegt den Auftrag, müsst im Januar anfangen, Anfang März müsst ihr liefern und dann geht die Rennerei los in Größenordnungen, wer konstruiert das aus, wie schnell kann das erfolgen, in welche Teilaufgaben kann das in den Einkauf kommen? [...] Wie sind die Beschaffungszeiten? Eigentlich die Rückwärtsterminierung, um zu sagen, wir hätten vorgestern anfangen müssen [...]. Also Termindruck ist im Maschinenbau immer ganz doll gegeben.“

226 SWS2: „Loch nicht richtig gebohrt, eine Fläche nicht richtig gefräst, fehlerhaftes Teil, eine falsche Baugruppe geliefert.“

227 SWS1: „Und der Termin ist sowieso schon mal heilig.“

228 SWS1: „Der Lieferant ist gesperrt, also [...] jedes Problem was auftritt wird eben versucht kleingeredet zu werden und man hat dann eben bloß Probleme mit der eigenen Fertigung und das hört man sich einmal ein und das hört man sich ein zweites Mal an und ein drittes Mal, dann ist es eben vorbei [...] und man sagt dann, so gestrichen.“

229 SWS3\_1: „Damit man nicht bei jedem Auftrag wieder bei Adam und Eva anfangen muss, alles wieder neu zu definieren, abzustimmen. Wenn man sich kennt, dann weiß der andere [...] was ich für Qualitätsanforderungen habe [...], der hat öfter mal [...] ähnliche Teile [...] zu bearbeiten.“

230 SWS3\_1: „Langfristige Preisvereinbarungen, wo wir einfach sagen, Grundpreise per Kilo.“

231 SWS3\_1: „Um meinen Endpreis zu definieren.“

VDMA und Arbeitskreise bei der IHK, um Qualitätskriterien, Richtlinien und Normen für die Branche zu erarbeiten<sup>232</sup>.

Der Besuch von Messen (Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit) hat zum Zweck, neue technologische Trends zu identifizieren und ein Grund für die Teilnahme am Great-place-to-work-Wettbewerb ist, dass durch eine Befragung der Mitarbeiter die Geschäftsführung Daten (Informationsformat) darüber erhält, in welchen Bereichen des Unternehmens von der Norm abgewichen wird und nachgesteuert werden muss<sup>233</sup>.

Der Internetauftritt hat die Funktion, dass er als Informationsquelle für die Zielkunden fungiert damit diese Informationen zu den Produkten und zum Leistungsspektrum des Unternehmens schneller finden können<sup>234</sup>. Um das effizient zu bewerkstelligen, wird der Internetauftritt daraufhin analysiert, ob die eingegebenen Begriffe auch eine hohe Platzierung in den Suchmaschinen erreichen<sup>235</sup>.

Wichtig sind hierbei Referenzen, die zeigen, dass das Unternehmen auf dem aktuellen Stand der Technik ist (Produktqualität)<sup>236</sup>.

Als ideal wird eine Zusammenarbeit dann angesehen, wenn ein gemeinsames Ziel vorhanden ist, bzw. man einen klaren Rahmen festlegen und dann die Arbeitsprozesse laufen lassen kann<sup>237</sup>. Wichtig ist dabei, dass die Erwartungen des Anderen jeweils bekannt sind, weil die Anforderungen an die Produkte z. T. sehr speziell sind und sich nur entsprechend aufwendig realisieren lassen und dann eine relativ schnelle Entscheidungsfindung erfolgen kann (Bewertungskriterium), ob eine Zusammenarbeit Sinn macht oder nicht<sup>238</sup>.

Im Anschluss daran werden die Rollen der Zusammenarbeit definiert, z. B. indem der Produktpartner das Produkt baut, aber nicht die individuellen Anpassungen vornimmt, während das Unternehmen das Produktmanagement vornimmt<sup>239</sup>. Es gilt, beim Kunden das bestehende Problem

---

232 UN1: „Einheitliche Schnittstelle [...], ähnlich dann wie USB im industriellen Umfeld.“

233 BOO1: „Auch ein Great-place-to-work-Unternehmen hat Hausaufgaben [...], das ist ein Prozess [...], der hört nie auf.“

234 UN1: „Wir sind beim richtigen Lieferanten, wir bleiben da auch lange Jahre.“

235 SWS2: „Nach welchen Begriffen wird denn gesucht und wo schlägt denn [Unternehmen A] auf? Dann sind wir, glaube ich, an Stelle zwei vom Google-Ranking mittlerweile.“

236 B5: „Guckt der Kunde [...] was haben wir für Referenzen [...], was haben wir alles gemacht, zum Beispiel gerade einen großen Preis gekriegt [...], da müssen Sie, wie eine Dissertation, müssen Sie da Konzepte einreichen [...]. Sie müssen das vor dem Gutachterausschuss belegen, dass das auch förderfähig ist [...], wenn das schon ein alter Hut ist [...], kriegen Sie kein Geld und bewerten tun das eben Fachleute [...], also da haben Sie bewiesen, dass sie diese Leistung erbracht haben.“

237 SO1: „Ein gemeinsames Ziel und dann [...] laufen lassen [...]. Nicht permanent eingreifen.“

238 B2: „Was ist die Erwartung des einen, was ist die Erwartung des anderen, dann kommt man eigentlich normalerweise relativ schnell zu einer Entscheidung, ob eine Kooperation Sinn macht.“

239 OEO1: „Wir wollen nicht drei Jahre lang einfach irgendwelche features entwickeln und dann beten, dass sie jemand will.“

zu finden und ihn zu beraten, wie dieses Problem gelöst werden könnte.

Bezüglich der Rekrutierung von Personal kommen öffentlich geförderte Verbundprojekte (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention und Netzwerkkonvention) einer idealen Kooperationsbeziehung nahe, da sich aufgrund der gemeinsamen Technologieentwicklung frühzeitig Kontakte zu Studenten, Absolventen und Doktoranden beiläufig ergeben und man sie dadurch an unternehmensrelevante Themen heranführen kann. In dieser Kennenlernphase lässt sich dann feststellen, ob ein gegenseitiges Interesse besteht, auch künftig zusammen zu arbeiten<sup>240</sup>.

Bei der Zusammenarbeit zwischen mittelständischen, eigentümergeführten Unternehmen wird es als ideal angesehen, wenn die Unternehmen es schaffen sollten, sogar die Produktion aufeinander abzustimmen, zumindest aber ein gemeinsames Produkt oder eine Technologie zu entwickeln und, um Risiken zu minimieren, eine gemeinsame Produktion und Vertriebsniederlassung im Ausland aufzubauen. Abgelehnt wird normalerweise die Zusammenarbeit mit Konzernen, da deren Zeithorizont zu kurzfristig ist<sup>241</sup>.

In einer Holding bzw. im Konzern besteht die Herausforderung darin, Steuerungsansprüchen zu genügen, d. h. die Konzernvorgaben passen nicht automatisch zu der Strategie der jeweiligen Tochterfirma<sup>242</sup>. Wichtig ist aber auch hier, die jeweiligen Rollen und den beiderseitigen Nutzen zu kennen, um eine tragfähige Lösung zu erarbeiten<sup>243</sup>.

Bei der Zusammenarbeit mit Verbänden, wie dem VDMA, ist das Problem für mittelständische Unternehmen, die entsprechenden personellen Ressourcen und Zeitressourcen parat zu stellen. An dieser Stelle wird insbesondere die Größe und die damit verbundene Zentralität (Bürokratie) bemängelt, die die Entscheidungsfähigkeit von Organisationen beeinträchtigt (Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention).

### **11.3.4 Konvention der Inspiration**

Unternehmen dieses Typus arbeiten mit Berufsakademien und Hochschulen zusammen, indem sie in Kooperation mit diesen Bildungseinrichtungen Bachelor- und Masterarbeiten im Unternehmen schreiben lassen, damit die jungen Studenten, die besonders schöpferisch tätig sind, neue Ideen ins

---

240 S1: „Frühbeet der Rekrutierung.“

241 SBH1: „Wer ist der Ansprechpartner und welche Entscheidungsbefugnisse hat der, ist der in zwei Jahren noch dort, nein [...]. Eher bei inhabergeführten größeren Unternehmen, also Familienunternehmen, wo das langfristige Denken ausgeprägt ist und nicht quartalsweises.“

242 OEO1: „Kann man aber im Konzern schlecht aus seiner Haut.“

243 OEO1: „Das Verlässlichste oder das Belastbarste, wenn ich verstehe, jawohl das ist meine Rolle, das ist mein Nutzen, das ist seine Rolle, das ist sein Nutzen und das hat eine vernünftige Balance gefunden.“

Unternehmen bringen (Beziehungslogik)<sup>244</sup>. Das Unternehmen überlässt des Weiteren der Hochschuleinrichtung die von ihm entwickelten Produkte und Ausrüstungsgegenstände, damit die Studenten mit ihrem Erfindungsreichtum (Qualifikation von Personen) mithilfe dieser Objekte spielerisch neue Ideen entwickeln können<sup>245</sup>.

Erfindungsreichtum und Innovationskraft (Qualifikation von Personen) wird bei der Zusammenarbeit mit Lieferanten und Kunden ebenfalls benötigt, um mithilfe origineller Ideen Projekte (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) dann doch noch wirtschaftlich (Kompromiss mit der Marktkonvention) umsetzen zu können<sup>246</sup>.

Die Produkte des Unternehmens zeichnen sich gegenüber anderen Produkten durch Neuerungen aus und sollen zukünftige Produktstandards repräsentieren, wozu aber entsprechend sehr lange Entwicklungszeiträume in der Industrie notwendig sind, damit sich solche Innovationen durchsetzen können<sup>247</sup> (ein Befund, der aber dem Zeithorizont der Tabelle 1 auf S. 70 widerspricht). Im Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention geben die an solchen Entwicklungskooperationen beteiligten Unternehmen dieser Zusammenarbeit dann einen vertraglichen Rahmen. Des Weiteren werden auch, um diese neuen Produktstandards zu realisieren, neue Standorte abseits der Standardorganisation (industrielle Konvention) mit o. g. Personen begründet<sup>248</sup>.

Im Kompromiss mit der Marktkonvention und der Konvention der Bekanntheit wird auch an Gründer-Wettbewerben teilgenommen, bei denen es darum geht, im Wettbewerb zu anderen, Ideen und innovative Produkte zu entwickeln. Die Teilnahme erfolgt aber hauptsächlich nicht aus dem Grund, weil man den ausgeschriebenen Preis (Informationsformat) gewinnen will, sondern aufgrund der mit der Entwicklung neuer Ideen verbundenen Emotionalität<sup>249</sup>.

### **11.3.5 Konvention der Bekanntheit**

Kooperationen mit Universitäten werden eingegangen, um die Unternehmensmarke bekannter zu

---

244 SW1: „Und wenn Sie hier nicht neue Ideen immer wieder ständig ins Unternehmen rein bringen, dann fallen sie irgendwann hinten runter, das ist ganz einfach so und Schöpfertum [...], muss eben die Jugend, die [...] macht das einfach so, wo ständig neue Ideen kommen.“

245 UN1: „Teilweise einfach, indem wir da unsere Software hingeben, damit die mit rumspielen können [...]. Einfach ein neues lernen, ein neues erfahren.“

246 SWS1: „Du brauchst einen Mann der sehr schöpferisch denkt, der, ich sage mal auch anders Visionen realisiert als einer der bloß abarbeitet, also man braucht dann neue Ideen, ständig.“

247 S1: „Zehn Jahre [...] Technologie entwickeln, um überhaupt Pilotanlagen oder eine Demoanlage realisieren zu können.“

248 S1: „Einer kleinen Niederlassung, um [...] ganz bewusst [...] außerhalb der Standardorganisation [...] diese neuen Themen mit neuen Leuten auch zu begründen.“

249 BO1: „Das macht mir jetzt auch Spaß sowas zu machen.“

machen (Beziehungslogik), indem beispielsweise das Unternehmen der Universität seine Produkte kostenlos zur Verfügung stellt<sup>250</sup>. Aufgrund der Bekanntheit des Unternehmens in der Öffentlichkeit kann es auch umgekehrt sein, dass die Universität an das Unternehmen herantritt<sup>251</sup>.

Schulpartnerschaften beinhalten Projektarbeiten (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) und Praktikumswochen, wie „Bors“ und „Bogy“, die ebenfalls die Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit vergrößern sollen<sup>252</sup>. Die Ergebnisse dieser Zusammenarbeit werden dann in der Öffentlichkeit präsentiert (Prüfung) und erleichtern dem Unternehmen aufgrund seiner großen Bekanntheit (Bewertungskriterium) die Rekrutierung von Personal<sup>253</sup>.

Es werden auch gemeinsam mit Gymnasien Workshops veranstaltet, bei denen die Schüler z. B. erkennen, welche verschiedenen Möglichkeiten ein Ingenieur in einem Unternehmen hat. In diesen Workshops wird auch Bezug genommen zu den Produkten des Unternehmens, mit anschließender Preisverleihung, die zum Ziel hat, das Image des Unternehmens zu verbessern und um Personal zu rekrutieren<sup>254</sup>.

Weitere Kontakte ergeben sich zu Schulen über Ausbildungsmessen und durch das IHK-Programm (Kompromiss mit der industriellen Konvention und der staatsbürgerlichen Konvention) „Schule macht Wirtschaft“, wodurch sich dem Unternehmen die Möglichkeit eröffnet, Flyer an Schulen zu verteilen, um z. B. auf bestimmte Veranstaltungen aufmerksam zu machen und um Ausbildungsstellen auszuschreiben<sup>255</sup>.

Des Weiteren wird mit der IHK auch bei Projekten (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) wie „Spurwechsel“ zusammen gearbeitet, weil insbesondere im gewerblichen Bereich ein Mangel an Ausbildungsberufen besteht, die über ein schlechtes Image verfügen. Durch das Mitwirken an diesem Projekt soll dem entgegengewirkt werden<sup>256</sup>.

Mit derselben Zielsetzung, die Bekanntheit des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu

---

250 UN1: „Davon erwarte ich [...] eine gewisse Publizität [...], dass man auch den Studierenden, den Studienabgängern schon mal mitgibt, wer ist denn auf dem Markt interessant.“

251 UN1: „Da hat die Uni was gehört, hat mal hier angefragt und da hat man eben drauf reagiert.“

252 SBH1: „Die schnuppern mal rein und dann gehen sie wieder raus, aber das ist ein bisschen Imagewerbung“; BO1: „Im Rahmen von solchen Veranstaltungen kommen die Leute halt auch immer mal wieder auf [Unternehmen A] zu.“

253 DI1: „Die jungen Schüler [...] machen bei uns im Betrieb ein Praktikum [...] und [...] schlussendlich dann ein Ergebnis präsentieren, in der Öffentlichkeit [...] dann haben sie keine Probleme der Rekrutierung.“

254 SBH1: „Und dann gibt es immer Preise dafür und das sind solche Aktionen, wo man versucht ja auch Image und auch zu rekrutieren.“

255 NA1\_2: „Die Lehrer ebenso sind die auch sehr hilfsbereit, wenn man dann Ausbildungsstellen ausschreibt, dass die Flyer in den Schulen verteilen.“

256 SBH1: „Das Image ist, also [...] wir haben mehr Bewerbungen für Ingenieursstudium als Bewerbungen für gewerbliche Ausbildung.“



erhöhen, um dadurch die Chance zu verbessern, potentiell neue Mitarbeiter auf das Unternehmen aufmerksam werden, wird auch an Veranstaltungen wie dem Girl's Day, der Woche des offenen Unternehmens und dem Tag der offenen Tür, teilgenommen. Diese Veranstaltungen haben allerdings einen regionalen Fokus (Kompromiss mit der handwerklichen Konvention)<sup>257</sup>. Die daran teilnehmenden Unternehmen bieten dann zu bestimmten Terminen der interessierten Öffentlichkeit Führungen durch ihr Unternehmen an (Prüfung).

Auch werden, um die Reputation des Unternehmens in der Öffentlichkeit zu erhöhen, neben anderen Aktivitäten<sup>258</sup>, Preise für verschiedene Wettbewerbe (Kompromiss mit der Marktkonvention), wie dem „Robot Day“, ausgeschrieben.

Um das Markenimage zu verbessern, nehmen Unternehmen der Konvention der Bekanntheit des Weiteren an Wettbewerben (Kompromiss mit der Marktkonvention) teil, wie „Top 100“ und „Industrie 4.0“, weil die dort ausgeschrieben Auszeichnungen imagefördernd sind<sup>259</sup>.

Kooperationen mit anderen Unternehmen werden ebenfalls eingegangen, um die Reputation des Unternehmens und die Bekanntheit in der Öffentlichkeit zu steigern, indem z. B. auf der Hannoveraner Industriemesse und auf Auslandsmessen mit einem Partnerunternehmen gemeinsam ein Stand betrieben oder eine Anlage ausgestellt wird, um den Messebesuchern zu demonstrieren, dass beide Systeme gut zusammen arbeiten (Prüfung)<sup>260</sup>.

Weitere Unternehmenskooperationen können beinhalten, dass der Kooperationspartner die Produkte des Unternehmens nur unter einem anderen Logo (Format der relevanten Information) weiter verkauft<sup>261</sup>.

In der Welt der Bekanntheit ist die Produktion geprägt durch die Vermehrung und Wahrung des Markenimages. Es fanden sich in den Interviews nur spärliche Hinweise darauf, dass die Produktion im Sinne der Konvention der Bekanntheit organisiert ist, indem z. B. eine Anwendervereinigung parallel zu der normalen Kundenbeziehung aufgebaut wurde, die sich ein Mal im Jahr auf einer zweitägigen Tagung trifft, Empfehlungen ausspricht, die vom Unternehmen aufgegriffen werden und in neue Produkte einfließen sowie die Bekanntheit des Unternehmens erhöhen sollen<sup>262</sup>.

---

257 CE1: „Das ist sozusagen dieses Thema noch Mund-zu-Mund-Propaganda u. a. unter der Überschrift Personal finden d. h. also das sind so Sachen gesehen werden, in der Region. [...] Man ist ja nicht ein Autohaus, wo es in der Tageszeitung immer Werbung einlegt.“

258 S2: „Und da sind wir ja wirklich extrem rüdrig mit Ausbildungsbotschafter und Juniorenfirma.“

259 SBH1: „Und dann wurde eben durch eine Jury ausgezeichnet, wer zu den Top 100 gehört [...]. Das ist imagefördernd, auf jeden Fall.“

260 SO1: „Da zeigt man diese beiden Systeme arbeiten gut zusammen.“

261 UN1: „Das ist eigentlich nur umgelabelt und etwas im Aussehen modifiziert.“

262 UN1: „So eine Anwendervereinigung [...] die [...] für uns ein schönes Werbeinstrument ist.“

Im Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention wird sich auch in der Gemeinde engagiert, um das Branding des Unternehmens, aber auch der Region insgesamt, zu verbessern. Es wird beispielsweise in Arbeitskreisen mitgewirkt<sup>263</sup> und die Unternehmen beteiligen sich am Sponsoring verschiedener Veranstaltungen<sup>264</sup>. Darüber hinaus kann es auch sein, dass der Unternehmenseigentümer persönlich eine Rolle in einem Theaterstück übernimmt, um sein Unternehmen bekannter zu machen<sup>265</sup>. Der Unternehmensauftritt im Internet richtet sich an die Stakeholder des Unternehmens, d. h. an die Presse, Kunden, Lieferanten, potentielle Arbeitnehmer, den Bürgermeister, und Banken und der Internetauftritt soll möglichst viele von ihnen erreichen (Format der relevanten Information)<sup>266</sup>.

Des Weiteren unterstützt der Internetauftritt das Unternehmen bei seiner Selbstdarstellung und er soll das Image des Unternehmens verbessern sowie den Markennamen (Produktqualität) des Unternehmens voranbringen<sup>267</sup>. Darüber hinaus löst er teilweise schon die etablierten Wege zum Kunden über Messen ab<sup>268</sup>, indem beispielsweise auf gewonnene Preise verwiesen wird (Format der relevanten Information). Hierdurch können neue Kunden besser gewonnen werden, da diese, nachdem der Vertrieb den Erstkontakt hergestellt hat, die potentiellen Kunden auf der Webseite sehen, welche Referenzen das Unternehmen hat und wie es sich präsentiert (Produktqualität)<sup>269</sup>.

Im Kompromiss mit der industriellen Konvention und der Marktkonvention wird das Internet auch als aktives Vermarktungsinstrument bzw. für virales Marketing genutzt, indem z. B. Schulungen angeboten werden<sup>270</sup>.

---

263 NA1\_1: „Wir bemühen uns um ein gutes Branding [...], um Mitarbeiter zu bekommen [...] und da [...] gibt es einen Arbeitskreis Kultur, der die Attraktivität [...] hier im Dorf [erhöhen will] [...]. Das können Theater, das können Vorträge, das kann Musik, das kann alles Mögliche sein [...], dass wir dann sagen, wir sind jetzt nicht nur ein Kaff wo nichts los ist.“

264 OW1: „Gibt es ein Jazz-Fest hier [...]. Die sponsern wir aber unter der Bedingung, dass wir die Eröffnungsveranstaltung, die haben wir bei uns im Hause.“

265 OW1: „Ich habe mal im Theater gespielt, da gab es die Herdmanns kommen, das ist so ein Stück wo man [...] nicht groß redet. Da hat der Landrat mitgespielt und der Bürgermeister und ich, die Feuerwehrmänner waren wir aber damit sind wir auch bekannt geworden.“

266 CE1: „Das gesamte Umfeld von denen er mindestens auch gesehen werden will; SO1: "Wer immer einen Eindruck über [Unternehmen] haben will.“

267 B5: „Brauchen auch einen Auftritt, der mal den über die Fachkompetenz hinaus ein Image prägt, inzwischen weltweit eben Image vorgibt, den Brandname nach vorne bringt.“

268 ST2: „Die moderne Kommunikation ist, glaube ich so, dass das heute mehr über das Internet geht und [...] der viel bessere und schnellere Weg zum Kunden geht über das Internet, als über Messen, z. B. oder Printmedien oder so was.“

269 B3: „Wie präsentieren wir uns dort, was haben wir alles gemacht, z. B. gerade einen großen Preis gekriegt.“

270 SBH1: „Virales Marketing [...], wir wollen ja nicht nur Informationen geben, sondern auch Schulungen, dass man sich das anschaut als Vermarktungsinstrument.“

### 11.3.6 Staatsbürgerliche Konvention

Unternehmen der staatsbürgerlichen Konvention sehen sich in der gesellschaftlichen Verantwortung (Bewertungskriterium) und kooperieren mit Schulen, um Schülern beispielsweise Berufe vorzustellen, die sie interessieren könnten, damit ihnen der Übergang von der Schule ins Berufsleben gelingt<sup>271</sup>.

Dieses soziale Engagement (Beziehungslogik) beinhaltet, dass neben den normalen Praktika für Schüler auch Schnupper-Praktika und Schnupper-Kurse angeboten werden. Darüber hinaus wird am Girls Day teilgenommen<sup>272</sup> sowie Sachspenden an Schulen gegeben<sup>273</sup>.

Im Betrieb werden des Weiteren die Auszubildenden bewusst so zusammen gemischt, dass ein bestimmter Prozentsatz (Kompromiss mit der industriellen Konvention) von den Azubis nach der Ausbildung nicht im Unternehmen verbleibt, sondern ein Studium aufnehmen wird<sup>274</sup>.

Dieses gesellschaftliche Engagement kann auch im Verbund mit anderen Unternehmen eingegangen werden, um mithilfe von Projekten (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention), wie school2startup und student2startup, mehr Menschen für MINT-Themen zu interessieren und um betriebswirtschaftliches sowie unternehmerisches Denken zu fördern<sup>275</sup>.

Kooperationsbeziehungen mit Hochschulen entstehen, indem das Unternehmen mit anderen Unternehmen zusammen eine Stiftungsprofessur einrichtet und durch die Mitgliedschaft des Unternehmens, bzw. des Geschäftsführers im Hochschulrat oder in dem Förderverein der Fachhochschule, werden diese Kooperationsbeziehungen aufrechterhalten<sup>276</sup>.

Im Verbund werden des Weiteren mit Hochschulen und Instituten, wie den Fraunhofer-Instituten, spezielle Forschungsvorhaben durchgeführt, die vom Bund oder von der EU gefördert

---

271 CE1: „Also wenn ich hingeh und mein Unternehmen vorstelle, oder was für spannende Berufe [man] dann machen kann [...]. Das eigentliche Ansinnen, den Übergang vom geregelten Schulbetrieb in das Arbeitsleben [mit zu ermöglichen].“

272 BO1: „Was macht so ein Maschinenbau-Ingenieur, das würde mich mal prinzipiell interessieren, vielleicht als potentieller Student für [...] diese Fachrichtung, aber die wissen ja nicht was kommt auf mich zu.“; S2: „Dass wir eben auf dem Sektor auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung und Verpflichtung haben.“; SBH1: „Ein Stück Berufsorientierung, die wir dann den Jugendlichen geben.“

273 SBH1: „Haben wir mit Sachleistungen [das unterstützt] [...], also jemand muss ja die Verantwortung wahrnehmen.“

274 BO1: „Wir mischen bewusst die Auszubildenden so zusammen, dass wir genau wissen da gibt es eigentlich einen gewissen Prozentsatz, der wird nicht bleiben sondern der wird eine Techniker Ausbildung machen oder der wird vielleicht sogar in ein Studium gehen, [nicht in 10.3]

275 S1: „Also das ist der grundlegende CSR-Ansatz [...], ein echtes gesellschaftliches Engagement, wo wir im Verbund mit vielen anderen Unternehmen sagen, das sind Projekte der Wissensfabrik.“

276 SO1: „Wir haben eine Professur zusammen mit zehn weiteren Unternehmen [...] eingerichtet, wir haben diverse direkte Beteiligungen mit Lehrstühlen, mit vielen Universitäten.“

werden<sup>277</sup>. Typischerweise werden dann langfristige Vereinbarungen eingegangen, z. B. werden mit den Fraunhofer-Instituten Know-how-Verträge mit klaren Regeln (Format der relevanten Information) abgeschlossen, wie z. B. Patente zu behandeln sind, damit die eigenen Ideen (Konvention der Inspiration) geschützt werden<sup>278</sup>.

Vertragliche Regelungen kommen ebenfalls zur Anwendung, wenn ein Unternehmen die Baugenehmigung für einen neuen Standort von den Ämtern einholen muss. Mögliche Einsprüche anderer Unternehmen können dann zu verfahrensmäßigen Verzögerungen führen<sup>279</sup>.

Vertragliche Vereinbarungen gehen Unternehmen auch untereinander ein, z. B. wenn eine spezielle und anspruchsvolle Technologie entwickelt werden soll (industrielle Konvention), die einen langen Entwicklungsvorlauf von zehn Jahren benötigt. Durch Verträge (Format der relevanten Information) werden stabile Rahmenbedingungen geschaffen, um innerhalb dieses langfristigen Zeithorizontes Technologieentwicklung vorantreiben zu können<sup>280</sup>.

Die langfristige Rahmung von Geschäftsbeziehungen findet auch bei Serviceleistungen statt, bei denen die Verfügbarkeit bzw. die maximale Ausfallzeit festgelegt und eine monatliche Pauschalgebühr vertraglich vereinbart wird<sup>281</sup>.

Erfolgreich sind solche vertraglich regulierten Beziehungen, wenn es eine einfache Grundstruktur gibt, d. h. es wird durch den Vertrag ein gemeinsames Ziel über mehrere Jahre lang verfolgt, das beide Vertragsparteien erreichen wollen und der Vertrag setzt somit dafür den Rahmen<sup>282</sup>.

Die in Unternehmen dieses Typs tätigen Geschäftsführer bzw. Unternehmenseigentümer engagieren sich meistens auch sozial in der Gemeinde (Beziehungslogik), indem sie als Gemeinderat aktiv sind, um z. B. die Lebensbedingungen der Dorfbewohner zu verbessern

---

277 SO1: „Das auch schon mal vorgegeben ist, dass so und so viele verschiedene Länder aus Europa dran beteiligt sein müssen und Universitäten und Unternehmen und so weiter [...], die Zuteilungsquote hängt dann auch von der Industriebeteiligung ab“

278 SO1: „Es gibt auch einen Know-how-Vertrag d. h. es gibt sogar eine Regel wie Patente zu behandeln sind [...]. Das muss auch sein, es ist ähnlich wie vorher die Geschäftsordnung, es muss eine klare Regel geben, weil sonst gibt es permanent Streit.“

279 S2: „Dass sie keinen Einspruch erheben, weil sonst kriegen wir verfahrensmäßig Verzögerungen.“

280 S1: „Für solche langen Zeiträume ist es angesagt natürlich auch entsprechende vertragliche Rahmenbedingungen zu schaffen.“

281 OEE1: „Bei anderen Kunden haben wir einen langfristigen Vertrag, haben einen Service vereinbart [...] und dann haben sie natürlich nicht ständig solche Diskussionen, sondern haben sie mal einen Vertrag über zwei, drei Jahre unterschrieben, wo diese Service-level vereinbart sind und dann hat zumindest mal an der Vertragsfront die liebe Seele ruh.“

282 SO1: „Entweder ist es in diesem Vertrag schon festgelegt, dann wird eben auch über den Vertrag der Konflikt gelöst.“; OEO1: „Sie haben einen Vertrag und natürlich muss es am Ende dann auch wieder irgendeine Vereinbarung geben.“

(Bewertungskriterium)<sup>283</sup>. Es finden dann regelmäßige Treffen beim Bürgermeister statt, bei denen über die aktuelle Lage gesprochen wird und Problemlösungen diskutiert werden<sup>284</sup>.

Das soziale Engagement für die Gemeinschaft kann darüber hinaus auch dazu führen, dass an einem vom Landrat initiierten Konvent teilgenommen wird, der zum Ziel hat, dass der Landkreis eine eigene Identität bekommt, und um damit die Abwanderung von jungen Menschen zu verhindern<sup>285</sup>.

Unternehmen der staatsbürgerlichen Konvention sind typischerweise Mitglied in Vereinen und Verbänden, wie dem VDMA und dem VDI, um dort Richtlinien und Normen (Format der relevanten Information) zu erarbeiten<sup>286</sup> sowie sich dort für den deutschen Standort und die Branche zu engagieren (Beziehungslogik)<sup>287</sup>

Diese Vereine versuchen insbesondere auf regionaler Ebene (handwerkliche Konvention), kleinere Unternehmen zu unterstützen und zu fördern. Von den Kammern werden ebenfalls öfters Zusammenschlüsse organisiert und in den Ausschüssen helfen sich die Unternehmen gegenseitig (Wertigkeit)<sup>288</sup>. Das funktioniert insbesondere deshalb, weil auf dieser räumlichen Ebene i. d. R. keine Wettbewerber (Kritik an der Marktkonvention) aufeinander treffen<sup>289</sup>.

Um die Region insgesamt weiter zu entwickeln, kann es auch zur Vereinsgründung durch den Unternehmer kommen, um bestimmte Missstände, wie fehlende Unterstützung für Unternehmensgründer, zu beheben (Bewertungskriterium). Diese Vereinsgründung kann aber auch

---

283 NA1\_1: „Ich war 15 Jahre lang Gemeinderat [...], also probieren uns auch hier einzubringen, um hier mit zu gestalten [...] die Leute, die müssen sich hier wohl fühlen.“

284 SW3\_1: „Wo man sich einfach mal zusammensetzt, der Bürgermeister berichtet mal was hier alles so an Dingen ist, wir berichten so ein bisschen was in der Industrie los ist, wo vielleicht was kneift und sei es nur die Busanbindung [...], haben sie mittlerweile schon zwei weitere Bushaltestellen eingerichtet“.

285 CE1: „Jetzt hoffe ich, machen wir denn aus dem [Landkreis A] was, irgendwie eine eigene Identität kriegt [...]. Jedenfalls dort hat dann z. B. der Landrat gesagt, ich will ein, hat es genannt [Landkreis A]-Konvent gründen, wo ich Unternehmer und andere Akteure zusammenführe [...]. Für mich persönlich, unter der Überschrift Jugend die wegrennt und die gar nicht sieht was eigentlich hier doch tolles da ist und deshalb [...], mache ich gerne mit, weil mir das persönlich auch wichtig ist [...], weil die Region hier braucht Jugendliche, die sehen was es hier für Chancen gibt.“

286 DI1: „DIN-Ausschuss des VDMA [...], was zukünftig in der Hydraulikentwicklung kommt, Normung, insbesondere Normung.“

287 NA1\_1: „Wenn man aktives Mitglied dort ist und sich dann dort auch einbringt [...] für die Branche, für unseren deutschen Standort.“

288 ST2: „Verein [...], der sich aus irgendwelchen Gründen zur Unterstützung und Förderung von kleineren Unternehmen aufgemacht hat [...] und das ist eigentlich auch eine sehr wertvolle Angelegenheit oder eben über die Kammern, also die IHK [...] oder in den einzelnen Ausschüssen [...] und tauscht eben Erfahrungen und auch irgendwelche Erkenntnisse oder Schwierigkeiten aus.“

289 ST2: „Und da ist es i. d. R. so, dass auf territorialer Ebene keine Wettbewerber [...] da aufeinander treffen und dann ist man natürlich auch gerne bereit [...] auch seine eigenen Erfahrungen dann weiter zu geben und da mal zu diskutieren.“

auf Widerstände durch etablierte Organisationen, wie der IHK stoßen (Prüfung), sie wird aber schließlich erfolgreich institutionalisiert<sup>290</sup>.

Die Initiative zur Gründung von Vereinen, Netzwerken, Clustern bzw. Wachstumskernen (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) kann aber auch von staatlicher Seite ausgehen<sup>291</sup> und die Unternehmen bzw. die Geschäftsführer arbeiten dann beispielsweise in dem von der Landesregierung initiierten Innovationsrat mit, der herausarbeiten soll, wie sich die Vernetzung von Unternehmen bzw. die Schaffung von Clusterstrukturen auch für kleinere Unternehmen bewerkstelligen lässt<sup>292</sup>.

Üblicherweise wird bei Netzwerkiniciativen, die von öffentlichen Trägern finanziert werden, vorab von staatlicher Seite festgelegt, in welchen Technologien Deutschland eine führende Rolle einnehmen könnte (Bewertungskriterium)<sup>293</sup>.

Von Landesebene aus werden auch Wachstumskerne gefördert und darauf aufbauend entstehen dann Zentren, die Innovationsprozesse in kleinen Unternehmen befördern<sup>294</sup>.

Die soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen der staatsbürgerlichen Konvention spiegelt sich auch in der Gestaltung des Internetauftritts wieder: das Unternehmen sieht sich als in der Region verwurzelt an (Kompromiss mit der handwerklichen Konvention) und gestaltet seinen Internetauftritt so, dass die Umgebung ebenfalls mit repräsentiert wird. Auf der Homepage wird dann gezeigt, wie entwickelt die Region ist und dass es sich lohnt, sich dort anzusiedeln<sup>295</sup>, und es

---

290 OW1: „In einer Zeit wo man noch nicht so viel für Unternehmensgründer getan hat, nämlich gar nichts, auch die IHKs nicht, habe ich gesagt, da muss ja was geschehen [...], haben wir [Verein A] gegründet [...] dann haben wir noch einen Fonds gegründet, [Verein A]-Fonds, damit der denen Geld gibt. Alles Dinge die macht heute der Staat, die macht die IHK. [...] Damals [...], da habe ich einen bösen Brief gekriegt von der IHK, das sei ja eigentlich ihres und sagte ich, das wäre vielleicht ihres aber wenn sie nichts tun, dann ist es nicht ihres sondern meins.“

291 CE1: „Das [Verein] ist entstanden aus einem politischen wollen, dass sich Firmen und Forschungseinrichtungen verknüpfen und wie setzt man das durch? Indem man Fördermittel ausreicht und das bindet an bestimmte Randbedingungen.“

292 SO1: „Ich war da der Vorsitzende von einer Gruppe für kleine und mittlere Unternehmen [...], im Prinzip schlägt der vor [...] eine moderne kommunikative Software [einzuführen], die direkt bei bestimmten Fragestellungen eine Verbindung, die Vernetzung herstellt.“

293 B3: „Hat das Bundeswirtschaftsministerium gescannt auf welchen fachlichen Gebieten kann Deutschland eine führende Rolle einnehmen.“

294 ST2: „Von dem Wirtschaftsminister ein Thüringer Zentrum für Maschinenbau ins Leben gerufen wurden [...], versucht man da Einrichtungen zu schaffen, die eben diesen Innovationsprozess in diesen kleineren Unternehmen dann weiter befördert. Also man kann sich dann als Unternehmen dahin wenden an dieses Zentrum [...] und dann wird einem dort auch tatsächlich Unterstützung zugesagt.“

295 OEO2: „Im Gesamtpaket vielleicht dann doch besser punkten und deswegen ist also auch so eine Außendarstellung, so eine Gesamtwirkung, also wie entwickelt die Region ist, gesamt leisten kann, sehr sehr wichtig.“

werden auch wöchentliche Tourismustipps auf der Webseite eingepflegt<sup>296</sup>.

### 11.3.7 Ökologische Konvention

Es fanden sich in diesem Abschnitt kaum Interviewpassagen, die sich der ökologischen Konvention zuordnen ließen.

### 11.3.8 Netzwerkkonvention

Unternehmen des Typs der Netzwerkkonvention gehen Kooperationsbeziehungen mit anderen Organisationen aufgrund ihrer Projektorientierung ein: Schulpartnerschaften werden so gestaltet, dass sie den Schülern in Absprache mit den Schulen Aufgaben erteilen, die dann im Betrieb als Projektarbeit umgesetzt werden<sup>297</sup>.

Zu Universitäten und Forschungseinrichtungen können sich erste Kontakte auf Symposien anbahnen, die dann später reaktiviert werden können<sup>298</sup>.

Die Zusammenarbeit erfolgt hierbei projektbezogen (Beziehungslogik), d. h. es handelt sich um eine temporäre Zusammenarbeit, die nach einer einmaligen Zusammenarbeit zunächst beendet wird<sup>299</sup>; die dabei entstandenen Kontakte bleiben aber, wenn das Projekt erfolgreich verlief (Prüfung), weiter im Hintergrund aktiv und können ggf. für das nächste Projekt reaktiviert werden<sup>300</sup>. Durch diese aufeinander folgenden Projekte entwickelt sich dann das Netzwerk aus Innovations- und Forschungspartnern laufend weiter<sup>301</sup>.

Die Produktqualität gründet wesentlich in der Koordinationsfähigkeit von Einzelnen bzw. sie ist Resultat einer Projektkoordination, bei der die unterschiedlichen Akteure, konträre Ansichten und unterschiedliche wirtschaftliche Interessen moderiert werden müssen. Bei Projekttreffen werden dann die Teilergebnisse in den Entwicklungsprojekten vorgetragen und weitere

---

296 CE1: „Der Antrieb ist sozusagen die Region nicht zu verstecken.“

297 DI1: „Wir geben den Schulen in Absprache eine Aufgabe, die [...] die jungen Schüler [...] als Projektarbeit machen, bei uns im Betrieb ein Praktikum absolvieren.“

298 OEO2: „Man trifft sich also dann schon mal auf Symposien, auf einzelnen Entwicklungsgremien, wir haben also dann da auch die ersten Kontakte geschlossen und das Ganze wurde intensiviert, d. h. also mit den lokalen Instituten, Universitäten arbeite ich wirklich seit 99 zusammen, mit Unterbrechungen wie gesagt.“

299 OEO2: „Vordergründig steht da die Entwicklung im Vordergrund und dann als Projektarbeit abgeschlossen wird und dann geht man halt nachher das nächste Entwicklungsprojekte an.“

300 NA1\_1: „Und das ist aber einmalig, also die haben wir jetzt abgeschlossen aber nichtsdestotrotz hat man natürlich Kontakte geknüpft.“

301 S1: „Das Netzwerk ist über viele viele Jahre entstanden und es entwickelt sich natürlich auch stetig weiter, mit jedem neuen Thema was wir adressieren entstehen auch neue Forschungspartnerschaften oder entsteht ein sich erweiterndes Netzwerk von Partnern.“

Aufgabenpräzisierungen erfolgen dann im Konsens (Qualifikation von Personen)<sup>302</sup>.

Das Entwicklungsprojekt kann aber auch fehlschlagen (Prüfung), wenn z. B. die versprochene Entwicklungsleistung nicht erbracht und nicht mit genügend Sorgfalt gearbeitet wurde. Durch offenen Umgang miteinander (Qualifikation von Personen) lässt sich i. d. R. dann die Zusammenarbeit fortsetzen; jedenfalls werden solche Konflikte nicht mit juristischen Mitteln beigelegt (Abgrenzung von der staatsbürgerlichen Konvention)<sup>303</sup>.

Wesentlich für die Welt des Netzwerkes ist, dass man durch seine Aktivität (Wertigkeit) in dieser Welt wertvolle Kontakte zu räumlich und sozial weit entfernten Personen knüpft<sup>304</sup> und aufgrund der Begeisterungsfähigkeit, Teamfähigkeit und Flexibilität gelingt es den in dieser Welt handelnden Personen (Qualifikation von Personen) dann ad hoc, erste Projekte (Beziehungslogik) einzugehen. Sie wirken bei erfolgreicher Beendigung des Projektes (Prüfung) dann netzwerkerweiternd, weil die neuen Netzwerkkontakte des realisierten Projektes in den Hintergrund treten und für ein neues Projekt reaktiviert werden können.

Der Ausgangspunkt eines solchen Netzwerkes kann ein ehemaliges Kombinat sein, das zu DDR-Zeiten mehrere tausende Beschäftigte hatte, restrukturiert wurde bzw. schrumpfte. Das hieraus hervorgegangene Unternehmen konnte die Kontakte, die seit Jahrzehnten zu der Firma bestanden, aber aufrecht erhalten; zudem gründeten auch einige ehemalige Mitarbeiter eigene Firmen, die daraufhin das ehemalige Kombinatunternehmen für bestimmte Projekte beliefern<sup>305</sup>.

Ein ähnlicher Prozess, der zu Vernetzungsaktivitäten führt, findet sich auch bei großen Tochterunternehmen von Konzernen (mehr als 1.000 Beschäftigte), weil hier andauernd Arbeitnehmer neu in die Organisation eintreten und sie auch wieder verlassen (normale Mitarbeiterfluktuation). Einige von diesen ehemaligen Mitarbeitern machen sich dann selbstständig, wobei die Kontakte zu dem ehemaligen Arbeitgeber bestehen bleiben bzw. werden sie für die jeweiligen Projekte von der Konzerntochter wieder reaktiviert<sup>306</sup>.

---

302 B3: „Und diesen sehr komplexen Vorgang, das bedarf eben auch sehr viel Fingerspitzengefühl, um alle an Bord zu halten. Es müssen eben auch konträre Ansichten, müssen moderiert werden, mit dem Ziel, einer einheitlichen Schlussabstimmung über die weitere Vorgehensweise.“

303 CE1: „Man sagt dem anderen seine Meinung und es gibt einen neuen Versuch und d. h. also man macht weiter zusammen und hat sich sozusagen ausgesprochen [...]. Ich habe noch nicht erlebt, wo solche Konflikte [...] jetzt durch juristischen Entscheid gelöst worden wären.“

304 B5: „In dem man selbst bei seinen sportlichen und Hobbyaktivitäten mit offenen Augen durch die Welt geht.“

305 SWS2: „Ein Betrieb mit 2.000 Mann hatte schon Kontakte, der musste nicht bei null anfangen, wenn man schrumpft behält man immer noch seine Kontakte [...]. Sind viele aus den Firmen ausgeschieden und es haben sich auch viele selbstständig gemacht [...] und so durch diese Verhandlungen ist natürlich auch das Netzwerk immer noch aufrecht geblieben hier.“

306 OEO1: „Bei diesen Partnerunternehmen, gerne auch der Geschäftsführung, gemeinsame historische Parallelen gibt, man war früher mal bei einer gemeinsamen Firma.“



Die Erstkontakte können aber auch vom Geschäftsführer geknüpft werden, z. B. wenn er in verschiedenen Netzwerken aktiv ist und diese Erstkontakte können dann später für Projekte ebenfalls reaktiviert werden<sup>307</sup>. Eine andere Möglichkeit, überhaupt erst einmal neue interessante Kontakte aufzuspüren liegt darin, dass offen im Internet recherchiert wird<sup>308</sup>.

Die Projekte können sich des Weiteren auch über eine offene Plattform anbahnen, die durch einen großen Mittelständler mit mehreren tausend Mitarbeitern bereitgestellt wird. Die Partnerunternehmen nutzen diese Plattform dann für ihre Geschäfte und kooperieren auf dieser miteinander. Die Funktionsweise dieser Plattform ist dabei einem Apple-Store vergleichbar, bei dem die Apps von anderen Unternehmen bereitgestellt werden<sup>309</sup>.

Eine andere Form der Projektarbeit findet im Kompromiss mit der industriellen Konvention statt, wenn das Unternehmen Bestandteil einer Holdinggesellschaft ist und die sich darin befindenden verschiedenen Unternehmen als Spezialisten innerhalb dieser Unternehmensgruppe fungieren. Diese Zusammenarbeit ermöglicht es dann, mit unterschiedlicher Beteiligung der spezialisierten Unternehmen, die Aufträge abzuwickeln<sup>310</sup>.

Aufgrund der teilweise großen Vielzahl von Produktpartnern können die Projekte sehr komplex und damit fehleranfällig werden bzw. sie müssen dann von dem Geschäftsführer entsprechend gemanaged werden (Produktion ist geprägt durch)<sup>311</sup>. Von der erfolgreichen Koordinierung der verschiedenen eigenständigen Unternehmen hängt dann die Produktqualität ab<sup>312</sup>.

---

307 SBH1: „Dann gibt es immer einen Vortrag zu einem interessanten Thema mit einem Wirtschaftsbezug und dann trifft man sich und tauscht sich aus [...]. Die Leute die dort hingehen sind ja bereit erst mal ein Netzwerk zu bilden und offen zu sein.“; BO1: „Wir haben natürlich für verschiedene Themen auch so kleine Netzwerke gegründet wo wir uns dann austauschen.“

308 SW3\_2: „Wenn es jetzt neue Themen gibt, dann gucken wir halt wer kann das übernehmen, wer könnte das machen und dann guckt man eigentlich über das Internet.“

309 S1: „Das ist eine offene Plattform aber diese anderen Unternehmen engagieren sich letztlich nur als Partner auf der Plattform [...]. Sie können es so sehen wie ein Apple-Store.“

310 SWS2: „Ich sage mal die [Unternehmen A] ist in einer Gruppe untergebracht, da wurde 2010 eine Holding gegründet. [...] Und diese grobe in Zusammenarbeit wickelt die großen Aufträge eigentlich ab, da ist mal ein Auftrag dabei der hat nur [Unternehmen A] Arbeit dran, dann ist mal ein Auftrag dabei der hat nur [Unternehmen C] Arbeit dran und dann gibt es wieder einen Auftrag da partizipieren dann alle, wo für jeden quasi ein entsprechender Anteil da ist, um das abzuarbeiten.“

311 OEO1: „Das können dann schon mal etwas komplexere Strukturen sein oder auch da gibt es durchaus auch manchmal meinetwegen im Fehlerfall zu managen.“

312 SW1: „Sage ich mal bei uns der Anteil ungefähr ich sage mal so 15 bis 20 Prozent von unserem Produktwert sind konstruktiv also reines Knowhow was dort rein fließt [...] das ist immer ein kundenindividuelles Projekt und da brauchen wir [...] Konstrukteure und man hat dann z. B. Fräsbohrer, weiter man hat Gießerei hier und [...] man hat Modellbau in [Ort I], in [Ort G] einen Modellbauer, die man braucht für die Gießmodelle.“

Die Notwendigkeit der Koordinierung der verschiedenen Unternehmen und die Integration dieser Koordination in die Projektplanung ist zeitintensiv und bringt i. d. R. einen großen Termindruck mit sich: das Projekt muss beispielsweise beim Kunden auskonstruiert werden, wozu Konzepte ausgearbeitet und vorgestellt werden müssen und das entsprechende Material z. T. zeitraubend beschafft werden muss. Daraufhin folgen dann Fertigung, Montage und Einbau beim Kunden. Um die gesamte Terminkette zu halten, ist eine Rückwärtsterminierung des Auftrags notwendig und Konflikte mit Unterlieferanten entstehen zum Großteil aus dem Termindruck, der durch die Notwendigkeit entsteht, das Projekt zu einem bestimmten Zeitpunkt abzuschließen und die hierfür zu leistende Koordination der Projektteilnehmer. Teilweise können Konflikte auch aufgrund von Qualitätsproblemen des angelieferten Materials (Produktqualität) entstehen<sup>313</sup>.

Die Projektleitung kommuniziert die Geschäftsentscheidungen üblicherweise mit den Geschäftsführern (Qualifikation von Personen) der an dem Projekt beteiligten Unternehmen, z. B. wenn es darum geht, die Termineinhaltung zu prüfen<sup>314</sup>.

Im operativen Projektgeschäft werden zwar auch vertragliche Regelungen mit entsprechenden Formalien benötigt (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention), das Projekt läuft aber auf der Arbeitsebene besser, wenn die Teams auch ein gutes Verhältnis zueinander haben (Qualifikation von Personen). Falls das nicht zutrifft, d. h. wenn Personen nicht weiter zusammen arbeiten können, werden diese ausgetauscht, damit die Projektarbeit nicht grundsätzlich gefährdet wird<sup>315</sup>.

Ist die Teamfähigkeit der Projektmitglieder (Beziehungslogik) auch auf operativer Ebene vorhanden, können die dann auftretenden Probleme beim Kunden für diesen sofort gelöst werden, mögliche vertragliche Konsequenzen können dann später im Detail geklärt werden<sup>316</sup>.

Neben diesen Konflikten auf der Arbeitsebene (Prüfung) können aber auch Konflikte über die Zielorientierung auftreten und dann wird, entsprechend des Vertrages (staatsbürgerliche

---

313 SWS2: „Und Konflikte, ich sage mal mit Unterlieferanten, entstehen zum Großteil aus Termindruck, dann entstehen sie z. T. aus Qualitätsproblemen des angelieferten Materials, Loch nicht richtig gebohrt, eine Fläche nicht richtig gefräst, fehlerhaftes Teil geliefert, eine falsche Baugruppe geliefert.“

314 SW1: „Wenn es jetzt Geschäftsentscheidungen sind, dann gibt es bei uns entsprechende Projektleitung, die dann mit denen dann kommunizieren, also z. B. Termineinhaltung zu prüfen und so weiter und so fort [...]. Und ja gut in angespannten Situationen ist dann schon der Geschäftsführer immer mit dran, dafür ist er ja da, Geschäfte zu führen.“

315 OEO2: „Aber dort wo man mit Menschen zu tun hat, gibt es also auch unterschiedliche Ansichten und Formen und nicht immer passen alle zusammen [...], dann entsprechende Personen an ein oder anderer Stelle dort auszutauschen. Ist also primär, hat das also die Zusammenarbeit noch nie geschmälert oder in irgendeiner Art und Weise beeinträchtigt.“

316 OEO1: „Im operativen Projektgeschäft [...] versucht man natürlich schon auftretende Probleme erst mal zu lösen und den Formalkram dann zur Not auch mal nachzuziehen.“

Konvention), das Projekt nicht weiter verfolgt. Es kommt dann auf der Zielebene zu einem laufenden Austausch von Projektpartnern, wobei aber auch sehr langfristige und erfolgreiche Zusammenarbeiten vorkommen können, die nicht nur den mittelfristigen Zeithorizont eines Projekts charakterisiert sind<sup>317</sup>.

Die Unternehmen haben also entsprechende Freiheitsgrade, um mit entsprechenden Partnern zusammen zu arbeiten. Wenn das Projekt erfolgreich beendet wurde oder die Zusammenarbeit nicht funktionierte, geht man wieder auseinander; es werden insgesamt wenig Details in den Verträgen festgelegt<sup>318</sup>.

Projektziele können dabei sowohl die gemeinsame Erarbeitung von Knowhow, die Entwicklung neuer Technologien und den Bau erster Prototypen umfassen als auch Erfahrungsaustausch beinhalten<sup>319</sup>. Weitere Bereiche der Projektzusammenarbeit können gemeinsame Demonstrationscenter<sup>320</sup>, gemeinsame Messeauftritte<sup>321</sup> (Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit) und den Aufbau eines gemeinsamen Vertriebs im Ausland beinhalten<sup>322</sup> (Kompromiss mit der Marktkonvention).

Im Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention mit ihrem Bewertungskriterium der Kollektivität von Anliegen können auch von staatlicher Seite aus Netzwerke (mit)initiiert werden<sup>323</sup>. Hierbei werden die Netzwerke von Unternehmen und öffentlichen Trägern mit der Zielsetzung finanziert, die Unternehmen in der Region miteinander zu vernetzen und dabei herauszufinden, welche Kooperationen und Technologien die Unternehmen für die eigene Produktion

---

317 SO1: „Laufend, die werden natürlich dann getauscht. Also [Ort E] ist ja schon eine langfristige sehr sehr fruchtbare Zusammenarbeit aber andere haben dann aufgehört [...]. Also entweder ist es in diesem Vertrag schon festgelegt, dann wird eben auch über den Vertrag der Konflikt gelöst, wenn es z. B. ein Konflikt über die Zielorientierung ist, dann wird das Projekt eben nicht weiter verfolgt.“

318 B2: „Wir haben die Freiheitsgrade bestimmte Dinge zu tun und [...] das ist eine Entscheidung, die man im Grunde als Unternehmen trifft mit entsprechenden Partnern entwicklungs­mäßig zusammen zu arbeiten und dann, wenn das nicht funktioniert, dann geht man auseinander [...]. Hat man einen entsprechenden Grad an Flexibilität, so dass man entscheiden kann man macht, oder man macht das nicht.“

319 S1: „Diskutieren wir mit unseren Schlüsselkunden oder auch Schlüsselanwendern oder auch eben Entwicklungspartnern und Anwendern gemeinsam wie sich bestimmte Aspekte eines Marktes, Segmente, Anwendungsaspekte, Anwendungssegmente dann weiter entwickeln und überlegen gemeinsam, was es denn technologisch braucht um halt bestimmte neue Anwendungen dort zu realisieren.“; DI1: „Wir machen in diesem Netzwerk gegenseitigen auch Erfahrungsaustausch.“

320 SBH1: „Es gibt die Lean-factory, das ist so ein Verbund von Unternehmen, die in dem Bereich im Lean-management Lösungen oder Produkte haben und die dann gemeinsam quasi so Demonstrationscenter unterhalten.“

321 ST2: „Die Unternehmen waren natürlich völlig selbstständig [...], es waren auch verschiedene Unternehmen dabei, die gemeinsame Messeauftritte gemacht haben.“

322 CE1: „Z. B. gemeinsamer Vertrieb im Ausland, [...], könnte man zusammen arbeiten.“

323 B6: „Das hat auch gerade der Berliner also [Ort A] Bürgermeister und die Wirtschaftsabteilung, [...] die haben das ganze halt mitinitiiert.“

möglicherweise einsetzen könnten. Die in solchen Netzwerken aktiven Unternehmen nehmen dann bei den Mitgliedsunternehmen Betriebsbesichtigungen vor, mit entsprechenden Vorträgen zu neuen Produkten und Technologien (Format der relevanten Information)<sup>324</sup>.

Ein weiterer Gegenstandsbereich solcher durch Vereine getragenen Netzwerke kann sein, dass sich die Unternehmen aus der Region gegenseitig überzählige Bewerber zuführen, damit in der gesamten Region dem Fachkräftemangel entgegengewirkt wird. Bei größeren Projekten kann man dann auf die Personalressourcen der anderen Unternehmen des lokalen Netzwerkes zurückgreifen und die daran beteiligten Unternehmen helfen sich dabei, Lastspitzen auszugleichen (industrielle Konvention). Wichtig bei dieser Zusammenarbeit ist, dass die Vereinsmitglieder (staatsbürgerliche Konvention) sich ihrer Partnerschaft bewusst sind und sie nicht einseitig verläuft, d. h. dass nur einer auf Dauer den Nutzen hat und nichts zurück gibt (Wertigkeit)<sup>325</sup>.

Die Kooperationsbeziehung des Netzwerkes kann aber auch von der Stadtverwaltung initiiert werden, indem die Städte untereinander erste Projekte erfolgreich abschließen (Bewertungskriterium) und sich dann daraus eine Plattform für den Informationsaustausch ergibt sowie weitere Projekte resultieren. Wenn dann eins der Vereinsmitglieder Tochterunternehmen eines DAX-Konzerns ist, kann es seine Managementexpertise, die in einer strukturellen Herangehensweise an Probleme besteht (industrielle Konvention), den anderen Vereinsmitgliedern, die oftmals kleinere Unternehmen sind, vermitteln<sup>326</sup>.

Von staatlicher Seite aus bzw. von Bundesministerien und auch von der EU werden ebenfalls Innovationsnetze und Cluster gefördert. Das Bundesministerium beauftragt Projektträger dann mit der fachlichen und kommerziellen Betreuung, damit sich Vernetzungsstrukturen zwischen Firmen und Forschungseinrichtungen ausbilden: die unterschiedlichen Akteure entwickeln gemeinsame Konzepte und der Netzwerkverbund wird darauf fokussiert, dass gemeinsam gearbeitet, geforscht und entwickelt wird<sup>327</sup>.

---

324 SBH1: „Die eben versuchen interessante Technologien hier in der Region, Unternehmen zusammenzubringen. Das findet aber in unterschiedlichen Unternehmen statt, die dann zu Themen also gibt es immer Betriebsbesichtigung und dann werden Themen dort präsentiert [...]. Das ist eigentlich so die Aufgabe, oder die Funktion dieses Innovationsnetzwerkes, Unternehmen zusammenzubringen, in der Region ein Netzwerk zu bilden.“

325 OEO1: „Jeder hat mal eine Ressourcenknappheit, weil ein großes Projekt kommt [...], wo er händeringend Leute sucht und jeder ist mal ganz froh darum, wenn er mal ein paar Leute in andere Leute Projekte unterbringen kann, weil gerade die eigene Auftragslage ein bisschen dünner ist, das ist im Projektgeschäft so, das wissen die Partner alle und alle haben es verstanden.“

326 OEO2: „Also ein Blick aus einem größeren Unternehmen heraus so mitgebracht wird und eine gewisse Expertise [...], man kann es aber struktureller herangehen [...]. Das ist eine gute Plattform, um so einen Informationsaustausch zu haben, wenn auch wieder neue Projekte mit anstehen.“

327 CE1: „Politisch ist gewollt, dass sich die Unternehmen und Forschungseinrichtungen von Regionen vernetzen und dann hat man Förderprogramme aufgelegt [...]. Es hat in gewisser Weise

Durch gemeinsame F&E-Projekte, Öffentlichkeitsarbeit, Tagungen und Teilnahme an Messen (Kompromiss mit der Konvention der Bekanntheit) erhöht sich der Vernetzungsgrad der Mitglieder und es wird sichergestellt, dass alle gleichermaßen an den übergeordneten Projektzielen partizipieren. Gelingt dies, ist dieses Netzwerk für weitere Teilnehmer interessant und es weitet sich aus<sup>328</sup>. Es kommt zu weiteren Projekten, die die Zusammenarbeit verstetigen und zur Ausbildung von Clusterstrukturen führen können.

Es werden dann bestimmte Projekte in dem Cluster abgearbeitet und wenn kein weiteres Interesse mehr an der Zusammenarbeit besteht, gehen die Projektteilnehmer ihre Wege alleine weiter und kommen dann bei ähnlicher Aufgabenstellung wieder zusammen. Insgesamt sind diese Beziehungen nicht stabil (Beziehungslogik), es gibt aber einen inneren Zirkel, der sich um die Universität gruppiert und relativ konstant ist<sup>329</sup>.

Organisatorisch gliedern sich die Unternehmen in unterschiedliche Segmente (Abteilungen), die dann jeweils nach Projekterfordernissen in dem Cluster zusammen arbeiten. Diese Zusammenarbeit im Cluster ist in Workshops organisiert und die dort generierten Erkenntnisse aus dem Cluster werden vorgetragen, um den Cluster auf das übergeordnete Ziel hin auszurichten. Dadurch können die verschiedenen Firmen unter einheitlicher Führung agieren, Projekte erfolgreich umsetzen und unterschiedliche Vorstellungen konsolidieren<sup>330</sup>.

Damit diese Form der Zusammenarbeit in Clustern gelingt, die über reine Vernetzung hinaus geht, ist es wichtig, dass sich ein Gemeinschaftsgedanke ausbildet und nicht im Sinne der

---

funktioniert, die Firmen haben haben geforscht, sie haben entwickelt, sie haben eine Weile zusammen gearbeitet, unterschiedlich tief und ein Teil aus der Zusammenarbeit hat vielleicht sozusagen eine Dauerhaftigkeit gekriegt."

328 B3: „Also das Tagungen organisiert werden [...], gemeinsames Auftreten auf Ausstellungen statt findet, so dass eben von Jahr zu Jahr der Vernetzungsgrad der Teilnehmer, der Firmen immer stärker und enger wird, um dann einfach das eigentliche Ziel zu erreichen, unterschiedliche Gewerke, die sonst losgelöst voneinander ihre Konzepte entwickeln, innerhalb so eines Netzwerkverbundes zu fokussieren auf ein übergeordnetes Ziel, dem sich dann letztendlich alle anschließen.“

329 ST2: „In diesem Wachstumskern [...] hat es schon auch Veränderungen gegeben, da werden bestimmte Projekte [...] abgearbeitet und dann sagt der eine oder andere na gut ich habe jetzt kein Interesse mehr dadran, ich gehe jetzt erst mal ein Stück weit meinen Weg alleine weiter und für den Fall dass ich wieder ähnliche oder gleiche Aufgabenstellungen habe, dann komme ich natürlich wieder und im Prinzip ist das auch nicht verkehrt das so zu machen [...]. Es gibt dort wie gesagt diesen, ich sage mal inneren Zirkel, der ist relativ konstant und der gruppiert sich in dem Fall um die TU [Ort B] mit den dort zur Verfügung stehenden Kapazitäten und Kompetenzen und das strahlt dann sicherlich auch wieder, je nach Aufgabenstellung und so weiter aus.“

330 B3: „Das ist gegliedert in fünf Segmente [...], die arbeiten zunächst in diesen Clustern und sind dann dort organisatorisch in Workshops organisiert, dass die Erkenntnisse aus den einzelnen Clustern dann gemeinsam also erst mal vorgetragen werden und daraus wieder iterativ sich die Arbeitszielrichtung, die Ausrichtung der einzelnen Cluster dem übergeordneten Ziel anpasst.“

marktwirtschaftlichen Konvention agiert wird<sup>331</sup>, bei der sich nur während der Förderperiode eine Vernetzung aufrecht erhalten lässt, die dann nach Ablauf der Förderung in sich zusammen fällt; auch geht es nicht darum, Fördergelder zu optimieren (industrielle Konvention)<sup>332</sup>.

Des Weiteren müssen aber auch - und das ist der zweite Unterschied zu der o. g. Vernetzung - die Projekte im Cluster einen klaren Fokus haben bzw. die unterschiedlichen Projektpartner sollten möglichst schnell praktikierbare Lösungen entwickeln, damit die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, Fraunhofer-Instituten, Universitäten und diversen anderen Organisationen gelingt<sup>333</sup>. Dieser klare Fokus der Projekte ermöglicht dem Unternehmen seine eigene Zielsetzung mit derjenigen des Clusters zu synchronisieren (Kompromiss mit der industriellen Konvention), wie das bei einigen regionalen Industrie 4.0-Clustern der Fall ist<sup>334</sup>. Allerdings sind für die Generierung von Clustern mit ihren offenen, dynamischen Vernetzungsstrukturen aufgrund des damit verbundenen hohen Bürokratieaufwandes organisatorische Vorarbeiten von zwei Jahren nötig. Diese Zeitintensität, die erforderlich ist, bevor sich eine solche Organisation ausbilden kann, ist aber kontraproduktiv für die Realisierung von Innovationen und dieser hohe Bürokratieaufwand (Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention) hat zur Folge, dass die Fördergelder nur zu den großen Unternehmen fließen, die den entsprechenden administrativen Aufwand auch stemmen können. Problem hierbei ist, dass die Politik diese Sachlage nicht erkennt (Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention). Um auch kleinen Unternehmen die entsprechenden Vorteile eines Clusters zu ermöglichen, könnte mithilfe einer Software eine dem Cluster adäquate Vernetzung hergestellt werden, indem sie bei bestimmten Fragen der Unternehmen eine direkte Vernetzung zwischen potentiellen Projektteilnehmern herstellen würde. Sie müsste so angelegt, dass es sich hierbei um eine offene Kommunikationsplattform handelt, die die Interessen der Unternehmen automatisch kanalisiert<sup>335</sup>.

---

331 B3: „Da haben wir uns dann von einem Projektpartner getrennt, weil der in dem, vorher im Projekt sozusagen nicht das gebracht hat was vereinbart war und sich auch sagen mal separiert hatte, also nicht diesen Gemeinschaftsgedanken [hatte].“; DI1: „Es gibt bei uns noch einen Cluster Nutzfahrzeuge, in dem bin ich im Beirat [...], wo wir Gedankenaustausch betreiben.“

332 SO1: „Mit den regionalen Industrie4.0-Clustern, da werden halt diverse Cluster eingeführt, wird sich dann herausstellen ob das die positive Richtung nimmt, nämlich dass man aktive Zusammenarbeit fördert oder nur Fördergelder verteilt, das stellt dann die Zukunft fest.“

333 B3: „Und das sich daraus Geschäftsmodelle entwickeln, die jetzt für alle Partner zu einer tragfähigen Lösung kommen [...], also praktikierbare Lösungen in den Markt kommen.“

334 SO1: „Was ja im Moment die Bundesregierung macht mit den regionalen Industrie 4.0-Clustern, da werden halt diverse Cluster eingeführt [...], sind wir nur bei Projekten dabei, die direkt eine Zielausrichtung synchron zur [Unternehmen A] hat.“

335 SO1: „Eine moderne, kommunikative Software, die direkt bei bestimmten Fragestellungen, die Verbindungen, die Vernetzung herstellt d. h. also es geht ja um kleine und mittlere Unternehmen [...], dann würde die sowohl die Universitäten, die sich darauf spezialisiert haben oder Zulieferer und so weiter sehen und man könnte dann ein Netzwerk für die sich knüpfen [...]. Das ist eine

Im Idealfall handelt es sich um öffentlich geförderte Verbundprojekte (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention), die eine gemeinsame Technologieentwicklung beinhalten und sich entsprechend neuer Themen weiter entwickeln, d. h. es kommen dann neue Projektteilnehmer hinzu, wodurch sich das Netzwerk vergrößert bzw. die Clusterstrukturen sich laufend erweitern<sup>336</sup>.

Als ideal wird hierbei angesehen, dass die Zusammenarbeit partnerschaftlich erfolgt (Beziehungslogik)<sup>337</sup>, ein offener Gedankenaustausch stattfindet<sup>338</sup> und dass die Projektteilnehmer mit Enthusiasmus (Qualifikation von Personen) an den Projekten teilnehmen<sup>339</sup>.

Wichtig hierbei ist, dass man die Interessenslage des jeweils anderen kennen und auch akzeptieren sollte bzw. beide Partner verstehen, was der andere Partner von der Partnerschaft hat. Das erst ermöglicht einen offenen, ehrlichen und fairen Austausch (Qualifikation von Personen), die Netzwerkbeziehung wird verlässlich und belastbar, weil jeder dann weiß, was seine Rolle und sein Nutzen ist<sup>340</sup>.

Des Weiteren geht es darüber hinaus nicht nur darum, seine Ziele zu verfolgen, sondern einen Schritt weiter zu gehen, offen seine Ziele darzulegen, um mitdenken zu können (Qualifikation von Personen). Hierdurch lassen sich dann - im Kompromiss mit der industriellen Konvention - Synergien finden (Produktqualität), weil man miteinander und nicht mehr gegeneinander Ziele verfolgt (Kritik an der Marktkonvention)<sup>341</sup>.

Grundvoraussetzung hierfür ist ein fähiger Koordinator, der in der Lage ist, die Netzwerke und Cluster zu managen, indem er beispielsweise aktiv die Kontakte zwischen den verschiedenen

---

offene Kommunikationsplattform, die dann eben die Interessen automatisch kanalisiert, die Software an sich vernetzt nur."

336 S1: „Öffentlich geförderte Verbundprojekte, die [...] gemeinsame Technologieentwicklung [...] aber auch Sichtbarkeit in einem Technologienetzwerk bringen [...]. Ein sehr wertvolles Gebilde was da entsteht und sich natürlich fortlaufend weiter entwickelt."

337 BO1: „Eine partnerschaftliche Zusammenarbeit sollte ja gegenseitig sich was geben und nehmen [...], dass das nicht nur in eine Richtung fließt."

338 OW1: „Dass man dort, ich natürlich den Input kriege von denen, was die wissen. Das ist gut, dass man offenen Gedankenaustausch hat, dass [...] man darüber diskutieren [kann], dass die einem helfen, dass die auch wieder interessante Gedanken bringen."

339 NA1\_1: „Sind ja auch immer wieder getrieben von einer gewissen Idee, von Enthusiasmus [...] und wenn man dann natürlich andere mit im Boot hat, die auch mitrudern [...], man möchte Engagement."

340 OEO1: „Im Grundsatz [...] in der beide Partner verstehen, was der andere Partner von der Partnerschaft hat [...], wenn ich verstehe jawohl das ist meine Rolle, das ist mein Nutzen, das ist seine Rolle, das ist sein Nutzen und das hat eine vernünftige Balance gefunden."

341 CE1: „Wenn man aber einen Schritt weiter kommt und sagt was sind denn deine Ziele, sagst du das auch noch ganz offen, dann sind wir erst da wo wir dann mitdenken kann und sagen okay, du deine Ziele, ich meine Ziele, lassen die sich sie nicht, lassen sich da Synergien finden, weil wir nebeneinander und nicht gegeneinander unsere Ziele verfolgen. Das ist für mich auch ein Maßstab von Netzwerken."

Projektgruppen und anderen Bereichen des Feldes herstellt (Wertigkeit). Auch hier ist es wichtig, dass bei den Projekten keine Wettbewerber im harten Wortsinn teilnehmen dürfen, da sonst die gegenseitige Offenheit nicht mehr gegeben ist (Beziehungslogik), sondern das Behaupten gegenüber anderen eine übergeordnete Rolle spielt und es zu Abgrenzungsvorgängen kommt (Kritik an der Marktkonvention).

Von eminenter Bedeutung ist daher die Gruppenzusammensetzung und alle müssen bereit sein mitzuarbeiten. Es gibt jedoch auch Trittbrettfahrer, die nur Fördergelder abkassieren und von anderen Wissen abschöpfen wollen, um es für sich zu verwerten, ohne einen eigenen Beitrag zu leisten (Kritik an der Marktkonvention), wodurch die Entfaltung von Clusterstrukturen verhindert wird<sup>342</sup>.

### 11.3.9 Ost-West-Vergleich

Im Ost-West-Vergleich fanden sich auch hier kaum prägnante Unterschiede, da sich ost- und westdeutsche Geschäftsführer gleichermaßen auf die verschiedenen Konventionen bezogen. Besonders häufig wurde sich auf die industrielle Konvention, die Marktkonvention und die Netzwerkkonvention bezogen (z. B. SBH1 und CE1). Auch wurde an verschiedenen Stellen ebenfalls von ost- und westdeutschen Geschäftsführern die Konvention der Inspiration, die staatsbürgerliche Konvention und insbesondere die Marktkonvention kritisiert (B3, CE1, SBH1).

Vielmehr ist der explizite Bezug auf die Marktkonvention und insbesondere die Ablehnung der staatsbürgerlichen Konvention durch ostdeutsche Geschäftsführer überraschend, da diese Befunde konträr zu denen aus den Kapiteln 11.1.9 und 11.2.9 sind, bei denen herausgearbeitet wurde, dass sich westdeutsche Geschäftsführer eher auf die Marktkonvention, ostdeutsche Geschäftsführer sich eher auf staatsbürgerliche Konvention bezogen und die Marktkonvention kritisierten.

In Kapitel 11.2 wurde allerdings in Bezug auf erfolgreiche, große mittelständische Unternehmen postuliert, dass die Entwicklung hin zum Systemanbieter, der dann nicht primär über den Preis konkurrieren muss, ein möglicher Entwicklungspfad für ostdeutsche Betriebe sein könnte,

---

342 B3: „Also Grundvoraussetzung ist ein fähiger Koordinator also der solche Netzwerke in der Lage ist zu managen und auch immer den Kontakt wiederum aus der Gruppe in den Rand oder andere Felder herzustellen [...]. Die zweite Voraussetzung ist, dass tatsächlich dort keine Wettbewerber im harten Sinne des Wortes teilnehmen, weil dann diese sagen mal Gesichtspunkte sich zu behaupten gegenüber dem Anderen, die eine übergeordnete Rolle spielen und dann natürlich Abgrenzungsvorgänge stattfinden, keine Offenheit mehr da ist und so weiter. Also die Zusammensetzung der Gruppe ist von eminenter Bedeutung und dann ist natürlich eine dritte wichtige Voraussetzung, dass alle bereit sind mitzuarbeiten. Es gibt, also auch in der Vergangenheit habe ich das erlebt, Trittbrettfahrer, die wollen nur die Fördergelder abkassieren und hören was die anderen gemacht haben, das für sich verwerten ohne einen eigenen Beitrag zu leisten.“



da die Entwicklung hin zum Systemanbieter mit seiner Projektkoordination (Netzwerkkonvention) als Alleinstellungsmerkmal am Markt fungiert und damit tendenziell höhere Wertschöpfung generieren kann.

Auch bei den überbetrieblichen Beziehungen zeigte sich, dass das Verhältnis der Marktkonvention zur Netzwerkkonvention entscheidend ist und zwar hier, um eine erfolgreiche Netzwerkgenerierung zu ermöglichen und das Funktionieren von Netzwerken zu gewährleisten: die Marktkonvention darf nicht dominant sein, d. h. sie muss zumindest einen Kompromiss mit der Netzwerkkonvention eingehen oder sogar explizit abgelehnt werden (Kritik).

Ebenfalls wurde die staatsbürgerliche Konvention kritisiert, weil zu viel Bürokratie (B6, SO1) oder Ideologie (ST2) die Arbeitsfähigkeit von Netzwerken bzw. Clustern behindert. Des Weiteren fallen dann künstliche, vom Staat geschaffene Netzwerke, wenn die Förderung wegfällt, wieder auseinander (CE1).

Allerdings gab es in Westdeutschland auch den Bezug auf öffentlich geförderte Verbundprojekte (S1), die den Idealzustand erfolgreicher unternehmensübergreifender Vernetzung ziemlich nahe kamen. Auf diesen offenbar erfolgreichen Kompromiss aus staatsbürgerlicher Konvention und Netzwerkkonvention wird in Kapitel 12, mit Bezug auf die wissenschaftliche Literatur, ausführlicher eingegangen werden.

Diejenigen westdeutschen Geschäftsführer, die sich bereits in Kapitel 11.2 auf die Netzwerkkonvention bezogen, bezogen sich z. T. auch hier auf die Netzwerkkonvention (OW1, NA1\_1) aber auch ostdeutsche Geschäftsführer äußerten sich auf dieser Ebene des Vergleichs im Sinne der Netzwerkkonvention (B3, CE1).

Das könnte für ostdeutsche Unternehmen eine mögliche Entwicklungsrichtung sein, indem durch die Ausprägung der Netzwerkkonvention und zeitgleicher Zunahme der Unternehmensgröße, sich wie bei westdeutschen Unternehmen eine höhere Wertschöpfung ergeben könnte. Auch hierauf wird in Kapitel 12, mit Bezug auf weitere wissenschaftliche Literatur, ausführlicher eingegangen werden.

## **11.4. Sonstiges**

### **11.4.1 Handwerkliche Konvention**

Dem Fachkräftemangel soll nicht durch gegenseitiges Abwerben von Mitarbeitern begegnet werden (Kritik an der Marktkonvention), da gute Mitarbeiter zum Unternehmen loyal sind (Prüfung)<sup>343</sup>.

---

343 ST2: „Einfach nur die Abwerbung zu betreiben, der eine gegen den anderen, das wollen wir eigentlich auch nicht, das führt langfristig gesehen ohnehin nicht zum Erfolg [...]. Die guten Mitarbeiter, die bleiben, die haben auch eine gewisse Loyalität gegenüber ihrem Unternehmen.“

Wenn, dann wird versucht, über Empfehlungen der Mitarbeiter (Beziehungslogik), die mündlich erfolgen (Format der relevanten Information), neue Mitarbeiter zu finden<sup>344</sup>.

#### 11.4.2 Marktkonvention

Indem mit anderen Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt um neue Mitarbeiter konkurriert wird, wird versucht, Fachkräfte aus der Region für das Unternehmen zu gewinnen, wobei es sich mittlerweile um einen Verkäufermarkt handelt<sup>345</sup>. Teilweise werden auch - im Gegensatz zur handwerklichen Konvention - die Mitarbeiter von anderen Firmen dadurch abgeworben, dass ihnen z. B. in Form von Prämien mehr Geld geboten wird (Bewertungskriterium, Format der relevanten Information)<sup>346</sup>. Manche Unternehmen, die i. S. der Marktkonvention agieren, wirken dieser Problematik dadurch entgegen, dass sie, als die Arbeitsmarktsituation für sie noch günstig war, die entsprechenden Leute günstig einkaufen konnten (Wertigkeit) oder den Fachkräften wettbewerbsfähige Löhne zahlen können (Prüfung)<sup>347</sup>.

Thematisiert wurde auch, dass es für kleine Betriebe ein Problem ist, die Globalisierung (Raumformatierung) mitzumachen<sup>348</sup> und es notwendig ist zu exportieren, weil die Nachfrage in der Region nur begrenzt ist (Wertigkeit)<sup>349</sup>. Dabei ist es in dieser globalisierten Welt wichtig, für die jeweiligen regionalen Märkte angepasste Produkte zu entwickeln bzw. die deutschen Hightech-Maschinen „downzugraden“, um das sog. „German Overengineering“ zu vermeiden. Erst durch diese einfacheren Konstruktionen und den Einbezug lokaler Wertschöpfung kann kostengünstig mit anderen Anbietern auf Auslandsmärkten konkurriert werden (Prüfung)<sup>350</sup>.

---

344 BO1: „Das kommt eigentlich auf Empfehlung der Mitarbeiter, die da sagen meine Freundin oder der Freund oder was weiß ich, der Bruder, die Schwester.“

345 NA1\_1: „Wir haben einen Verkäufermarkt, was die Arbeitnehmer anbetrifft, ganz klar [...]. Die Frage immer, bildet man selber aus oder wirbt man dann ausgebildete Mitarbeiter von Kollegen ab.“

346 NA1\_1: „Was die Konkurrenz anbetrifft [...], gibt es natürlich solche großen wie [...] Porsche, der zahlt jetzt wieder eine Prämie von knapp 9.000 Euro, das kriegt der Hausmeister genauso wie der Abteilungsleiter, da müssen sie natürlich hier in der Provinz schon ganz schön was bieten, damit die Leute nicht abwandern.“

347 ST1: „Was das Problem der anderen Unternehmen sein könnte ist oftmals, dass sie ihre Mitarbeiter vielleicht oftmals unterbezahlen, die haben daher eben Fachkräftemangel, weil die auch abwandern. Wir selber haben das Problem hier bei uns nicht.“

348 OW1: „Was ein generelles Problem für kleinere Betriebe mit 50 Leuten ist, ist die Globalisierung heute, weil die die nicht mitmachen können.“

349 CE1: „Das gesamte wirtschaftliche Umfeld was uns am ehesten Arbeit bringt liegt nicht unbedingt regional, genau hier.“; B2: „Bei uns [...] ist der Exportanteil 80%.“

350 NA1\_1: „Es braucht nicht jeder eine Hightech-Maschine, es gibt auch Dinge, die [...] können relativ einfach sein. Also was wir auch manchmal hier haben ist immer mal wieder der Kampf mit diesem German overengineering [...]. Wir sind es gewohnt [...] Topqualität zu liefern, komplizierte Dinge umzusetzen und wenn es darum geht eine Lösung zu finden, die genau dem entspricht was der Kunde braucht und auch bereit ist zu bezahlen, da tun wir uns manchmal schwer [...], so ein

### 11.4.3 Industrielle Konvention

Anhand des Zustandes der Infrastruktur wird mit bewertet, ob der Standort geeignet ist bzw. ob die Branche Probleme in der Region hat<sup>351</sup>. Ist die entsprechende Infrastruktur vorhanden mit Autobahnzugang, Eisenbahnanschluss, Nähe zum Flughafen, Breitbandinternet und Kompetenzzentren<sup>352</sup>, können sich für die Entwicklung neuer Produkte die dafür notwendigen Spezialisten (Qualifikation von Personen)<sup>353</sup> effizient miteinander koordinieren (Bewertungskriterien).

Die Zusammenarbeit erfolgt langfristig (Zeithorizont) und Qualitätsstandards, die durch die IHK sicher gestellt werden (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention), ermöglichen die Ausbildung kompetenter Fachkräfte (Prüfung)<sup>354</sup>.

Des Weiteren benötigen die Unternehmen, um erfolgreich tätig sein zu können, eine TÜV-Prüfung bzw. Zertifizierung nach ISO-Normen (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention)<sup>355</sup>.

Kritisiert wird aus Sicht der industriellen Konvention des Weiteren die staatsbürgerliche Konvention, da die hohen bürokratischen Hürden Zulassungsverfahren behindern (Bewertungskriterien)<sup>356</sup>.

### 11.4.4 Konvention der Inspiration

Aus Sicht der Konvention der Inspiration wird die Region danach bewertet, inwieweit sie es

---

Downgrading zu machen und dann vielleicht zu sagen, wir machen mal eine einfache Konstruktion und vielleicht nur zehn Prozent kommt aus Deutschland, was dann wirklich vielleicht kompliziert ist und 90 Prozent wird dann lokal generiert [...]. Dass wir erst mal wieder lernen einfach zu denken und vor allem zuerst mal den Anspruch, die Anforderungen dieser verschiedenen Kunden und Märkte zu identifizieren und sagen, was braucht der eigentlich."; SBH1: „Eher angepasste Technologie für [...] den asiatischen Markt, kostengünstig, auch nicht so highend wie hier.“

351 B6: „Wir haben einen perfekten Autobahnzugang, alle Flughäfen sind schnell zu erreichen.";

CE1: „Wir haben hier einen Tropfeninternetanschluss [...], also für ein Technologiestandort ein Jammer [...], das ist ein Bremsen [...] eisenbahnmäßig Katastrophe angebunden [...]. So eine Infrastrukturfrage, da gibt es für mich nichts zu diskutieren, das ist einfach schlimm."

352 S1: „Eine bevorzugte Region [...], die [...] gespickt ist mit Technologie-Kompetenzzentren."

353 B2: „Wichtig ist der fachspezifische Kontakt zu den Entwicklungsbedarfsträgern."

354 SBH1: „Und auch hier eine gute Hochschullandschaft. [...] Die schulische Ausbildung, die Berufsschule und die Praxis und das ist schon etwas. [...] Ich habe die Prüfung und es ist strukturiert über die IHK, die auch über gewisse Qualitätsstandards."

355 OW1: „Haben wir gerade gehabt, TÜV, wird man ja geprüft und so weiter, kriegt man ISO. Ein kleiner Betrieb kann das ja gar nicht machen, da hockt der Chef da, du musst noch die Liste ausfüllen, kann der gar nichts anderes mehr machen [...], kann ein Betrieb nicht existieren."

356 OEO2: „Zulassungsverfahren [...], die Bürokratie hier im Rathaus existiert und die sich zwar verbessert hat aber noch enorm schleppend ist [...]. Und ein anderes wesentlich größeres Problem ist [...] erst mal ein Business etablieren kann und sagen mal die bürokratischen Hürden um so etwas zu beginnen, sie sind also enorm hoch."

ermöglicht Menschen, kreativ tätig zu sein und Innovationen zu erzeugen<sup>357</sup>. Allerdings bestehen aus Sichtweise der Konvention der Inspiration in Deutschland hier Defizite, da das Schulsystem aus seiner Gründung heraus darauf ausgelegt ist, Kreativität abzutöten (Wertigkeit) und Personen auszubilden, die funktionieren sollen (Kritik an der industriellen Konvention)<sup>358</sup>. Des Weiteren wird bemängelt, dass für die Durchsetzung von Innovationen (Prüfung) die entsprechende Haltung des Versuchs und Irrtums fehlt, da Deutschland zu konservativ (Kritik an der handwerklichen Konvention) und auch zu risikoavers ist bzw. versucht wird, über Analysen das Risiko zu begrenzen (Kritik an der industriellen Konvention)<sup>359</sup>. Aufgrund dieser Vergangenheitsorientierung (Zeithorizont) werden die Chancen von neuen Technologien, die besser und einfacher sind (Produktqualität), nicht gesehen<sup>360</sup>.

#### **11.4.5 Konvention der Bekanntheit**

Aus Sicht der Konvention der Bekanntheit liegen die Hauptprobleme der Branche in der Region darin, dass in den Massenmedien nur von Stellenabbau und Restrukturierungsmaßnahmen von Konzernen berichtet wird und nicht von Stellenaufbauten von Mittelständlern (Prüfung)<sup>361</sup>. Des Weiteren existieren auch zu wenig bekannte Unternehmen, die das Image der Region erhöhen könnten (Wertigkeit). Durch eine solche Erfolgswahrnehmung und durch Standortmarketing

---

357 SBH1: „Sich nicht zurück lehnen, sondern man muss da permanent Innovationen erzeugen.“

358 BO1: „Wir vergeuden Potentiale, also von jungen Leuten, weil sie einfach durch das jetzige Schulsystem im Prinzip demotiviert werden, die Kreativität wird gänzlich geraubt. Und das Schulsystem was wir heute haben, hat einfach aus der Gründung raus eine andere Intention gehabt, da wollte ich keine kreativen Leute ausbilden, sondern ich wollte Leute ausbilden, die in den Krieg ziehen, ich wollte Leute [...], die vielleicht in der Fabrik den ganzen Tag den machen und sagen da bin ich jetzt zufrieden oder halt das nicht infrage stellen.“

359 SBH1: „Ein Punkt ist immer noch die Risikobereitschaft die ist nicht sehr ausgeprägt auch mal beispielsweise trial and error zu machen [...], wir sind da in der Hinsicht sehr konservativ und risikoavers [...]. Auch mal neue Produkte, Technologien mal auf den Markt bringen und schauen, gibt es die Tendenz. Erst mal alles abzusichern, komplett über Marktstudien macht das, Analysen und Referenzkunden und das man dann einfach auch mal guckt, innovativ neue Produkte auf den Markt bringt.“

360 SO1: „Der Erfolg von heute ist mit alten Industriestrukturen aufgebaut, die sind vor allem mechanikorientiert und das wird es in zehn Jahren einfach nicht mehr geben [...], weil eine bessere, einfachere Technologie [wie der Elektromotor] das einfach links überholt und zwar viel schneller als sich die Leute das vorstellen [können].“

361 UN1: „Ist natürlich jetzt nicht unbedingt die Hyperegion, wo man jetzt hinzieht. Das ist halt auch ein bisschen dadurch geprägt, dass sehr viele junge Leute halt zu Ballungszentren [...] neigen [...] und im Endeffekt sind diese Firmen nur in der Öffentlichkeit mit irgendwelchen Stellenabbauten oder Strukturierungsmaßnahmen und so weiter [...]. Man schielt viel zu sehr auf die großen Arbeitgeber, wenn bei [Unternehmen E] ein paar Stellen abgebaut werden, dann berichten alle Medien drüber, wenn die versammelten baden-württembergischen Mittelständler tausende und zehntausende von Stellen aufbauen, da redet kein Schwein drüber.“

(Format der relevanten Information) würde die Region bekannter in der Öffentlichkeit werden und mehr Fachkräfte in die Region ziehen (Prüfung)<sup>362</sup>.

Eine weitere Herangehensweise, dem Fachkräftemangel zu begegnen ist, indem an der Baustelle für den neuen Standort ein Schild angebracht wird, das darüber informiert, dass das Unternehmen neue Mitarbeiter sucht, was überaus erfolgreich sein kann (Prüfung)<sup>363</sup>.

#### 11.4.6 Staatsbürgerliche Konvention

Qualitätsmerkmal des Standortes ist die Sozialpartnerschaft in Deutschland mit Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Hierdurch werden die unterschiedlichen Interessen zwischen Belegschaft und Unternehmen gleich gewichtet (Prüfung) und führen zum Unternehmenserfolg, der Grundlage für Beschäftigung und des ökonomischen Erfolgs einer Region ist<sup>364</sup>.

Durch aktive Wirtschaftsförderung sollen die Standortbedingungen der Branche in der Region verbessert werden (Bewertungskriterium)<sup>365</sup> und von Politikern wird erwartet, dass sie konkrete Maßnahmen ergreifen, um z. B. den Fachkräftemangel zu beheben<sup>366</sup>.

Des Weiteren wird aus Sicht der staatsbürgerlichen Konvention von der Politik auch erwartet, das in Deutschland erarbeitete Knowhow vor zu Dumpingpreisen anbietender ausländischer Konkurrenz zu schützen (Kritik an der Marktconvention)<sup>367</sup> und zu entscheiden,

---

362 OEO1: „Das ist zumindest eine Zukunftswahrnehmung, eine Wachstumswahrnehmung oder eine Erfolgswahrnehmung [...]. Ich [würde] mir eigentlich mehr starke, sichtbare Softwarearbeitgeber wünschen [...], da strahlt die Region trotz aller Attraktivität nicht stark genug.“

363 S2: „Wir haben an der Baustelle so einen Bauschild da angebracht, hier baut [Unternehmen B]-Gruppe und [...] wir stellen dann ein, Zerpannungstechniker, Werkzeugmechaniker und wir hatten damals in der Anfangsphase nach wenigen Wochen bereits über 300 Initiativbewerbungen [...] aufgrund dieses Schildes da in [Ort F] und haben gute Leute gefunden.“

364 S2: „Ich bin ein enorm engagierter Vertreter der Sozialpartnerschaft, sowohl auf übergeordneter Ebene, also Arbeitgeberverbände mit Gewerkschaften, als auch im Betrieb, vernünftige Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat hat für mich eine hohe Bedeutung, weil, natürlich gibt es unterschiedliche Interessen zwischen Belegschaft und Unternehmen, die aber alle gleichgerichtet sind in dem Interesse Unternehmenserfolg zu haben. Aber das ist die Grundlage für Beschäftigung und auch für entsprechende materielle Ausgestaltung.“

365 SW1: „Vom Landkreis [...] gibt es also Kooperationsbörsen, die da untereinander ?lernen?, von der Wirtschaftsförderung, die im Prinzip die Unternehmen wieder zusammen führen sollen.“

366 SW3\_1: „Mit unserem Oberbürgermeister, machen wir immer so Runden hier [...], die wollen auch über ihre Kontakte in diese neuen EU-Länder mal so ein bisschen reingucken [ob] [...] man sich hier gemeinsam mal für eine Stadt, vielleicht mal eine Region aussuchen aus der man vielleicht Leute rekrutieren kann, so eine kleine Community.“

367 SW3\_1: „Unser in hundert Jahren und mehr erarbeitetes Knowhow in die Welt hinaus zu verschenken [...]. Das ist reine Profitgier Einzelner, solcher, die nämlich nicht wissen, was für Produkte sie haben, die nur auf die Prozentzahl Ebit gucken [...], die solche Dinge ungesehen in die Welt hinaus exportieren und das ist [...] sehr bedenklich für die langfristige Zukunft Europas und

inwieweit die durch die Digitalisierung hervorgerufenen disruptiven Veränderungen abgedeckt werden sollen. Sie hat eine ähnlich tiefgreifende Veränderung der Gesellschaft zur Folge wie seinerseits die Industrialisierung (Bewertungskriterium) und es gilt abzuwägen, welche digitalen Geschäftsmodelle ggf. verboten werden müssen, um die Vielfalt der Gesellschaft zu erhalten<sup>368</sup>.

#### 11.4.7 Ökologische Konvention

Hier gab es nicht genügend Aussagen, um eine ökologische Konvention anhand der verschiedenen Dimensionen rekonstruieren zu können.

#### 11.4.8 Netzwerkkonvention

Vom Standpunkt der Netzwerkkonvention ist der Erfolg einer Region entscheidend davon abhängig, inwieweit die Industrieunternehmen mit der Hochschule verflochten sind und die Hochschulen wissen sollten, was es für Industrieunternehmen in ihrer Nähe gibt<sup>369</sup>.

Sind zusätzlich noch Technologiezentren und Cluster vorhanden, die ein Netzwerk von Forschungsinstituten und Anwendern begründen, die die Entwicklung von Produktionstechnologien ermöglichen, ist eine solche bevorzugte Region sehr wirtschaftsstarke und hat keine strukturellen Probleme<sup>370</sup>.

---

der westlichen Welt."

368 OEO1: „Man muss sicherlich auch aufpassen als Gesellschaft, dass solche neuen Modelle nicht nur die Sachen abschöpfen [...] und [...] das mag dann für das Startup ein schönes Geschäftsmodell sein aber was die Gesellschaft will, welche Geschäftsmodelle eine Gesellschaft möglich machen möchte und welche nicht, diese Regeln [...], hoffentlich gelingt es uns diesmal die Pendelausschläge überschaubarer zu gestalten als das dann teilweise so im Manchester-Liberalismus war oder wie dann teilweise mit Streiks umgegangen wurde."

369 OW1: „Es ist wichtig, dass die Industrie mehr verflochten ist, in irgendeiner Form mit der Hochschule, dass die Hochschule wissen sollte in etwa, was für Industrien haben wir denn hier auf dem Gebiet. Umgekehrt, dass die Betriebe wissen, wer ist an der Hochschule der Mann, der auf dem Gebiet, der mir helfen kann. 100 Leute da findet sich keiner zurecht [...]. Und das sage ich immer den kleineren Betrieben, die müssen wir herholen die müssen, wenn sie ein Problem haben zur Hochschule gehen [...]. Also diese Verflechtung muss man machen aber die kleinen Betriebe, hat entweder der Chef keine Zeit oder der Chef will nicht sagen, was er eigentlich macht [...], also das ist nicht ganz so einfach. Da haben wir da Veranstaltungen gemacht, wo wir gesagt haben, stellen sie sich mal provisorisch vor und dann laden wir dann die Unternehmer ein."

370 S1: „Eine bevorzugte Region, weil die Region natürlich gespickt ist mit Technologie-Kompetenzzentren, es gibt die großen Anwender also die von der Größe her auch Oberklasse sind [...], da gibt es viele Zentren wo Automobileproduktion und auch Zulieferer natürlich arbeiten [...]. Also das ist ein sehr enges miteinander, was dieses Netzwerk, was Produktionstechnologie angeht, sowohl Institute, Forschung, als auch dann Anwender."; SBH1: „Die Region hier ist eine der wirtschaftsstärksten Regionen in Deutschland oder sogar in Europa [...] und es gibt ja in [Ort C] den großen Medizintechnik-Cluster und [...] so wirkliche Probleme, strukturelle Probleme gibt es hier nicht."

Wichtig innerhalb solcher Netzwerke ist es, dass sich die Unternehmen nicht abschotten, sondern ihre eigenen Stärken ideal mit denjenigen der anderen kombinieren (Produktion ist geprägt durch) und auch Kunden mithilfe der „Crowd-Innovation“ (Beziehungslogik) in die Entwicklungs- und Qualitätssicherungsarbeit eingebunden werden<sup>371</sup>.

Auf der anderen Seite bekommt eine Region dann Probleme, wenn diese Netzwerke zerfallen, wie in Ostdeutschland nach der Wende, als die nachfolgende Mitarbeitergeneration keine Kenntnis mehr von den gegenüberliegenden Unternehmen hatte und die Kommunikation zwischen diesen benachbarten Unternehmen (Format der relevanten Information) nicht mehr aufrecht erhalten werden konnte<sup>372</sup>.

#### 11.4.9 Ost-West-Vergleich

Beim Vergleich der Antworten auf die beiden letzten Fragen zeigte sich, dass nur westdeutsche Geschäftsführer ihre Region als sehr wirtschaftsstark bezeichneten (z. B. S1), bei ostdeutschen Geschäftsführern wurde in keinem Fall die Region uneingeschränkt als wirtschaftsstark eingestuft, d. h. die Ausstattung der Region mit Infrastruktur wurde nie als optimal angesehen (Kritik innerhalb der industriellen Konvention), bis hin zu den Fällen, die die Infrastruktur in Ostdeutschland als extrem negativ beurteilten (z. B. SW3\_1 und SW2\_2). Allerdings sprachen in der Mehrheit der Fälle sowohl ost- (CE1) als auch westdeutsche Geschäftsführer (S2, UN1) positive und negative Aspekte der Infrastruktur an.

Auf die Konvention der Bekanntheit bezogen sich bei der Bewertung des Standortes ebenfalls ost- und westdeutsche Geschäftsführer, allerdings fand sich auch hier nur bei westdeutschen Geschäftsführern ein eindeutig positiver Bezug statt, indem auf erfolgreiches Standortmarketing verwiesen wurde (SBH1). Bei weiteren westdeutschen Geschäftsführern (UN1) wurde die verzerrte schlechte Darstellung der Region in der Presse bemängelt und bei ostdeutschen

---

371 OEO1: „Themen wie Crowd-Innovation [...], so viele Kombinationen kann ich mir ja gar nicht ausdenken [...], der Zoo da draußen ist sowieso viel größer als alles was ich mir hierhin stellen könnte. Das gleiche gilt für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen. Dieser, ich bleibe für mich, und schotte mich ab und das darf alles keiner wissen und ich bin supergeheimnisvoll, [...] ich glaube viel mehr wird es Unternehmen geben, die sich am Markt dadurch auszeichnen, dass sie nicht mehr jeden Euro selber behalten haben, sondern dass sie gesagt haben, ich konzentriere mich auf Dinge, die ich richtig gut kann und wenn andere ihren Anteil auch haben, das ist mir doch egal, Hauptsache ich habe richtig Spaß an meinen Stärken und kann sie ideal mit den Stärken anderer kombinieren.“

372 SW1: „Zu Ostzeiten war es also so, dass zwischen den Unternehmen sehr gut kooperiert wurde [...]. Da ist es inzwischen [...] die neue Generation in diese Unternehmen reingewachsen und die kennen natürlich diese gegenüber nicht. Es sind viele Unternehmen dazwischen drin, die sind in die Insolvenz gegangen oder Gesamtvollstreckungsverfahren damals, so dass also die Vernetzung zwischen den Unternehmen im Prinzip kaputt gegangen ist.“

Geschäftsführern (OEO1), dass eine höhere Grundattraktivität der Region für die Anwerbung potentieller Fachkräfte förderlicher wäre.

Kritik an Politik und Verwaltung (staatsbürgerliche Konvention) äußerten insbesondere ostdeutsche Geschäftsführer, indem bürokratische Zulassungsverfahren (OEO2), unverständliche Gesetzestexte (SW3\_1) und geschäftsschädigende Steuergesetzgebung (SW1) bemängelt wurden. Bei westdeutschen Geschäftsführern war die Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention durchweg, wenn sie geäußert wurde, etwas milder (SBH1, UN1).

Ein Thema, das von fast allen Interviewteilnehmern angesprochen wurde, ist der Fachkräftemangel, d. h. ost- und westdeutsche Geschäftsführer hatten Probleme, qualifiziertes Personal zu finden (industrielle Konvention).

Bei der Beurteilung des Fachkräftemangels fand sich allerdings eine Auffälligkeit, da sich nur ein westdeutscher Unternehmer (BO1) auf die Konvention der Inspiration bezog, von der aus er die industrielle Konvention kritisierte: seiner Ansicht nach werden bundesweit Potentiale vergeben, da das Schulsystem darauf angelegt ist, Menschen auszubilden, die funktionieren sollen und durch die schulische Sozialisation Kreativität abgetötet wird. In der heutigen Arbeitswelt haben sich aber die Tätigkeiten verändert, selbst die Produktion ist durch Freiräume gekennzeichnet, die vielfältige und keine gleichgerichteten Tätigkeiten mit sich bringen, wofür kreative und eigenverantwortliche Menschen benötigt werden.

Beim Thema Fachkräftemangel bzw. bei der Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber bezogen sich ost- und westdeutsche Geschäftsführer auch auf die Konvention der Bekanntheit, ein eindeutig positiver Bezug hierauf fand sich nur bei einem westdeutschen Unternehmen (BO1), das aufgrund seiner Great-place-to-work-Auszeichnung ein attraktiver Arbeitgeber in einer wenig attraktiven Region ist. Allerdings fand bei einem weiteren westdeutschen Unternehmer (S2), der für seinen Standort in Ostdeutschland Mitarbeiter suchte, ebenfalls ein positiver Bezug zur Konvention der Bekanntheit statt, indem durch das Anbringen eines Schildes an der Baustelle diesen neuen Standortes, das aussagt, dass sie Mitarbeiter suchen, er mehr als genügend Bewerbungen erhielt. Bei ostdeutschen Geschäftsführern (SW3\_1) wurde ansonsten thematisiert, dass sie als Zulieferbetrieb ein nicht so gutes Image bei Arbeitnehmern haben wie VW.

Ost- und westdeutsche Geschäftsführer verwendeten beide Begründungen i. S. der Marktkonvention, es fand sich lediglich bei einem ostdeutschen Unternehmer (CE1) auch der Bezug zur handwerklichen Konvention indem er sagte, dass er eigentlich mehr Produkte in seiner Region verkaufen möchte, weil er es gut findet, vor der Haustür zu verkaufen. Dieser regionale Markt ist aber zu klein, so dass er außerhalb der Region exportieren muss. Die anderen Geschäftsführer, insbesondere aus Baden-Württemberg (z. B. NA1\_1), legten den Fokus klar auf



den Weltmarkt, d. h. es werden Auslandsgesellschaften gegründet, um dorthin zu exportieren und darüber hinaus ggf. lokal angepasste Produkte am Auslandsstandort zu entwickeln. Um dort erfolgreich agieren zu können, gilt es das sog „German Overengineering“ zu vermeiden, d. h. die deutsche Hochtechnologie muss auf die Nachfragesituation der Auslandsmärkte angepasst werden.

Ein weiterer Unterschied ist, dass sich nur bei westdeutschen Geschäftsführern (OW1, SO1) ein Kompromiss aus Marktkonvention und Konvention der Inspiration fand: es ist normal, dass Betriebe eingehen, es ist nur schlecht, wenn nichts Neues entsteht und es ist normal, dass sich Technologien nach zehn bis 15 Jahren überholen, weil die neuen Technologien einfacher und besser sind und die alte dadurch unbrauchbar wird.

Auf diese beiden Konventionen bezog sich auch ein weiterer Geschäftsführer in Westdeutschland (SBH1), indem er die zu gering ausgeprägte Risikobereitschaft in Deutschland bemängelte, da es zu konservativ ist (Kritik an der handwerklichen Konvention). Es fehlt eine Haltung des Versuchs und Irrtums, die einen dazu veranlasst, auch mal innovative Produkte auf den Markt zu bringen. In Deutschland besteht aber die Tendenz, erst mal alles über Marktstudien (Kritik an der industriellen Konvention) und Referenzkunden (handwerkliche Konvention) abzusichern.

Ein weiterer Unterschied ist, dass sich ostdeutsche Geschäftsführer (OEO1) auf die staatsbürgerliche Konvention bezogen und die Marktkonvention kritisierten, indem die, durch die im Moment stattfindende Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft, die dadurch hervorgerufenen disruptiven Veränderungen durch staatliche Eingriffe abgefedert haben möchten. Die Gesellschaft sollte nicht unbedingt alle neuen Geschäftsmodelle ermöglichen, sie sollte nur diejenigen ermöglichen, die einen Gewinn für die Gesellschaft darstellen und Verwerfungen, wie sie der Manchester-Kapitalismus hervorrief, vermeiden.

Einen noch stärkeren Bezug auf die staatsbürgerliche Konvention und schärfere Kritik an der Marktkonvention fand sich bei einem weiteren ostdeutschen Geschäftsführer, indem er die reine Profitgier bzw. das alleinige Gewinninteresse Einzelner kritisierte, die damit dem deutschen Standort schaden und er forderte, der Staat müsste hier eigentlich regulierend eingreifen (SW3\_1). Einschränkend für die Einordnung dieses Befundes muss aber gesagt werden, dass diese beiden Geschäftsführer ursprünglich aus Westdeutschland kamen und in einem Unternehmen mit Sitz in Ostdeutschland tätig sind.

Festzustellen bleibt insbesondere, dass mit Bezug auf die industrielle Konvention die schlechtere Infrastruktur in Ostdeutschland bemängelt wurde und dass mit Bezug auf die staatsbürgerliche Konvention, die schlechtere bis dysfunktionale Verwaltung kritisiert wurde. Auf diese beiden Befunde wird in Kapitel 12, mit Bezug auf weitere wissenschaftliche Arbeiten, ausführlicher eingegangen werden.

Des Weiteren fand sich nur bei westdeutschen Geschäftsführern der Bezug auf die Konvention der Inspiration, indem thematisiert wurde, dass das Schulsystem Potentiale verschenkt, da im Laufe der schulischen Sozialisation die Kreativität abgetötet wird und dass eine Haltung des Versuchs und Irrtums Voraussetzung ist, damit neue Technologien entwickelt werden. Auf die Bedeutung dieser Konvention wird in Kapitel 12 auch noch mal eingegangen werden.

Insbesondere bezogen sich, wie in Kapitel 11.1 und 11.2 herausgearbeitet wurde, westdeutsche Geschäftsführer explizit auf die Marktkonvention, indem der Fokus auf den Weltmarkt gelegt wird, während ein ostdeutscher Unternehmer, zumindest partiell dem Absatz speziell in der eigenen Region (handwerkliche Konvention) eine eigene Wertigkeit beimaß. Die Bedeutung der Exportorientierung bzw. der hohe Marktanteil am Weltmarkt für die deutsche Industrie wird in Kapitel 12 abschließend diskutiert werden.

## **12. Fazit**

Bei den Ost-West-Vergleichen in den Kapiteln 11.2.9 und 11.3.9 wurde die Hypothese aufgestellt, dass insbesondere die Entwicklung hin zum Systemanbieter, der sich durch internationale Projektkoordination ein Alleinstellungsmerkmal am Markt erarbeitet und dadurch eine höhere Wertschöpfung generiert, eine vielversprechende Entwicklungsrichtung für ostdeutsche Unternehmen sein könnte: Wie in Kapitel 1 und 2 geschrieben, ist ein Strukturproblem der ostdeutschen Wirtschaft deren Kleinteiligkeit und es zeigte sich bei verschiedenen Unternehmern, insbesondere aus Baden-Württemberg (OW1, NA1\_1) aber auch aus Ostdeutschland (B5), die ihr Unternehmen zu einem großen Mittelständler ausbauen bzw. ein Kombinat erfolgreich restrukturieren konnten, dass dies durch die Orientierung auf Auslandsmärkte (Marktkonvention) gelang. Allerdings konkurrieren diese Unternehmen erfolgreich auf den (internationalen) Märkten nicht (allein) über den Preis, sondern erlangen als Projektkoordinator/Generalunternehmer (Netzwerkkonvention) ein Alleinstellungsmerkmal am Markt.

Dieser Kompromiss aus Markt- und Netzwerkkonvention, mit dem Ziel ein mittelständisches Industrieunternehmen mit seinen überbetrieblichen Beziehungen erfolgreich zu entwickeln, deckt sich mit Befunden der Arbeiten über Cluster: Die gleichzeitige Ausprägung von Konkurrenz (Marktkonvention) und Kooperation (Netzwerkkonvention) gilt als das bestimmende Merkmal erfolgreicher Industriecluster (vgl. Huttenloher 2006: 104f., 115-123; Kiese 2009: 176f.; Sydow/Duschek 2011: 216ff.).

Diese Arbeiten über Cluster und verwandte Konzepte werde ich in Kapitel 12.1 kurz referieren, um darauf aufbauend in Kapitel 12.2 eine allgemeine Verbindung zwischen den Wirkungsweisen von Clustern und der Clusterpolitik und dem Konventionenkonzept herzustellen.

In den Kapiteln mit den Ost-West-Vergleichen (11.1.9, 11.2.9, 11.3.9 und 11.4.9) wurden zwar auch andere Befunde herausgearbeitet, die potentiell interessant sein könnten, z. B. bei BO1, der das Schulsystem kritisierte, da es die Kreativität der Schüler abtötet (Kritik von der Konvention der Inspiration an der industriellen Konvention) und der Bezug zur ökologischen Konvention bei DI1; auf sie wird aber nicht vertiefend weiter eingegangen werden, da sie in Bezug auf meine Fragestellung, meiner Ansicht nach, nicht primär relevant sind.

Die anderen Befunde sind, meiner Ansicht nach, insgesamt recht schwach ausgeprägt, heterogen, zu widersprüchlich und auch weniger bedeutsam als die eingangs genannten. Eine Ausnahme bilden hier lediglich Aussagen, die sich auf die Clusterpolitik beziehen (Kapitel 11.3.9), da sich zeigte, dass ostdeutsche Geschäftsführer Kritik an der staatlichen Förderpolitik übten (z. B. CE1), weil diese staatlich geförderten Netzwerke nach Ende der Förderperiode wieder auseinander fallen, während ein westdeutscher Interviewpartner die öffentliche Förderung von Verbundprojekten als Idealzustand erfolgreicher unternehmensübergreifender Vernetzung ansieht (S1). Hierauf werde ich ebenfalls ausführlicher eingehen, indem ich eine detaillierte Verknüpfung der Wirkungsweise von Clustern und Maßnahmen der Clusterpolitik mit der von mir herausgearbeiteten Typologie vornehmen werde (Kapitel 12.3).

Ich werde daher nur noch einmal kurz die Befunde der Ost-West-Vergleiche aus dem 11. Kapitel zusammenfassend erwähnen, um dann auf diese beiden zentralen Befunde, mit Bezug auf die Literatur, genauer einzugehen. Mir erscheint dieses Vorgehen deswegen sinnvoll zu sein, weil, wie in Kapitel 11 über die Idealtypen geschrieben wurde, bei der Analyse inhaltlicher Zusammenhänge es wichtig ist, für Anomalien und überraschende Befunde offen zu sein, um durch abduktives Schlussfolgern neue Zugänge zu Phänomenen zu gewinnen, die bisher bestehende Theorien nicht erklären können.

In Kapitel 11.1.9 (Person des Geschäftsführers) wurde herausgearbeitet, dass sich westdeutsche Geschäftsführer häufiger auf die Marktkonvention, ostdeutsche Geschäftsführer sich eher auf die staatsbürgerliche Konvention bezogen und die industrielle Konvention kritisierten. Von ostdeutschen Geschäftsführern wurde in der Retrospektive ihre anfangs fehlende Handlungsorientierung im Sinne der industriellen Konvention und der Marktkonvention kritisiert. Auf die ökologische Konvention bezogen sich nur westdeutsche Geschäftsführer.

Wie in Kapitel 11.2.9 (Unternehmensebene) dargestellt, bezogen sich ost- und westdeutsche Geschäftsführer auf alle Konventionen, es fanden sich aber einige Interviewpassagen mit leichten Unterschieden: Ostdeutsche Geschäftsführer lehnten die Marktkonvention öfters ab, als westdeutsche Geschäftsführer und bezogen sich häufiger auf die staatsbürgerliche Konvention. Insbesondere fanden sich wenige Interviewpassagen bei ostdeutschen Geschäftsführern, die sich der Marktkonvention zuordnen ließen.

In Kapitel 11.3.9 (überbetriebliche Beziehungen) wurde geschrieben, dass sich ost- und westdeutsche Geschäftsführer gleichermaßen auf verschiedene Konventionen bezogen, insbesondere auf die industrielle Konvention, die Marktkonvention und die Netzwerkkonvention, daneben auch auf die Konvention der Inspiration und die staatsbürgerliche Konvention. Etwas überraschend war – im Vergleich zu den Kapiteln 11.1.9 und 11.2.9 – dass sich bei den Fragen, die die überbetrieblichen Beziehungen thematisierten, sich auch ostdeutsche Geschäftsführer auf die Marktkonvention bezogen und die staatsbürgerliche Konvention kritisierten: Ost- und westdeutsche Geschäftsführer übten beide Kritik an der staatsbürgerlichen Konvention (Bürokratie, Ideologie), die die Arbeitsfähigkeit von Netzwerken bzw. Clustern behindert.

In Kapitel 11.4.9 (Sonstiges) wurde dargestellt, dass nur westdeutsche Geschäftsführer ihre Region als sehr wirtschaftsstarke bezeichneten, während ostdeutsche Geschäftsführer insbesondere die Infrastruktur bemängelten (industrielle Konvention). Insgesamt zeigte sich, dass ost- und westdeutsche Geschäftsführer sowohl positive als auch negative Aspekte der Infrastruktur erwähnten, wobei westdeutsche Geschäftsführer sich hierbei auch positiv auf die Konvention der Bekanntheit bezogen, während ostdeutsche Geschäftsführer die staatsbürgerliche Konvention stärker kritisierten als westdeutsche (bürokratische Zulassungsverfahren, unverständliche Gesetzestexte, geschäftsschädigende Steuergesetzgebung).

Der Fachkräftemangel (industrielle Konvention) wurde von ost- und westdeutschen Geschäftsführern angesprochen, wobei sich jeweils nur ein westdeutscher Geschäftsführer auf die Konvention der Inspiration und einer auf die Konvention der Bekanntheit bezog, um ihn zu begegnen. Westdeutsche Geschäftsführer legten einen klaren Fokus auf den Weltmarkt, indem sie die Gründung von Auslandsgesellschaften (Marktkonvention) erwähnten, während ein ostdeutscher Geschäftsführer davon sprach, dass er es grundsätzlich gut findet, in der Region eigene Produkte zu verkaufen (handwerkliche Konvention). Des Weiteren fand sich bei westdeutschen Geschäftsführern auch ein Kompromiss zwischen Marktkonvention und Konvention der Inspiration, d. h. es wird als normal angesehen, wenn Unternehmen aufgrund neuer Technologien und Produkte vom Markt verschwinden (Bewältigung des Strukturwandels durch Unternehmen). Als wichtig wurde eine Haltung von Versuch und Irrtum genannt, um neue Technologien zu entwickeln

(Konvention der Inspiration). Auf der anderen Seite sprachen an dieser Stelle ostdeutsche Geschäftsführer (die aber ursprünglich aus Westdeutschland kamen) an, dass disruptive Veränderungen durch staatliche Eingriffe abgefedert werden sollten und der deutsche Standort vor dem internationalen Wettbewerb geschützt werden sollte.

### **12.1 Cluster und verwandte Konzepte**

In den 70er und 80er Jahren wurden aufgrund des empirischen Hintergrundes schwerer „Konjunktur- und Strukturkrisen [...] in der industriellen Massenproduktion“ (Bathelt/Glückler 2003: 182) und aufgrund eines zunehmenden internationalen Wettbewerbs, der zur Verlagerung von Teilen der Produktion von Großunternehmen ins Ausland führte, wissenschaftliche „Debatten über die räumliche Organisation von Produktionssystemen, über [...] [Unternehmensnetzwerke und] deren Einbettung in sozio-institutionelle Zusammenhänge“ (ebenda) geführt. Es zeigte sich hierbei, dass nicht nur in der hightech-Industrie im Silicon Valley, sondern „auch in traditionellen Branchen“ (ebenda) in Italien und im „Maschinenbausektor in Baden-Württemberg“ (ebenda: 188) neuartige, kleinräumige Produktionszusammenhänge entstanden waren, die erfolgreich auf dem Weltmarkt konkurrieren konnten (vgl. ebenda; Kiese 2012: 76; Scott 1988: 1-16). Die empirischen Untersuchungen zeigten auch, „dass neue Technologien keineswegs immer in integrierten Forschungsprozessen innerhalb weltweit organisierter Großunternehmen entwickelt werden, sondern dass“ (Bathelt/Glückler 2003: 39) insbesondere eine Anhäufung von spezialisierten Industriebetrieben eine gute Voraussetzung „für die Etablierung arbeitsteiliger Innovationsprozesse bilden“ (ebenda). Erst die räumliche Nähe ermöglicht „regelmäßige Interaktionen und Abstimmungen zwischen den Akteuren und erleichtert dadurch den Prozess der Wissensgenerierung“ (ebenda), der umso ausgeprägter ist, „je stärker die Unternehmen in den lokalen sozio-institutionellen Kontext integriert sind“ (ebenda).

Dadurch wurde gezeigt, dass traditionelle Standortfaktoren wie Transportkosten, eine untergeordnete Bedeutung besitzen, weil in Industrienationen normalerweise bereits hochwertige Verkehrsinfrastrukturnetzwerke existieren und der Aufbau effektiver Verflechtungsbeziehungen somit in den Vordergrund rückt (vgl. ebenda: 137ff., 145f.). Die Standortwahl erfolgte hier aufgrund der räumlichen „Nähe von Kunden, Zulieferern und Universitäten [und] basierte nicht [mehr primär] auf Kostenüberlegungen, sondern“ (ebenda: 146) darauf, ob die „intensiven Kommunikations- und Informationsverflechtungen“ (ebenda) mögliche Vorteile bieten.

Theoretisch herleiten lässt sich die zunehmende Bedeutung überbetrieblicher Beziehungen bzw. von Clustern durch die Globalisierung, die eine „Internationalisierung von Beschaffung, Produktion, Absatz und Konsum“ (Huttenloher 2006: 124) erleichtert. Aufgrund neuer

„Informations-, Kommunikations- und Transporttechnologien sowie“ (ebenda) internationaler Deregulierung haben Unternehmen prinzipiell die Möglichkeit, sich die kostengünstigsten Standorte weltweit auszusuchen bzw. dadurch ihre Wertschöpfungsketten neu zu strukturieren (vgl. ebenda). Zu diesem sich intensivierenden Standortwettbewerb gehört allerdings auch, dass Unternehmen (paradoxaerweise) miteinander „kooperieren müssen, um konkurrenzfähig zu bleiben“ (ebenda: 126), weil sie nur durch kooperative unternehmensübergreifende Beziehungen das verborgene Wissen, das an Personen gebunden ist, für sich erschließen können. Innovativ erschließen lässt sich dieses personengebundene (implizite) Wissen meist nur durch die Interaktion von Personen, die komplementäre Wissensbestandteile dann neu kombinieren (vgl. Kiese 2012: 50). Hierfür sind aber direkte Kontakte („Face-to-face-Kontakte“) in räumlicher Nähe erforderlich und der Erwerb, „Transfer und die Anwendung dieses ‚klebrigen‘ Wissens an einem anderen Ort verursacht Kosten, die in der Regel für Reisen der Wissensträger zur temporären Herstellung räumlicher Nähe aufgewendet werden müssen“ (ebenda: 50). Aus diesem Grund laufen Globalisierungsprozesse nicht grenzenlos: Neben einer „entakteten Ökonomie“, die auf eine völlige Mobilität der Produktionsfaktoren setzt, lässt sich idealtypisch als Gegenpol eine „lokalierte Ökonomie“ unterscheiden, die keine alternativen Standorte wählt, sondern in „lokalierte sozio-institutionelle Strukturen“ (Bathelt/Glückler 2003: 273) eingebettet ist, die „den konkreten Interaktionsrahmen für eine Menge von Akteuren in [...] zumindest teilweise territorialen“ (ebenda: 274) Zusammenhängen definieren. Diese Kommunikationsinhalte weisen eine hohe Spezifität auf und „Normen, Regeln und Konventionen [legen] [...] die [...] Prozeduren der Wissensgenerierung, -interpretation und -verwendung“ (ebenda: 273f.) dieses überwiegend personengebundenen („tacit knowledge“) Wissens fest.

Die Globalisierung führt also nicht zur weltweiten Vereinheitlichung, sondern es bleiben lokale und nationale sozio-institutionelle Kontexte erhalten und diese werden fortwährend reproduziert (vgl. ebenda; Storper 1997b: 250-257).

Herausforderung ist hierbei allerdings insbesondere die „komplementäre Arbeits- und Wissensteilung“ (Rehfeld 2009: 177) zwischen den Unternehmen, die in ähnlichen Märkten bzw. gleichen Wertschöpfungsketten tätig sind: Kooperationsbeziehungen zwischen diesen direkten Konkurrenten sind oftmals nur sehr schwer zu etablieren, wohingegen Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen, die auf „unterschiedlichen Märkten tätig sind“ (ebenda), und leichter zu verwirklichen sind, wenig Synergien erwarten lassen.

Das führte dazu, dass traditionelle Paradigmen mit ihrem weitgehend statischen Charakter der Modelle und mit nur auf Transaktionskosten basierendem Ansatz, weniger Erklärungswert

besitzen und es wurden in der Wirtschaftsgeographie und benachbarten Fächern verschiedene Ansätze entwickelt, bei denen

„räumliche Strukturen als soziale Konstrukte betrachtet [werden] die aus [den] vielfältigen Interaktionen von Personen, Unternehmen und formellen Institutionen hervorgehen [...]. [D]iese lokalisierten Strukturen [beeinflussen] zugleich infolge reflexiver Wissensaneignung das Handeln der Akteure.“ (Bathelt/Glückler 2003: 29; vgl. Krätke/Scheuplein 2001: 12; Sydow/Duschek 2011: 216-233)

Insbesondere die kalifornische Schule der Clustertheorie, die sich seit den 1980er Jahren mit industriellen Wachstums- und Standortprozessen beschäftigte, trug entscheidend mit dazu bei, dass die alten raumwirtschaftlichen Konzeptionen überwunden wurden und sich eine „new economic geography“ (Bathelt/Glückler 2003) etablieren konnte (vgl. ebenda: 27-31, 207; Krätke/Scheuplein 2001: 12-16; Storper 1997a: 9-22; ebenda 1997b: 250).

Von großer Bedeutung sind die Arbeiten von Storper (1997a, 1997b), da er aufbauend auf gemeinsame Arbeiten mit Scott in einem weitergehenden Schritt Konventionen und Beziehungen in die Analyse regionalökonomischer Prozesse eingebunden hat: Bei der ursprünglichen Modellformulierung von Scott (1988) werden Transaktionskosten<sup>373</sup> in einen räumlichen Beziehungsrahmen gesetzt, d. h. je größer diese Kosten pro Produkteinheit sind, „desto größer ist der Anreiz“ (Krätke/Scheuplein 2001: 14) für Unternehmen, distanznahe Produktionsaktivitäten aufzubauen, die zu Agglomerationen führen.

Bei Storper (1997a, 1997b) spielen dann neben diesen quantitativen Kostenstrukturen die sog. „untraded interdependencies“ eine zentrale Rolle dabei, ob eine Region spezifische Vorteile für Produktionssysteme generieren kann, die netzwerkförmig organisiert sind (industrielle Distrikte oder internationale Unternehmen und ihre Zulieferer). Neben der sichtbaren Struktur dieser Netzwerke befindet sich darunter eine viel größere und komplexere Struktur von Beziehungen (Konventionen) zwischen Firmen, Arbeitsmärkten und Institutionen, die es Akteursgruppen ermöglicht, zu lernen bzw. zu Innovations- und Wachstumsprozessen zu kommen (vgl. Storper 1997b: 252; Bathelt/Glückler 2003: 213f.):

„These interrelations depend on the conventions and relations underneath transactional linkages, as well as certain relations between organizations which are not ‚hard‘ at all, which are *untraded interdependencies*.“ (Storper 1997b: 252; Herv. i. Orig.)

Transaktionen werden also mithilfe von Konventionen organisiert, die es dann ökonomischen Akteuren ermöglichen, Informationen zu erfassen, sie richtig zu interpretieren und zu nutzen. Sie stellen den Akteuren einen Handlungsrahmen („action framework“) zur Verfügung,

---

373 „Transaktionskosten“ sind diejenigen Kosten, die bei der „Koordination, Überwachung und Vertragsgestaltung von Transaktionen“ (Bathelt/Glückler 2003: 157) anfallen.

mit deren Hilfe sie sich trotz der Unsicherheit, die das technologische Lernen und die Produktionsaktivität beinhaltet, miteinander koordinieren können. Somit können kritische Situationen beim technologischen Lernen und in der Produktion mit ihrer Ambiguität und Komplexität überwunden, Koordinationsprobleme gelöst werden und kollektives Handeln kann statt finden, da Konventionen gegenseitige Erwartungen und auch Routinen beinhalten (vgl. ebenda: 252f.).

Insbesondere bei komplexen Innovationsprozessen und technologisch anspruchsvoller Produktion ist „interaktives Handeln und [sind] gemeinsame Problemlösungen zwischen den Herstellern, Zulieferern und Abnehmern in einer Wertschöpfungskette“ (Bathelt/Glückler 2003: 214) von Vorteil. Diese Innovationsprozesse und die damit verbundene Koordination zwischen den Akteuren ist (wie oben geschrieben) durch ein hohes Maß an Unsicherheit gekennzeichnet und setzt einen notwendigen Prozess des gegenseitigen Verstehens und gemeinsame Interpretationen zwischen den Akteuren voraus (vgl. ebenda: 38, 242, 246). Ermöglicht wird diese Handlungskoordination durch Konventionen, indem Personen miteinander agieren und dabei „ein Mindestmaß an Übereinkünften und Regeln zur Zusammenarbeit besteht“ (ebenda: 214). Dadurch werden kontinuierliche Lernprozesse ermöglicht, wodurch „die Hersteller einer Wertschöpfungskette einen Wettbewerbsvorsprung erlangen und ihre Endprodukte erfolgreich exportieren können“ (ebenda). Die vorherigen Aktionen werden dabei in Hinblick auf die Konventionen überprüft und mit zunehmender Interaktionsdauer findet „eine kontinuierliche Anpassung der Konventionen und Beziehungen an neue Erkenntnisse“ (ebenda) statt, wobei es nicht selbstverständlich ist, „dass Konventionen fortlaufend verändert werden [...]. Je mehr Akteure eine Konvention teilen, desto größer ist der Druck zu konformem Verhalten und desto schwerer [ist] eine Veränderung einer Konvention“ (ebenda). Der Konventionenwechsel erfordert, dass erneut ein Koordinationsproblem gelöst werden muss, während bei der vorher bestehenden Konvention die „notwendigen Anpassungen [...] und Erfahrungen mit anderen Akteuren bei der Lösung derartiger Probleme in der Vergangenheit“ (ebenda) von Bedeutung waren.

In einer weiteren einflussreichen Untersuchung, die ein weiteres Grundlagenwerk der Ökonomie der Konventionen ist, führte Storper mit dem französischen Konventionenökonom Salais eine vergleichende Untersuchung von verschiedenen „Produktionswelten“ im Raum Paris, Norditalien und Kalifornien durch (vgl. Storper/Salais 1997: 1-265; Storper 1993: 433-455). Diese Autoren beziehen sich dabei „mittelbar auf die Grundlagenarbeit von Luc Boltanski und Laurent Thévenot (2007)“ (Diaz-Bone 2015: 194), wobei hier das Konventionenkonzept nicht allein auf die



Rechtfertigungsordnungen bezogen wird, sondern offener und vielfältiger konzipiert ist (vgl. ebenda).

Sie erklären die Vielfalt und Heterogenität des ökonomischen Lebens durch das von ihnen entwickelte Konzept der vier Produktionswelten, das insbesondere bei technologischem Lernen Anwendung findet: In technologisch dynamischen Branchen liegt a priori ein besonders hohes Maß an Unsicherheit darüber vor, welche Produkte und Technologien in Zukunft relevant sind bzw. diese Unsicherheit betrifft auch die dem technologischem Lernen zugrunde liegende Arbeitsteilung zwischen verschiedenen Akteuren, die aber mithilfe von „Konventionen“ überwunden wird (vgl. Storper/Salais 1997: 4; Storper 1993: 434f.). In einem ersten Schritt entwickeln sie vier mögliche Produktionswelten, die sie anhand der dort hergestellten Produkte unterscheiden, d. h. zum einem ob es sich um „spezialisierte (nicht-standardisierte) Produkte oder standardisierte Produkte“ (Diaz-Bone 2017: 320) handelt sowie zum anderem ob sie „für bestimmte Abnehmer oder [...] für eine undifferenzierte Allgemeinheit produziert“ (ebenda) werden. Daraus ergeben sich durch eine Kreuztabellierung vier mögliche Produktionswelten (Interpersonelle Welt, Marktwelt, Welt der intellektuellen Ressourcen, Industrielle Welt), die mithilfe anderer Konventionen, die mit ihnen zusammenhängen, wie die „Konventionen der Partizipation und der Identität, Konventionen der Arbeit, Finanzierungskonventionen, Konventionen des Staates“ (ebenda 2015: 194), reale Produktionswelten ergeben, „die Kombinationen von, oder ‚Kompromisse‘ der“ (ebenda: 197) unterschiedlichen möglichen Produktionswelten darstellen. Diese realen „Produktionswelten sind Zonen der Produktion, die sich in der ökonomischen Realität historisch und regional herausgebildet und aufgrund ihrer inneren Kohärenz bewährt haben“ (ebenda; Herv. i. Orig.). Sie bilden kohärente „Produktions-, Tausch- und Koordinationslogiken“ (ebenda: 197) für bestimmte Produkte.

Analyseeinheit dieser realen Produktionswelten ist die jeweilige Branche und es sind nicht einzelne Unternehmen, da die Branche die für Unternehmen prägende Umwelt in Form von anderen „Unternehmen (Konkurrenten, Zulieferer und Abnehmer) und die Vernetzungen mit ihnen, dann Ausbildungsinstitutionen, Verbände, Aufsichtsbehörden sowie branchenspezifische Gesetze und Branchentraditionen“ (ebenda: 196), ausmacht. Des Weiteren wird hier eine regionale Perspektive eingenommen, indem die in einer Region „vorhandenen institutionellen Strukturen die Analyse von Branchen weiter präzisieren können“ (ebenda).

Erst in diesen unterschiedlichen Produktionswelten, also mit Bezug auf ein Set von Konventionen, wird die komplizierte soziale Arbeitsteilung und technologisches Lernen auf regionaler Ebene ermöglicht, die technologisch dynamische Produktionssysteme kennzeichnet. Es gibt hierbei keine a priori „best practices“ aber, wie die beiden Autoren zeigen, trotz der unterschiedlichen Systeme („Produktionswelten“) bestimmte grundlegende organisationale

Charakteristika, die die verschiedenen Cluster aufweisen; nur die Wege ihrer Dynamiken haben sich historisch unterschiedlich entwickelt und lassen sich anhand von Konventionen erklären (vgl. Storper 1993: 434f., 450f.; Diaz-Bone 2015: 195f.).

Durch diese Arbeit wurde also eine Verbindung zwischen dem Clusterkonzept und der Ökonomie der Konventionen hergestellt bzw. Storper (1997b) schrieb in einem Zeitschriftenbeitrag (siehe oben: „untraded interdependencies“), dass ein grundsätzlicher Zusammenhang zwischen praktischem Handeln und der Rechtfertigung und Legitimität des Handelns besteht; wie sie von Boltanski und Thévenot (2007) beschrieben wurde:

„all pragmatic action – especially in so far as it targets reciprocity by other actors – rests on some notion of legitimacy, some form of justification, whether implicit or explicit, which must be shared by the actors caught up in the collective action. These issues have been extensively explored in Boltanski and Thevenot.“ (Storper 1997b: 257)

Damit wurde also gezeigt, dass zumindest die in *Über die Rechtfertigung* (2007) von Boltanski und Thévenot herausgearbeiteten Rechtfertigungsordnungen einen analytischen Beitrag dazu leisten können, um die Struktur und Praxisformen einer Branche in einer Region zu erhellen.

Abschließend will ich in diesem Kapitel noch das Clusterkonzept von Porter (1993) referieren, da es zum einen bei den meisten regionalökonomischen Arbeiten eine wichtige Stellung hat und zum anderen, weil sich die von ihm herausgearbeiteten Wirkungsweisen meiner Ansicht nach mit den von mir herausgearbeiteten Befunden (siehe Kapitel 12) und der rekonstruierten Typologie in Einklang bringen lassen (Kapitel 12.2 und 12.3).

Porters „Diamanten-Modell“ geht ebenfalls über die traditionelle Standortfaktorensicht hinaus und nimmt eine explizit dynamische Sichtweise ein: Ausgangsfrage war bei ihm, wieso es bei Ländern mit ähnlicher Ausstattung an Faktoren zu unterschiedlichen Außenhandelspezialisierungen kommt (vgl. Bathelt/Glückler 2003: 148; Porter 1993: 21-30). Er führte dabei Studien zu den Determinanten der Wettbewerbsfähigkeit von mehr als 100 Branchen und Industriegruppierungen in zehn führenden Industrienationen durch und verdichtete diese zu vier interdependenten Gruppen von Einflussfaktoren (vgl. Porter 1993: 21-50; Bathelt/Glückler 2003: 148-151). Diese „Bestimmungsfaktoren“ erzeugen einen „großen Wettbewerbsdruck und günstige Umfeldbedingungen in einem Land“ (Bathelt/Glückler 2003: 148) oder einer Region für eine bestimmte Branche, die dadurch ein hohes Maß an Produktivität erreicht, Wettbewerbsvorteile erlangt und internationale Märkte erschließen kann (vgl. ebenda; Porter 1993: 49ff., 95ff., 562f.).

Diese vier Bestimmungsfaktoren sind (1) Faktorbedingungen (insbesondere sog. fortschrittliche Faktoren wie Wissens-, Kapitalressourcen und Infrastruktur), (2) Nachfragebedingungen (insbesondere die Zusammensetzung und Art der Verbraucherbedürfnisse,

z. B. in Form von anspruchsvollen Käufern im Inland), (3) Verwandte und unterstützende Branchen (insbesondere Koordination mit einheimischen Zulieferern und Informationsaustausch über technische Neuerungen), (4) Unternehmensstrategie, Struktur und Wettbewerb (insbesondere der Inlandswettbewerb beeinflusst die Unternehmensstrategie und Struktur).

Daneben gibt es noch zwei weitere Variablen, die aber nicht im engerem Sinne zum „Diamanten“ gehören, sondern auf diese vier Bestimmungsfaktoren (oder auch Variablen) einwirken: (5) Rolle des Zufalls (z. B. zufällige Entdeckungen, Erfindungen, größere technologische Brüche, Kriege) und (6) Rolle des Staates (z. B. Subventionen, Ausbildungsmaßnahmen, Steuerpolitik, Kartellgesetze) (vgl. ebenda: 95-152; Bathelt/Glückler 2003: 149ff.).

Die verschiedenen Bestimmungsfaktoren stehen dabei in einem Verhältnis zueinander bzw. sie hängen voneinander ab, z. B. führen anspruchsvolle Käufer nicht zu fortschrittlichen Produkten, wenn „die Qualität des Humankapitals nicht ausreicht“ (Porter 1993: 153); die Käuferbedürfnisse können dann nicht befriedigt werden. Erst durch ein sich selbst verstärkendes Wechselspiel der Bestimmungsfaktoren entwickelt sich ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil und durch diese wechselseitige Verstärkung verwischen sich Ursache und Wirkung miteinander: Die Faktorbildung (1) wird durch den Inlandswettbewerb (4) stark beeinflusst, wenn Unternehmen, die stark im Wettbewerb zueinander stehen, qualifizierte Mitarbeiter benötigen oder wenn Inlandsfirmen, die erfolgreich ihre Produkte weltweit verkaufen, die globale Nachfrage (2) auf die Zulieferbranche in ihrer Heimat lenken (3) (vgl. ebenda: 155-161, 168-172).

Innerhalb von Clustern findet dann ein Austausch und Informationsfluss „über Bedürfnisse, Techniken und Technologie zwischen Käufern, Zulieferern und verwandten Branchen“ (ebenda: 176) statt, während zur gleichen Zeit der aktive Wettbewerb in der Branche aufrecht erhalten wird. Diese Kombination schafft dann die günstigen Bedingungen für Wettbewerbsvorteile (vgl. ebenda).

Mechanismen, die diesen Austausch erleichtern, sind persönliche Beziehungen, die sich aufgrund vorheriger gemeinsamer Erfahrungen und räumlicher Nähe ergeben. Wichtig sind hierfür „Verhaltensnormen wie der Glaube an Beständigkeit und dauerhafte Beziehungen“ (ebenda).

Von Bedeutung für diese Arbeit ist, dass beim Cluster-Konzept das Spannungsverhältnis „von Kooperation und Wettbewerb“ (Lerch et al. 2007: 216) thematisiert wird. Bei Porters Verständnis von Clustern handelt es sich um eine kritische Masse an geographisch konzentrierten, untereinander verbundenen Unternehmen, insbesondere um „spezialisierte Zulieferer, Dienstleister, Betrieben in verwandten Branchen und zugehörige Institutionen (wie z. B. Universitäten und andere Forschungseinrichtungen, Industrieverbänden und standardsetzende Institutionen)“ (ebenda), die sich in einer bestimmten Region befinden. Sie stehen im Wettbewerb zueinander, weil sich aufgrund

der regionalen Nähe gegenseitige Beobachtungsmöglichkeiten („Kolumbus-Effekt“<sup>374</sup>) ergeben, die als Katalysatoren des Wandels wirken, z. B. indem frühzeitig erkannt wird, wenn eine neue Fabrikhalle in der Nachbarschaft entsteht und Unternehmen sind eher übereinander informieren, z. B. über Projektvorhaben der Konkurrenz (vgl. Schiele 2003: 70f.).

Der Wettbewerb wird auch dadurch verschärft, dass hier spezialisierte Arbeitskräfte („Labour Pool“) für einen Arbeitsplatzwechsel nicht umziehen müssen; dadurch finden direkte Lernprozesse und direkter Wissensaustausch zwischen den im Cluster beheimateten Hauptwettbewerbern statt (vgl. ebenda 30f., 133).

Indirekter Wissenstransfer findet über die im Cluster befindlichen gemeinsamen Lieferanten statt, indem das Wissen, das in die Produkte des Lieferanten einfließt, sich durch die Belieferung mehrerer Clusterunternehmen verbreitet (vgl. ebenda: 154).

Auch erhöhen sich durch die direkte Beobachtung von Wettbewerbern die Gründungschancen für ein Unternehmen im Cluster, da die Marktchance einer neuen Geschäftsidee besser eingeschätzt werden kann und es – trotz der schärferen Konkurrenz – für in Clustern befindliche Unternehmen leichter ist, qualifizierte Mitarbeiter zu finden, als für clusterexterne Unternehmen. Hinzu kommt, dass trotz fehlender Reputation aufgrund persönlicher Bekanntheit es leichter ist, Kapitalgeber und erste Kunden zu gewinnen. Durch diese neu gegründeten Unternehmen erhöht sich die Wettbewerbsintensität im Cluster weiter (vgl. ebenda: 34, 39f., 72, 94).

In Kooperationsbeziehungen zueinander stehen die Clusterunternehmen, weil aufgrund „der hohen Spezialisierung [...] die [verschiedenen] Akteure sowohl vertikal entlang verschiedener Stufen der Wert[schöpfungs]kette zusammen [arbeiten] als auch horizontal, d.h. Wettbewerber, die sich auf der gleichen“ (Lerch et al. 2007: 216)

Wertschöpfungskette befinden: Die räumliche Nähe ermöglicht eine clubähnliche Atmosphäre, da jeder „Partner weiß, dass sein Verhalten nach kurzer Zeit auch seinen anderen“ (Schiele 2003: 42) und potentiellen Partnern in der Zukunft bekannt sein wird. Es entwickelt sich ein Zusammengehörigkeitsgefühl und die „Clustermitglieder“ verhalten sich untereinander anders als Fremden gegenüber; opportunistisches Verhalten würde hier also die Beziehungen zu den anderen Clubmitgliedern gefährden und sorgt dafür, dass im Cluster der Wettbewerb domestiziert oder

---

374 Die Geschichte von Kolumbus hilft dabei, „den Innovationsdruck in einem Cluster zu beschreiben“ (Schiele 2003: 70): erst durch die Drohung von Kolumbus gegenüber der spanischen Regierung, mit seiner Idee - einen Seeweg nach Indien zu finden - nach England zu gehen, entschloß sich die spanische Regierung, sein Reisevorhaben zu finanzieren (vgl. ebenda: 71, 137f.). Ebenso besteht ein Innovationszwang im Cluster, da Unternehmen befürchten müssen, „dass ihre Idee[n] bald den Wettbewerbern bekannt“ (ebenda: 138) werden und sie diese vor ihnen realisieren, es sei denn sie werden selbst aktiv.

zumindest von Kooperation stark beeinflusst wird. Durch diese Sanktionierung von opportunistischem Verhalten sinken die Kosten für den Aufbau einer Geschäftsbeziehung und es werden im Cluster intensivere Kooperationsmodelle möglich.

Begünstigt werden Kooperationen auch durch niedrigere „Total Cost of Ownership“<sup>375</sup>. Weil es günstiger ist, in räumlicher Nähe Aufgaben an spezialisierte Partner auszulagern, die über ähnliche technische Standards verfügen, macht es Sinn, sich auf die eigenen Kernkompetenzen zu fokussieren und diese weiter zu entwickeln (vgl. ebenda: 59). Dadurch verschiebt sich die „Schwelle zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug“ (ebenda) im Cluster zu letzterem hin bzw. es werden mit spezialisierten Zulieferern eher Kooperationen eingegangen.

Gefördert werden Kooperationen auch durch den „Cafeteria Effekt“, d. h. in bestimmten Foren (z. B. Restaurants, Golfplatz, Fachvorträge durch die Handelskammer, Kongresse, Konferenzen, Stammtische, Ausschüsse, Jahrestagungen) wird ein ungezwungener Informationsaustausch möglich, bei denen dann zukünftige Kontakte und Wissensaustausch in Pausengesprächen entstehen können (vgl. ebenda: 59ff.).

Die Zusammenarbeit auf vertikaler Ebene findet insbesondere mit Lieferanten statt, z. B. indem diese in das Produktentwicklungsprogramm des Unternehmens eingebunden werden; dies wird möglich, wenn die Geschäftspartner nicht nur kurzfristig zusammen arbeiten und sich vertrauen können, wie dies durch die oben genannte clubartige Atmosphäre ermöglicht wird (vgl. ebenda: 246). Diese Kooperationsform kann die gemeinsame Entwicklung von Spezialteilen und Investitionsgütern beinhalten und sie funktioniert nur dann optimal, wenn alle Komponenten aufeinander abgestimmt sind. Die Integration der Lieferanten kann dabei so weit gehen, dass den Lieferanten „Einblick in die eigene Produktionsplanung“ (ebenda: 251) gewährt wird und er die Kundenplanung abfragen kann, d. h. die „Lieferanten erhalten keine Bestellungen mehr, sondern überprüfen aktiv die benötigten Mengen und Zeitpläne im Warenwirtschaftssystem des Kunden“ (ebenda). Der dafür benötigte „Aufbau einer informationstechnischen Verbindung [erfordert] [...] eine umfangreiche und intensive Abstimmung zwischen den Partnern“ (ebenda: 56), d. h. die

---

<sup>375</sup> „Anders als der Preis“ (Schiele 2003: 53) werden die „Total Cost of Ownership stark durch [die] räumliche Nähe bestimmt“ (ebenda): während der Preis für ein Produkt „für alle Käufer gleich ist, wird der größte Teil der verdeckten Aneignungskosten [...] durch geographisch-kulturelle Nähe beeinflusst“ (ebenda: 54). Bestandteil dieser Total Cost of Ownership sind neben dem Preis und die Finanzierungskosten, die fast überall gleich sind, die Sourcingkosten (z. B. bei der Geschäftspartnersuche, bei Verhandlungen, Vertragskosten), Abwicklungsprozesskosten (z. B. Importkosten/Zölle, Währungsabsicherung, Transport), Set-up-Kosten/Integrationskosten (z. B. Lieferantenentwicklung, Wartung) und Opportunitätskosten/Risikoprämie (z. B. Nicht-Vorzugsbehandlung, Reaktionsgeschwindigkeit). Es kommt somit zu einer Abweichung zwischen dem Kaufpreis sowie den Finanzierungskosten und dem Gesamtaufwand im Laufe der Nutzung eines Produktes (vgl. ebenda: 53-60).

notwendigen Schnittstellen müssen definiert, eingerichtet und gepflegt werden<sup>376</sup>: Es muss sich über Austauschstandards geeinigt werden, an bestehende IT-Systeme müssen Anpassungen vorgenommen und es müssen Tests durchgeführt werden. Die räumliche Nähe reduziert hier z. B. die Reisekosten, womit die Digitalisierungsschwelle weiter sinkt (vgl. ebenda: 56, 96).

Weitere Kooperationen auf der vertikalen Ebene betreffen die Zusammenarbeit mit „Lead-Usern“, d. h. es werden mit bestimmten Kunden gemeinsame Produkte entwickelt, um mit diesen Innovationen umzusetzen (vgl. ebenda: 169, 212).

Auf horizontaler Ebene betrifft das insbesondere den Forschungsbereich, bei dem die Entwicklungsprojekte der Unternehmen im vorwettbewerblichen Bereich angesiedelt sind und hierfür z. B. ein gemeinsames Büro oder Labor im Cluster angemietet werden kann (vgl. Schiele 2003: 56).

Auf dieses Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation in Bezug auf Qualitätskonventionen werde ich dann ausführlicher in Kapitel 12.2 und 12.3 eingehen.

Dieses Diamant-Modell führte mit zu einem Paradigmenwechsel in der Managementlehre: Während üblicherweise der Erfolg im Wettbewerb als Funktion der Ressourcen und Strategien innerhalb eines Unternehmens verortet wurde, sind es bei Porter die Betrachtung des nationalen, regionalen und lokalen Geschäftsumfeldes, in dem das Unternehmen operiert (vgl. Bathelt/Glückler 2003: 148ff.).

Ein wesentlicher Kritikpunkt ist allerdings, dass keine explizite Einbindung dieser industriellen „Strukturen in sozio-kulturelle Prozesse“ (ebenda: 151) erfolgt. Zwar schreibt Porter, dass kulturelle Faktoren wichtig sind, „da sie die Umgebung der Unternehmen prägen; sie wirken durch die Bestimmungsfaktoren“ (Porter 1993: 153) und können nicht von ihnen getrennt werden. Er schreibt z. B., dass sich soziale „Normen und Wertvorstellungen [...] auf das Wesen der Inlandsnachfrage“ (ebenda) auswirken (2. Bestimmungsfaktor) und „auf die Ziele der Manager“ (ebenda) (4. Bestimmungsfaktor); insgesamt findet aber keine separate Erfassung von sozialen Normen statt, da es seiner Ansicht nach zu viele davon gibt, um sie verallgemeinern zu können (vgl. ebenda: 132f.).

Es ist aber nicht ausreichend, nur die Strukturen eines Clusters zu betrachten (vgl. Lerch et al. 2007: 217). „Selbst wenn zahlreiche Endproduktanbieter, Zulieferer, Kunden, [...] Infrastruktur in einer Region vorhanden sind, können sich [solche] Häufungen durch unterschiedliche

---

376 Siehe SO1, Kapitel 10.3.1(5), S. 188f.

Konventionen [...] wesentlich voneinander unterscheiden“ (Schiele 2003: 31), z. B. ob Mitarbeiter von anderen Unternehmen abgeworben werden<sup>377</sup> oder darauf verzichtet wird<sup>378</sup>.

Es reicht also „nicht aus, nur die Struktur[en] der räumlichen Häufung zu betrachten“ (ebenda), d. h. indem Wettbewerber, „Kunden, Lieferanten und Infrastruktureinrichtungen“ (ebenda) aufgelistet werden; auch „die Art des Austausches zwischen den Mitgliedern der Häufung muss betrachtet werden“ (ebenda).

Genau diese Erfassung der Art des Austausches bzw. die präzisere Erfassung der verschiedenen Koordinationslogiken des ökonomischen Handelns wird, wie im vorherigen Abschnitt über die Arbeit von Salais und Storper (1997) geschrieben, durch die Ökonomie der Konventionen ermöglicht.

Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass durch diese Arbeiten die vormals „dominierende einzelwirtschaftliche Perspektive auf Standortfaktoren“ (Krätke/Scheuplein 2001: 12f.) überwunden wurde, d. h. ökonomische Beziehungen von Unternehmen werden „weniger durch den Blick auf“ (Rehfeld 2009: 175) das einzelne Unternehmen erklärt, sondern die Unternehmen werden als Teil vernetzter Strukturen aufgefasst. Dieses regionale Institutionengefüge besteht dabei aus einer spezifischen „Kombination aus Konkurrenz und Kooperation“ (ebenda: 176), die es erst ermöglicht, neue wettbewerbsfähige Produkte auf den Markt zu bringen; insbesondere wenn diese auf gleicher Wertschöpfungsstufe vorhanden sind.

Das Entwicklungspotential solcher „Cluster“ hängt also nicht nur von übergeordneten „Marktentwicklungen und Branchentrends ab, sondern [auch] von *der Qualität der sozialen Organisation* der Clusterformation auf regionaler Ebene [...] (im Sinne eines regional verankerten ‚sozialen Kapitals‘, das nicht dem einzelnen Unternehmen zugeschrieben werden kann)“ (Krätke/Scheuplein 2001: 62). Dieses spezifische ökonomisch-soziale Interaktionsmuster und diese Koordinationsform umfasst auch informelle „Regeln und Praktiken bzw. ‚Konventionen‘, [die] [...] lokale technologische Lernprozesse und Innovationsaktivitäten“ (ebenda: 15) stimulieren können.

## **12.2 Wirkungsweise von Clustern und Clusterpolitik**

Die Wirkungsweise von Clustern liegt darin, dass sie Innovationen erleichtern, die Produktivität von Unternehmen erhöhen und Unternehmensgründungen erleichtern (vgl. IWH 2011: 69; Huttenloher 2006: 135). Diese drei Wirkungsweisen von Clustern lassen sich der Netzwerkkonvention (Innovationen), der industriellen Konvention (Produktivität) und der Marktkonvention

---

377 Siehe NA1\_1, Kapitel 10.4.1.(1), S. 304ff.; auch: SWS2, Kapitel 10.4.1.(3.2), S. 332f.

378 Siehe ST2, Kapitel 10.4.1.(3.2), S. 333f.

(Unternehmensgründungen) zuordnen und decken sich mit den, insbesondere in Kapitel 11.3.9 herausgearbeiteten Befunden, die besagen, dass sich in Bezug auf überbetriebliche Beziehungen besonders oft auf die industrielle Konvention, die Marktkonvention und die Netzwerkkonvention bezogen wurde. Wie zu Beginn des Fazits angemerkt, ist dabei der fragile Kompromiss zwischen der Markt- und Netzwerkkonvention besonders wichtig.

Wie sich diese drei Wirkungsweisen von Clustern den drei Konventionen zuordnen lassen, will ich kurz ausführlicher darstellen, wobei sich teilweise diese drei Wirkungsweisen nicht nur einer Konvention zuordnen lassen:

1. Innovation: Wie oben geschrieben, ist eine Kombination von kodifizierten und verborgenem Wissen notwendig, um neues Wissen zu generieren. Während heutzutage das kodifizierte Wissen weltweit (digitalisiert) verfügbar ist, ist das verborgene Wissen, nach wie vor an Personen gebunden und wird über soziale Netzwerke weitergegeben: das Sozialleben besteht aus unzähligen Begegnungen von „temporären, aber reaktivierbaren Kontakten mit“ (Boltanski/Chiapello 2006: 149) unterschiedlichen Gruppen. Anlässlich eines Projektes werden diese Kontakte dann reaktiviert und Personen aus unterschiedlichen Fachbereichen und Berufsfeldern, verschiedenen Abteilungen, Instituten oder Unternehmen kommen für einen befristeten Zeitraum zusammen (vgl. Kapitel 3.2.8). Diese sozialen Netzwerke mit ihren Projekten sind daher essentielle Grundelemente des organisatorischen Lernens (vgl. Huttenloher 2006: 137).

In Kooperationsnetzwerken mit Zulieferern können Unternehmen auch neuartige Ressourcen zugänglich gemacht werden, womit dann Innovationen ermöglicht werden können, die sich zum einen „nicht in Teilprozesse aufspalten lassen“ (ebenda: 136) (Netzwerkkonvention) und zum anderen „zu risikoreich [...] als Gesamtinnovation für ein unabhängiges Kleinunternehmen“ (ebenda) sind (Marktkonvention).

Des Weiteren ermöglichen kooperative Netzwerke aber auch die gegenseitige Beobachtung von Konkurrenten, die Nutzung von Unterstützungsinstitutionen, wie Verbände und Verkaufsgesellschaften, um damit „Informationen über Angebote und Kundenlösungen“ (ebenda) über konkurrierende Anbieter einzuholen, die die eigene Wahrnehmung von Kundenwünschen verbessert (Marktkonvention). Diese gegenseitige Beobachtung ermöglicht die bessere Einschätzung der „Leistungsfähigkeit der anderen Unternehmen“ (ebenda: 137), erhöht den Konkurrenzdruck, der „essentieller Bestandteil des Wettbewerbsumfeldes ist“ (ebenda) (Marktkonvention) und fördert somit, dass neue Produkte entwickelt und auf dem Markt angeboten werden.



2. Produktivität: Sie erhöht sich für die im Cluster befindlichen Unternehmen insbesondere dadurch, dass speziell geschulte Arbeitskräfte mit ihrem Spezialwissen leichter verfügbar sind (industrielle Konvention) indem sie in anderen Unternehmen tätig sind und aufgrund des Zuzugs von spezialisierten Arbeitskräften, weil der Cluster gute Karrieremöglichkeiten bietet (vgl. ebenda: 139). Artverwandte Firmen profitieren z. B. dann „von internen Weiterbildungsmaßnahmen eines [anderen] Unternehmens, wenn sie mit den geschulten Mitarbeitern im Rahmen einer Kooperation“ (ebenda: 140) mit anderen Unternehmen zusammen arbeiten (Netzwerkkonvention) oder, falls sie entlassen werden, „später auf dem Arbeitsmarkt“ (ebenda) zur Verfügung stehen.

Durch die Verfügbarkeit dieser speziell geschulten Arbeitskräfte und dadurch, dass Clusterunternehmen ähnliche Aktivitätsfelder haben und im Umfeld vergleichbarer Unternehmen agieren, ergeben sich bessere Möglichkeiten der Leistungsmessung (industrielle Konvention) für die Unternehmen im Cluster: die Mitarbeiter und Manager werden „motiviert, sich im direkten Vergleich zu profilieren [...] [und durch] die Verfügbarkeit von Markt- und Wettbewerbsdaten“ (ebenda: 140) sowie der Vergleichbarkeit der Unternehmen untereinander erhöht sich die Leistungsorientierung der Unternehmen im Cluster (vgl. ebenda: 139f.).

Weitere Komplementäreffekte ergeben sich durch steigende Skalenerträge, die sich durch die gemeinsame Nutzung von Infrastrukturinvestitionen ergeben können und aufgrund der verbesserten Infrastruktur können Kunden leichter Preise miteinander vergleichen (Marktkonvention) (vgl. ebenda: 141).

Ein weiterer Effekt sind verringerte Transaktionskosten (Marktkonvention), weil sich durch die verbesserte Infrastruktur der Zugang zu Zulieferunternehmen erleichtert und auf Lagerbestände einfacher zugegriffen werden kann (vgl. ebenda: 139).

3. Unternehmensgründungen: Cluster stellen für erfolgreiche Neugründungen öfters unverzichtbare Vorteile dar, weil die potentiell neuen Unternehmen hier „die gesamte Breite oder zumindest einen großen Teil des Spektrums der Industriebranche überblicken können“ (ebenda: 142). Somit können besser Marktlücken bzw. Geschäftsmöglichkeiten identifiziert und damit die Risiken einer Unternehmensgründung minimiert werden (Marktkonvention). Das führt dazu, dass die Markteintrittshürden niedriger sind und es zu mehr erfolgreichen Unternehmensgründungen kommt (vgl. ebenda: 142f.).

In dem Kapitel 11.3.9 mit dem Ost-West-Vergleich bei den überbetrieblichen Beziehungen wurde auch herausgearbeitet, dass ostdeutsche Geschäftsführer kritisierten, dass die von staatlichen Akteuren (staatsbürgerliche Konvention) geförderten Netzwerke nach der Förderperiode keinen

Bestand mehr hatten (z. B. CE1), während westdeutsche Geschäftsführer auf erfolgreich geförderte Verbundprojekte verwiesen (z. B. S1).

Auf diese unterschiedlich erfolgreiche Rolle des Staates bei der Initiierung von Netzwerken bzw. Verbundprojekten („Clusterpolitik“) werde ich ebenfalls in Bezug auf wissenschaftliche Literatur genauer eingehen: Clusterpolitik ist Teil der Wirtschaftspolitik und lässt sich am ehesten dem wachstumspolitischen Bereich zuordnen. Sie hat tendenziell einen längerfristigen Zeithorizont und soll auf die sektorale als auch regionale Struktur einwirken. Die Branchen-Clusterstrategie geht dabei über die traditionelle Wirtschaftsförderung hinaus, da das Clusterkonzept eine Förderung von Kompetenznetzwerken bzw. von Wertschöpfungsketten beinhaltet, anstatt seine Ziele an einzelnen Unternehmensinteressen auszurichten (vgl. Benner 2012: 72f., 75; Huttenloher 2006: 150ff.). Durch den gezielten „Einsatz von Maßnahmen verschiedener Teilpolitiken“ (Benner 2012: 76) (s. u.) soll die Volkswirtschaft anders gestaltet werden, als sie sich aufgrund marktwirtschaftlicher Prozesse entwickelt hätte. Der Strukturwandel soll hier aber nicht, wie bei der traditionellen Industriepolitik, aufgehalten oder verlangsamt werden, sondern es soll der Anteil zukünftiger Branchen am Anteil der Gesamtproduktion vergrößert werden (vgl. ebenda: 76-81).

Wie oben schon geschrieben, besteht eine theoretisch fundierte Clusterpolitik nicht nur aus Vernetzungsaktivitäten, sondern sie zielt auch darauf ab, Wettbewerbsbeziehungen mit aufzubauen. Bevor aber bestimmte Instrumente eingesetzt werden, müssen die vorhandenen Wirtschaftsstrukturen „in einer sorgfältigen und ergebnisoffenen Analyse“ (ebenda: 217) aber erst einmal erfasst werden. Erst nach dieser ergebnisoffenen Analyse der Wirtschaftsstrukturen lässt sich das Clusterpotential identifizieren: die vorhandenen Defizite können festgestellt werden und es kann daran anschließend, in Hinblick auf die Clustertheorie, geprüft werden, welche intervenierenden Maßnahmen im „jeweiligen Cluster aufgrund seiner Struktur konkret möglich sind“ (ebenda: 218). Eine realistische Clusterpolitik kann einige Stellschrauben gezielt „so einstellen, dass den Unternehmen [...] des Clusters erhebliche Vorteile auf ihren Entwicklungspfaden ermöglicht“ (ebenda: 214) werden. Im Einzelfall lässt sich dadurch dann Marktversagen korrigieren, es besteht aber keine deterministische Kausalbeziehung zwischen dem Einsatz dieser politischen Maßnahmen und dem Erreichen von Wachstums- und Beschäftigungszielen. Die gezielten politischen Maßnahmen können lediglich dazu beitragen, „funktionierende Cluster weiter zu entwickeln oder die Wettbewerbsfähigkeit funktionierender Cluster zu erhalten“ (Kiese 2008: 48), ein Aufbau ex nihilo ist aber nicht möglich. Entwicklungen im Cluster sind oft durch nicht planbare und vorhersehbare Zufallsereignisse sowie durch technologische Brüche mit hoher Unsicherheit beeinflusst („Kontingenzprinzip“). Die Maßnahmen

der Clusterpolitik sind als Gesamtpaket nicht in jedem Fall die geeignetsten Instrumente, vielmehr muss im Einzelfall, nach eingehender Analyse, geprüft werden, welche einzelnen Maßnahmen sinnvollerweise zum Einsatz kommen sollen (vgl. Benner 2012: 88f., 132, 136, 217ff.; Bathelt/Glückler 2003: 35; Kiese 2012: 59).

Auch ist erfolgreiches Wirtschaftswachstum und Regionalentwicklung ohne Cluster möglich, bzw. es können andere Maßnahmen erforderlich sein, wenn kein Clusterpotential vorhanden ist (Verwirklichung des Ausgleichsziels in der regionalen Strukturpolitik anstatt des Wachstumsziels) (vgl. Benner 2012: 91f., 215).

Des Weiteren kann Clusterpolitik auch „nicht als umfassende Wirtschaftspolitik fungieren“ (Benner 2012: 214), d. h. sie kann ordnungspolitische Maßnahmen (Wettbewerbs- und Regulierungspolitik) und prozesspolitische Entscheidungen (Geld- und Fiskalpolitik) sowie Bildungspolitiken nicht ersetzen; sie hat primär strukturbeeinflussende Zielvorstellungen auf regionaler Ebene (vgl. ebenda: 81-85, 214f.).

Die verschiedenen Instrumente, die in der Literatur genannt werden (vgl. Benner 2012: 60-63, 136-160), um vorhandene Clusterstrukturen weiter zu entwickeln, lassen sich insbesondere der Markt- und Netzwerkkonvention sowie der industriellen Konvention zuordnen:

Das sind zum einem Maßnahmen, die entsprechend der Marktkonvention den Wettbewerb im Cluster erhöhen sollen. Allerdings lässt sich ein intensiver Wettbewerb oft nur punktuell fördern, da z. B. die Ansiedlung von Konkurrenten und die Förderung von Spin-offs auf horizontaler Ebene, d. h. auf derselben Wertschöpfungsstufe, den kurzfristigen Interessen der etablierten Unternehmen im Cluster zuwider läuft. Wird aber der status quo aufrecht erhalten, besteht die Gefahr, dass der Cluster insgesamt an Wettbewerbsfähigkeit verliert („lock-in Gefahr“). Langfristige Interessen, auch der etablierten Unternehmen, sollten hingegen die Erhöhung der Wettbewerbsintensität bzw. Förderung des Wettbewerbs sein. Da dies aber nur selten vorkommt (z. B. OW1, S. 212f.), laufen an dieser Stelle dann aber oftmals die Interessen der etablierten Unternehmen, mit denen des Clustermanagements, auseinander (vgl. ebenda: 155f., 158, 170).

Impulse, um den Wettbewerb zu erhöhen, können z. B. durch „die Vergabe öffentlicher Aufträge“ (ebenda: 155) dann gesetzt werden, wenn diese bei besserer Leistung an clusterexterne Unternehmen vergeben werden. Diese anspruchsvolle Nachfrage seitens staatlicher Akteure, vor allem auf kommunaler Ebene, erzeugt dann einen innovativen Wettbewerb zwischen den Unternehmen und vermeidet eine lock-in-Situation (vgl. ebenda).

Der Wettbewerb kann auch durch „Normung, Prüfung, Standardisierung und Zertifizierung“ (ebenda) (Kompromiss mit der industriellen Konvention) intensiviert werden, weil sich dadurch

einheitliche Parameter etablieren und sich die Produkte besser (anhand des Preises) miteinander vergleichen lassen (vgl. ebenda).

Die Gründung neuer Unternehmen kann durch die Bereitstellung von VC-Fonds, Beratungsangebote und weiterer Dienstleistungen erleichtert werden (z. B. wie bei OW1, S. 212f.). Hilfreich ist es auch, Technologiezentren und – parks zu Inkubatoren weiter zu entwickeln (vgl. ebenda: 145ff., 155ff.).

Neben der Finanzierung durch VC und Beratungsangebote kann

„regelmäßiges, gezieltes coaching der Gründer, Technologietransferdienstleistungen[,] [...] Beteiligung am Management des spin-offs [...] [und] unternehmensbezogene Dienstleistungen wie beispielsweise Buchhaltung oder Rechts- und Steuerberatung.“ (ebenda: 147)

(Kompromiss mit der industriellen Konvention), die Wettbewerbsfähigkeit der neu gegründeten Unternehmen erhöhen.

Durch Gründungs- und Businessplanwettbewerbe kann die Gründung von spin-offs und startup-Unternehmen gefördert werden. Die Wettbewerbsteilnehmer können unternehmerisch gecoached werden und Seminare besuchen, z. B. „wenn solche Wettbewerbe von Hochschulen mit initiiert werden oder“ (ebenda: 145) diese eng angebunden sind. Es kann auch Kontakt zu VC hergestellt werden (vgl. ebenda: 144f., 156f.).

Unabhängig von solchen Wettbewerben kann „eine einheitliche Anlaufstelle für die Beratung und Information“ (ebenda: 145) für Gründer eingerichtet werden. Die Seminarangebote können sich dann generell an potentielle Gründer, Unternehmer und leitende Angestellte in spin-offs und startup Unternehmen richten und „Beratungs- und Informationsangebote zu gründungsspezifischen Fragen und [...] zu verschiedenen Fördermöglichkeiten“ (ebenda) beinhalten. Auch können durch die Anlaufstelle Experten vermittelt werden, die dabei helfen, bestimmte technologie- und branchenspezifische Fragen zu lösen (Kompromiss mit der industriellen Konvention) (vgl. ebenda).

Spin-off-Gründungen können auch durch branchen- und technologiespezifische Existenzgründerzuschüsse gefördert werden (vgl. ebenda: 156).

Die „Mobilität von Arbeitskräften zwischen Unternehmen oder zwischen“ (ebenda) Unternehmen und Hochschulen sowie Forschungseinrichtungen (Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt) kann dadurch erhöht werden, dass auf Jobmessen bereits in solchen Organisationen beschäftigte Arbeitnehmer angesprochen werden (vgl. ebenda: 143, 156).

Des Weiteren können auch durch die Beauftragung von Headhuntern bzw. Personalvermittlungsfirmen die Mobilität von Arbeitskräften erhöht werden, weil es zu deren

Geschäftsmodell gehört, offene Stellen mit passenden Arbeitnehmern zu besetzen, die oftmals in ähnlichen Unternehmen arbeiten (vgl. ebenda: 144).

Zum anderen sind das kooperationsorientierte Maßnahmen (Netzwerkkonvention), auf die „in der clusterpolitischen Praxis“ (ebenda: 133) oftmals der Schwerpunkt gelegt wird (insbesondere Vernetzung in der vertikalen Dimension).

Das können, wie schon erwähnt, Fachveranstaltungen und Seminare an Hochschulen bzw. Forschungseinrichtungen „für die Mitarbeiter von Unternehmen“ (ebenda: 150) und Weiterbildungsprogrammen einer Hochschule (oder anderer Ausbildungseinrichtung) sein (Kompromiss mit der industriellen Konvention). Diese Kontakte können aber auch nicht nur, wie bei den wettbewerbsorientierten Maßnahmen, die Gründung neuer Unternehmen befördern, sondern auch zu weiteren Kooperationen zwischen den teilnehmenden Akteuren führen. Unternehmen können auch die Infrastrukturen von Hochschulen oder Forschungseinrichtungen (z. B. Laboratorien oder Geräte) nutzen (Kompromiss mit der industriellen Konvention) und Dozenten können ein „Praxissemester in einem Unternehmen verbringen“ (ebenda: 152), womit sich weitere Kontakte bzw. Kooperationsmöglichkeiten ergeben können und der Aufbau sozialer Netze ermöglicht wird (vgl. ebenda: 150, 152).

Auch Technologietransferstellen oder -gesellschaften können langfristige Beziehungen zu Unternehmen aufbauen, „die zu interaktiven Lernprozessen führen können“ (ebenda: 149) (auch hier wieder OW1, S. 297f.). Des Weiteren können Technologietransferbeauftragte an Instituten oder Lehrstühlen relevantes Wissen vermitteln (Kompromiss mit der industriellen Konvention) (vgl. ebenda).

Es sind multilaterale Kooperationen zwischen Universitäten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen, z. B. in Verbänden, möglich, die ein interaktives Lernen ermöglichen. Bei geringerem Grad an Institutionalisierung können auch Arbeitskreise initiiert werden (vgl. ebenda: 150). Daneben können Verbände aber auch als Plattform „für die Anbahnung und Pflege bilateraler Kontakte“ (ebenda) fungieren.

Die Gründung branchenübergreifender Unternehmensverbände und Arbeitskreise hilft dabei, Partner insbesondere „in der vertikalen Clusterdimension [...] [zusammen zu bringen] und Kontakte [zu] schaffen, die zu input-output-Beziehungen und zu engeren bilateralen Kooperationen führen können“ (ebenda: 153). Des Weiteren ermöglichen sie die Kontaktaufnahme zu anderen Standorten, womit die externe Clusterdimension mit einbezogen und damit lock-in-Effekten vorgebeugt wird (vgl. ebenda).

Weitere Plattformen

„für die multilaterale Zusammenarbeit [...] [können] gemeinsame Interessenvertretung, die Organisation von Weiterbildungsprogrammen, die Bereitstellung gemeinsam genutzter Infrastruktur oder die Normung, Prüfung, Standardisierung oder Zertifizierung sein“ (ebenda)

(Kompromiss mit der industriellen Konventionen).

Auch durch die Vergabe von Innovationsgutscheinen, die dem Unternehmen das Recht einräumen, „Forschungs- oder andere Dienstleistungen einer Hochschule oder Forschungseinrichtung in Anspruch zu nehmen“ (ebenda: 151) und durch finanzielle Förderung (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention und der Marktkonvention), lässt sich „die Bereitschaft zur Kontaktaufnahme und zum Eingehen von Kooperationen erhöhen“ (ebenda: 150) (z. B. BioRegio-Wettbewerb) (vgl. ebenda: 150, 152).

Der Aufbau und die Pflege sozialer Netzwerke kann „durch die Veranstaltung von Kongressen, Betriebsbesuchen, Unternehmerabenden, [...] Fachveranstaltungen und Stammtischen“ (ebenda: 155) gefördert werden. Wichtig ist es hierbei, „Schlüsselpersonen [...] für den Aufbau solcher Netze“ (ebenda: 156) einzubinden, um potenzielle Partner gezielt zusammen zu führen.

Eine gezielte Suche nach potenziellen Partnern kann auch eine Datenbank im Internet sein: hier tragen Hochschulen (Lehrstühle, Institute), „Forschungseinrichtungen ihre Forschungsschwerpunkte und -projekte [ein] und Unternehmen ihre [(erwünschten)] Kooperationsinteressen“ (ebenda: 152) (vgl. SO1, S. 180). Es bleibt allerdings fraglich, „inwieweit kooperationswillige Unternehmen bereit wären, relevante Informationen dort anderen Unternehmen zugänglich zu machen“ (ebenda: 153).

Aber auch durch die oben schon erwähnten Cluster-Wettbewerbe (Kompromiss mit der Marktkonvention), bei denen die Teilnehmer ein Konzept erstellen sollen, können sich neue Kontakte ergeben, indem z. B. gemeinsam Konzepte erarbeitet werden (vgl. ebenda: 152).

Die Entstehung und Pflege solcher sozialen Netzwerke kann „auch mit externen Partnern“ (ebenda) (externe Clusterdimension) gefördert werden.

Ebenfalls im Kompromiss mit der Marktkonvention können „zwischen konkurrierenden Unternehmen [...] in der horizontalen Clusterdimension [...] durch [...] Kongresse, Betriebsbesuche, Unternehmerabende, [...] Fachveranstaltungen und Stammtische“ (ebenda: 152) potentielle Partner zusammen geführt werden. Diese sich daraus ergebenden Kontakte können dann Ausgangspunkt für weitere Kooperationen sein, indem beispielsweise Infrastruktur gemeinsam genutzt wird: die „Laboratorien oder Geräte eines Leitunternehmens“ (ebenda) können dann durch ein anderes Unternehmen genutzt werden. Einschränkend muss jedoch gesagt werden, dass Betriebsbesichtigungen bei miteinander konkurrierenden Unternehmen normalerweise schwierig

sind, da Konkurrenten Wissen nicht miteinander teilen wollen (vgl. ebenda) (Ausnahme, siehe DI1, S. 253f.). Weniger restriktiv sind dagegen „Kooperationen in der vertikalen [...] Clusterdimension“ (ebenda) (z. B. S2, S. 252), bei der ein Leitunternehmen und ein lokalisiertes „Unternehmen, die auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette stehen“ (ebenda: 153), zusammen arbeiten. Das kann „die Nutzung von Infrastruktur des Leitunternehmens wie dessen Laboratorien oder Geräte durch andere Unternehmen“ (ebenda) umfassen (Kompromiss mit der industriellen Konvention).

Fehlende „Glieder in der Wertschöpfungskette [...] innerhalb des Clusters“ (ebenda: 154) können durch die gezielte Ansiedlung von Unternehmen ersetzt werden. Anhand der genannten Maßnahmen (Kongresse, Betriebsbesuche, Unternehmerabende, Fachveranstaltungen, Stammtische), können die Grundlagen „für Kooperationen in der Form von lokalisierten input-output-Beziehungen in der vertikalen Clusterdimension“ (ebenda) gelegt werden (Kompromiss mit der industriellen Konvention).

Maßnahmen, die die Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte unter Hochschulabsolventen (industrielle Konvention) und anderer Ausbildungseinrichtungen erleichtern, sind „Jobmessen, die [die] Absolventen und Studenten mit Unternehmensvertretern in Kontakt bringen“ (ebenda: 143) und typische Studententätigkeiten, die sich daraus ergeben können, sind Praktika, Werkstudententätigkeit und Abschlussarbeiten (Kompromiss mit der industriellen Konvention) in Unternehmen (vgl. ebenda: 140, 143).

Qualifizierte Bewerber lassen sich gezielter vermitteln (Kompromiss mit der industriellen Konvention), wenn die Unternehmen im Dialog mit der Hochschule oder Ausbildungseinrichtung stehen. Dadurch können Stellenausschreibungen direkt „an die Ausbildungseinrichtung weitergegeben werden“ (ebenda: 144). Auch können Abschlussarbeiten und Praktika in Unternehmen durch Stipendien gefördert werden (vgl. ebenda).

Eine weitere Möglichkeit, die Rekrutierung qualifizierter neuer Arbeitskräfte zu erleichtern, ist, die relevanten Studiengänge für die Unternehmen in dem Cluster einzurichten (vgl. ebenda) (z. B. ST2, S. 214f.) (Kompromiss mit der industriellen Konvention).

### **12.3 Detaillierte Verbindung zwischen der rekonstruierten Typologie der Qualitätskonventionen und der Wirkungsweise von Clustern sowie der Maßnahmen der Clusterpolitik**

Nachdem ich die Wirkungsweise von Clustern beschrieben und Maßnahmen genannt hatte, die von der Clusterpolitik ergriffen werden können, sowie eine erste Zuordnung zu der Markt- und Netzwerkkonvention (und industrieller Konvention) vornahm, will ich jetzt eine detaillierte Verbindung zwischen der rekonstruierten Typologie und der Wirkungsweise von Clustern und den

Maßnahmen der Clusterpolitik vornehmen. Diese detaillierte Verbindung wird aufgrund der These, dass insbesondere die Markt- und Netzwerkkonvention einen Kompromiss miteinander eingehen müssen, mit diesen beiden Konventionen vorgenommen:

### Marktkonvention

In der Typologie über die Marktkonvention (vgl. Kapitel 11.1.2, 11.2.2) wurde herausgearbeitet, dass kaufmännische Fähigkeiten (Kalkulationsmethoden, wozu betriebswirtschaftliches Controlling gehört, Vertrieb bzw. Verkaufstalent und Risikobereitschaft) mit sicher stellen, dass das Unternehmen Gewinn macht (relevantes Informationsformat).

Kaufmännische Fähigkeiten sollen, wie oben geschrieben, ebenfalls durch bestimmte Maßnahmen der Clusterpolitik gefördert werden: das Coaching der Gründer und das Anbieten unternehmensbezogener Dienstleistungen (z. B. Buchhaltung, Rechts- und Steuerberatung) sollen die Wettbewerbsintensität im Cluster erhöhen (vgl. ebenda: 147).

Genannt wurden auch Maßnahmen wie Gründungs- und Businessplanwettbewerbe, die teilweise von Hochschulen (mit)initiiert werden (vgl. ebenda: 145).

Das wurde auch in der Typologie genannt (vgl. Kapitel 11.3.2), bei der Universitäten Wettbewerbe ausschreiben (Prüfungssituation), damit sich die verschiedenen Gruppen, die an dem Wettbewerb teilnehmen, miteinander messen können bzw. die Unternehmen ihre Produkte mit denjenigen der anderen Unternehmen vergleichen können (Prüfungssituation).

Erwähnt wurde auch, dass den Wettbewerbsteilnehmern neben Beratungs- und Informationsangeboten auch ggf. Experten durch die Universität vermittelt werden könnten (vgl. ebenda) (Kompromiss mit der industriellen Konvention). Diese Experten spielen dann eine Rolle, wenn, wie in der Typologie geschrieben, Unternehmen Forschungs- und Entwicklungsaufträge an die Universität vergeben, um kleinere Problemstellungen preiswert zu lösen (Bewertungskriterium). Es müssen aber verwertbare Ergebnisse herauskommen, die einen Mehrwert generieren (Format der relevanten Information).

In der Typologie wurde auch genannt, dass Unternehmen am Arbeitsmarkt um neue Mitarbeiter konkurrieren (vgl. Kapitel 11.2.2, 11.3.2: NA1\_2 (S.400f.), 11.4.2: NA1\_1 (S. 429), ST1 (S. 430)). Mittlerweile handelt es sich um einen Verkäufermarkt für Fachkräfte und es werden auch Fachkräfte von anderen Firmen abgeworben, indem ihnen mehr Geld (höheres Gehalt, Prämien) geboten wird (Bewertungskriterium, Format der relevanten Information). Bei günstigerer Arbeitsmarktsituation, d. h. wenn es wesentlich mehr Arbeitssuchende für eine Stelle gibt, werden die dem Stellenprofil entsprechenden Leute günstig eingekauft (Wertigkeit). Bei schlechterer Arbeitsmarktsituation ist die Konkurrenz um neue Mitarbeiter größer und es müssen für Fachkräfte



wettbewerbsfähige Löhne gezahlt werden (Prüfung), damit diese (ggf. kurzfristig) in das Unternehmen eintreten.

Die genannten Maßnahmen der Clusterpolitik, wie der Einsatz von Headhuntern und Jobmessen, entsprechen ebenfalls der Handlungslogik der Marktkonvention, da sie darauf abzielen, den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen: durch Headhunter werden bereits in Unternehmen, Universitäten, Forschungseinrichtungen beschäftigte Mitarbeiter abgeworben, wobei höheres Gehalt oftmals ein wesentliches Bewertungskriterium ist. Jobmessen ermöglichen nicht nur Absolventen, sondern auch bereits beschäftigten Arbeitnehmern, direkt mit mehreren potenziellen Arbeitgebern zu sprechen und sie dadurch miteinander vergleichen zu können (vgl. ebenda: 144).

Die Weiterentwicklung von Technologiezentren und -parks zu Inkubatoren erhöht ebenfalls den Wettbewerb im Cluster, weil hierdurch neu gegründete Unternehmen die Entwicklung von einer ersten Produktidee zur Marktreife erleichtert wird (vgl. ebenda: 145ff.).

Diese von öffentlicher Hand geförderte Technologie- und Unternehmensentwicklung, die darauf abzielt, neue wettbewerbsfähige Produkte anzubieten, fand sich auch bei den Interviewpassagen, die der Marktkonvention zugeordnet wurden: Unternehmen wirken hier mit anderen Unternehmen, Universitäten und Forschungsinstituten an Forschungsprojekten (Kompromiss mit der Netzwerkkonvention) mit. Wichtig ist es hierbei, möglichst schnell praktikierbare Lösungen zu entwickeln, damit diese einen Mehrwert am Markt generieren können, damit man sich in Wettbewerb behaupten kann (vgl. Kapitel 11.3.2).

Herausgearbeitet wurde bei der Typologie (vgl. Kapitel 11.3.2: SWS2 (S. 402f.)), dass Unternehmen der Marktkonvention viele Vorprodukte einkaufen: es gibt keine eigene Fertigung und nachfrageabhängig werden Aufträge an Lieferanten vergeben. Bei diesen Outsourcing bzw. make-or-buy-Entscheidungen (Bewertungskriterium Preis) ist es wichtig, einen günstigen Lieferanten ausfindig zu machen, um das eigene Anfrageportfolio zu erweitern. Es wird dann ein Angebot eingeholt und wichtig ist es hierbei, den preislichen Spielraum bei den Verhandlungen richtig einzuschätzen. Wird dann der Auftrag an den preiswertesten Lieferanten vergeben, ist die sich daraus ergebende Beziehung aber von dauerhafter Natur. Das hat den Grund, dass nicht mehr bei jedem Auftrag eine kostspielige Abstimmung durchgeführt und Definitionen vorgenommen werden müssen (Kompromiss mit der industriellen Konvention). Durch die sich daraus ergebenden Routinen (industrielle Konvention) werden Kosten eingepreist und die Preise können dann weiter sinken.

Bei den Wirkungsweisen von Clustern wurde genannt, dass z. B. durch Normung und Zertifizierung, die Unternehmen dann den Zugang zu Zulieferern erleichtert und einen einfacheren

Zugriff auf deren Lagerbestand ermöglicht, wodurch sich die Transaktionskosten senken lassen (vgl. ebenda: 155, 158; Huttenloher 2006: 139).

Die Verbindung zwischen der Marktkonvention und der Wirkungsweise des Clusters besteht hier darin, dass durch die verbesserte Infrastruktur es den Unternehmen erleichtert wird, das eigene Anfrageportfolio zu erweitern und die günstigsten Angebote einzuholen, wodurch sich deren Kosten senken.

### Netzwerkkonvention

Bei den kooperationsorientierten Maßnahmen wurde genannt, dass sich Vernetzungen insbesondere in der vertikalen Clusterdimension herstellen lassen: Durch Fachveranstaltungen und Seminare an Hochschulen und Forschungseinrichtungen für Mitarbeiter von Unternehmen und Weiterbildungsprogramme einer Hochschule (oder anderer Ausbildungseinrichtungen) lassen sich erste Kontakte zwischen den teilnehmenden Akteuren herstellen, aus denen sich dann Kooperationen ergeben können (vgl. Benner 2012: 133, 150).

Bei der Netzwerkkonvention wurde geschrieben, dass zwischen dem Unternehmen und Fraunhofer-Instituten Verbundprojekte bestehen und durch diese Kooperationsbeziehung ein Interviewpartner während seiner Dissertationszeit am Fraunhofer-Institut mit dem Unternehmen in Kontakt kam. Nach Beendigung des Projektes bzw. der Dissertation erfolgte dann der Einstieg in das Unternehmen (vgl. Kapitel 11.1.8: S1 (S. 380)). Das Unternehmen fördert auch Industriepromotionen und die Promovierten verbleiben nach ihrer Dissertation oftmals im Unternehmen.

Eine weitere Quelle für die Kontakthanbahnung zwischen Unternehmen und Fraunhofer-Instituten sowie Universitäten sind Symposien und Entwicklungsgremien (vgl. Kapitel 11.3.8: OEO2 (S. 419)). Nach der Kontakthanbahnung können dann erste projektbezogene Zusammenarbeiten (Beziehungslogik) beginnen, die zwar temporärer Natur sind, die dabei genutzten und neu entstandenen Kontakte bleiben aber nach Beendigung des Projektes im Hintergrund aktiv, wenn das Projekt erfolgreich verlief (Prüfung). Nach Abarbeitung der Projekte im Cluster, und wenn kein weiteres Interesse an einer weitergehenden Zusammenarbeit besteht, gehen die Projektteilnehmer erst einmal ihre Wege allein weiter und kommen ggf. bei ähnlicher Aufgabenstellung wieder zusammen bzw. reaktivieren ihre Kooperationsbeziehung. Die Teilnehmerzusammensetzung variiert dann bei den unterschiedlichen Projekten, es gibt jedoch einen inneren Zirkel, der sich um die Universität gruppiert und recht konstant ist (vgl. Kapitel 11.3.8: ST2 (S. 418, 424f.)). Wenn die Projekte dann erfolgreich verliefen, können die Kooperationsbeziehungen für das nächste Projekt reaktiviert werden (Beziehungslogik) und das

Netzwerk aus Innovations- und Forschungspartnern erweitert sich laufend (vgl. Kapitel 11.3.8: S1 (S. 419)).

Insbesondere diese Form der vertikalen Kooperation ist für den Erfolg einer Region entscheidend, d. h. Industrieunternehmen sollten mit den Hochschulen kooperieren und die Hochschulen sollten wissen, welche Industrieunternehmen es in ihrer Nähe gibt (vgl. Kapitel 11.4.8: OW1 (S. 434)). Kommt noch ein Netzwerk von Forschungsinstituten und Anwendern hinzu, das sich auf die Entwicklung von Produktionstechnologie spezialisiert hat, hat eine solche wirtschaftsstarke Region keine strukturellen Probleme (vgl. Kapitel 11.4.8: S1 , SBH1 (S. 434)).

Eine weitere Maßnahme, die genannt wurde, um Kontakte zwischen Unternehmen und Hochschulen sowie Forschungseinrichtungen (Ausbildungseinrichtungen) herzustellen, ist, dass Dozenten in Unternehmen Praxissemester machen (vgl. ebenda: 152). In den Interviews wurde zwar so etwas nicht erwähnt, genannt wurde aber, dass mit Schulen, als einer anderen Ausbildungseinrichtung, Projektarbeiten durchgeführt werden. Die Schüler kommen dann für den Projektzeitraum in das Unternehmen (vgl. 11.3.8: DI1 (S. 418)).

Die horizontale Vernetzung ist dagegen diffiziler zu bewerkstelligen, da hier direkte Wettbewerber (mit ihrer Handlungsorientierung der Marktkonvention) miteinander kooperieren müssen. Wie oben geschrieben, nennt die Literatur hier Kongresse, gegenseitige Betriebsbesuche, Unternehmerabende, Fachveranstaltungen und Stammtische, bei denen potenzielle Partner zusammen geführt werden können. Diese Kontakte können dann Ausgangspunkt für weitere Unternehmenskooperationen sein, die die gemeinsame Nutzung von Infrastruktur (Laboratorien und Geräte) umfassen kann. Als schwierig werden jedoch Betriebsbesichtigungen von miteinander konkurrierenden Unternehmen angesehen (vgl. ebenda).

In dem Idealtypus wurde diese Problematik ebenfalls herausgearbeitet (vgl. Kapitel 11.2.8, 11.3.8, 11.4.8), indem genannt wurde, dass es über die Kontakthanbahnung hinaus wichtig ist, einen Gemeinschaftsgedanken (Projektorientierung) auszubilden, damit nicht nur im Sinne der marktwirtschaftlichen Konvention gehandelt wird. Sonst findet z. B. bei staatlich geförderten Clusterinitiativen (s. u.) nur „Vernetzung“ während der Förderperiode statt, die aber nach Ablauf der Förderung keinen Bestand mehr hat. Problematisch wird es hier, wenn Abgrenzungsvorgänge auftreten und das Behaupten gegenüber Anderen (Marktkonvention) dominant wird. Diese Akteure („Trittbrettfahrer“) wollen dann nur die beantragten Fördergelder für sich verbuchen und das Wissen ihrer Wettbewerber abschöpfen, um es für sich zu verwerten, ohne einen eigenen Beitrag für das Projekt zu leisten (B3: S. 424, 427).

Um diese Situation zu vermeiden, ist es daher wichtig, zunächst die Interessenlage des jeweils anderen zu (er)kennen und zu akzeptieren. Im nächsten Schritt kann man dann offen seine

Ziele darlegen, kann man mitdenken und durch einen offenen, ehrlichen und fairen Austausch (Qualifikation von Personen) lassen sich miteinander, und nicht mehr gegeneinander, Ziele verfolgen (CE1: S. 427). Dieser offene Gedankenaustausch ermöglicht eine partnerschaftliche Zusammenarbeit (Beziehungslogik), die wiederum eine Netzwerkbeziehung verlässlich und belastbar macht.

Indem sich die Unternehmen der Netzwerkkonvention nicht voneinander abschotten, sondern als Projektteilnehmer miteinander koordinieren (Produktqualität), gelingen auch die Projekte (Prüfung), weil sie ihre eigenen Stärken mit denjenigen der anderen kombinieren können (Produktion ist geprägt durch) (DI1: S. 423, 425).

Bei dieser dominanten Projektorientierung können dann auch eigentliche Wettbewerber miteinander kooperieren, z. B. indem Teilkomponenten voneinander gekauft oder gemeinschaftliche Entwicklungen vorgenommen werden (B3: S. 394).

Eine weitere kooperationsorientierte Maßnahme, die genannt wurde, ist, dass eine Datenbank im Internet die Vernetzungsaktivitäten erhöhen kann: Hochschulen (Lehrstühle, Institute) und Forschungseinrichtungen tragen dort ihre Forschungsschwerpunkte und ihre laufenden Projekte ein sowie ihre gewünschte Kooperationsbeziehung (vgl. ebenda). Unternehmen haben dann die Möglichkeit anhand dieser Datenbank im Internet zu überprüfen, ob eine Kooperation bzw. ein Entwicklungsprojekt möglicherweise sinnvoll ist.

Ein ähnliches Instrument fand sich auch bei einem Interviewpartner (vgl. 11.3.8: SO1 (S. 426)), der ebenfalls die Vorteile betonte, die das Internet für kleine und mittelgroße Unternehmen bietet: dort sollte mit Hilfe einer Software eine dem Cluster adäquate Vernetzung zwischen potenziellen Projektteilnehmern, wie Universitäten und Unternehmen, hergestellt werden („offene Kommunikationsplattform“).

Genannt wurde auch die Gründung von Verbänden bzw. gemeinsamer Interessenvertretungen und, bei geringerem Grad an Institutionalisierung, von Arbeitskreisen, die „Plattformen für die Anbahnung und Pflege bilateraler Kontakte“ (ebenda: 150) und multilateraler Kooperationen sein können, die ein interaktives Lernen zwischen Universitäten, Forschungseinrichtungen und Unternehmen ermöglichen. Weitere Plattformen

„für die multilaterale Zusammenarbeit [können durch] [...] die Organisation von Weiterbildungsprogrammen, die Bereitstellung gemeinsam genutzter Infrastruktur oder [durch] die Normung, Prüfung, Standardisierung oder Zertifizierung“ (ebenda: 153),

geschaffen werden.

Genannt wurde bei der Netzwerkkonvention (vgl. Kapitel 11.1.8, 11.3.8), dass Kontakte zu anderen Organisationen („multilaterale Kooperationen“) ebenfalls von Bedeutung sind, um

Hightech zu entwickeln und, um als Gemeinschaft Projektanträge zu stellen („gemeinsame Interessenvertretung“). Die beantragten Projekte müssen aber einen klaren Fokus haben bzw. die unterschiedlichen Projektpartner wie Unternehmen, Fraunhofer-Institute, Universitäten und andere Organisationen sollten möglichst schnell praktikierbare Lösungen entwickeln. Der klare Fokus der Projekte ermöglicht es den Unternehmen dann, ihre eigene Zielsetzung mit derjenigen des Clusters zu synchronisieren (Kompromiss mit der industriellen Konvention).

Problematisch ist allerdings, dass für die Beantragung der Fördergelder (z. B. bei den regionalen Industrie 4.0-Cluster) ein hoher administrativer Aufwand notwendig ist und dass für den Aufbau einer offenen, dynamischen Vernetzungsstruktur zwei Jahre Aufbauzeit veranschlagt werden muss (SO1: S. 186f., B3: S. 424).

Weitere Netzwerke, die von öffentlichen Trägern finanziert werden und vereinsförmig organisiert sind (Kompromiss mit der staatsbürgerlichen Konvention), haben das Ziel, die Unternehmen in der Region miteinander zu vernetzen und dabei herauszufinden, welche Kooperationen und Technologien Unternehmen für die eigene Produktion einsetzen könnten. Hierfür werden bei den Mitgliedsunternehmen Betriebsbesichtigungen vorgenommen und Vorträge zu neuen Produkten und Technologien gehalten (Format der relevanten Information) (SBH1: S. 420, 423).

Einen anderen Zweck können diese durch Vereine geförderten Netzwerke beinhalten, indem sich die Unternehmen aus der Region gegenseitig überzählige Bewerber zuführen, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken. Bei größeren Projekten können die Unternehmen dann ggf. auf die Personalressourcen der anderen Unternehmen des lokalen Netzwerkes zurückgreifen (OEO1: S. 423).

Wichtig ist auch bei dieser Partnerschaft, dass sich die Vereinsmitglieder ihrer Partnerschaft bewusst sind und sie nicht einseitig verläuft, indem nur einer auf Dauer den Nutzen hat und nichts zurück gibt (Qualifikation von Personen).

Plattformen für Informationsaustausch können auch dadurch zustande kommen, dass Städte untereinander erste Projekte erfolgreich abschließen (Bewertungskriterium) und danach weitere Projekte, auch mit Unternehmen, entstehen. Diese können dann, wie bei einem Interviewpartner (OEO2: S. 211f.), dazu führen, dass das Unternehmen seine Managementexpertise an die anderen Vereinsmitglieder vermittelt.

Auch seitens der Bundesregierung und der Europäischen Union werden Innovationsnetze und Cluster gefördert: Das kann z. B. dadurch geschehen, dass ein Bundesministerium einen Projektträger damit beauftragt Vernetzungsstrukturen zwischen Firmen und Forschungseinrichtungen aufzubauen bzw. diesen Aufbauprozess fachlich und kommerziell zu

betreuen: die Projektteilnehmer entwickeln dann gemeinsam Konzepte und arbeiten gemeinsam an Forschung und Entwicklung. Hierdurch erhöht sich der Vernetzungsgrad der Mitglieder untereinander laufend weiter (B3: S. 424f.). Im Idealfall handelt es sich dann um öffentlich geförderte Verbundprojekte, die eine gemeinsame Technologieentwicklung beinhalten und sich entsprechend der neuen Themen, mit neuen Projektteilnehmern, laufend weiter entwickeln (S1: S. 426).

Eine weitere Maßnahme, die genannt wurde, ist die Vergabe von Innovationsgutscheinen an Unternehmen, die damit eine Forschungs- und Dienstleistung an „einer Hochschule oder Forschungseinrichtung in Anspruch“ (ebenda: 151) nehmen können sowie finanzielle Förderungen. Diese beiden Maßnahmen sollen „die Bereitschaft zur Kontaktaufnahme und“ (ebenda: 150) Kooperation (wie z. B. beim BioRegio-Wettbewerb) erhöhen und deren Nutzen erscheint mir aufgrund der beiden genannten Fälle (B3, S1) plausibel zu sein. Allerdings ist bei der finanziellen Förderung solcher Vernetzungsaktivitäten, wie oben geschrieben, darauf zu achten, dass nicht Unternehmen, die nur allein im Sinne der Marktkonvention agieren, gefördert werden. Diese geförderten Netzwerke, bei denen die überwiegende Mehrzahl der Projektteilnehmer im Sinne der Marktkonvention agiert, lösen sich nach Ende der Förderperiode wieder auf.

Des Weiteren können auch die fehlenden Glieder einer Wertschöpfungskette durch Kongresse, gegenseitige Betriebsbesuche, Unternehmerabende, Fachveranstaltungen und Stammtische hergestellt werden bzw. begründen sie Kooperationsgrundlagen in Form lokalisierter „input-output-Beziehungen in der vertikalen Clusterdimension“ (ebenda: 154).

Bestandteil des Idealtypus der Netzwerkkonvention (vgl. Kapitel 11.3.8, 11.4.8) sind ebenfalls Input-Output-Beziehungen. Ausgangspunkt für ein solches auf Input-Output-Beziehungen basierendes Netzwerk kann ein ehemaliges Kombinat sein. Die Kontakte zu den ehemaligen Beschäftigten des Kombinats bleiben auch dann noch erhalten, wenn das Kombinat restrukturiert wurde bzw. Arbeitsplätze abgebaut wurden. Einige der ehemaligen Mitarbeiter machten sich dann selbstständig und deren Firmen beliefern das ehemalige Kombinatunternehmen bei bestimmten Projekten (SWS2: S. 420).

Durch einen ähnlichen Prozess werden ebenfalls Input-Output-Vernetzungen geschaffen, indem bei einer Konzerntochter neue Mitarbeiter in die Organisation eintreten, sie nach einiger Zeit verlassen und sich dann selbstständig machen. Die Kontakte zum ehemaligen Arbeitgeber bleiben auch hier bestehen bzw. werden dann für die jeweiligen Projekte von der Konzerntochter reaktiviert (OEO1: S. 420).

Input-Output-Vernetzungen können auch durch eine offene Plattform hergestellt werden, wie dies durch einen großen Mittelständler geschaffen wurde: die Partnerunternehmen nutzen diese

Plattform, die ähnlich wie ein App-Store, aber im industriellen Umfeld, konzipiert ist, für ihre Geschäfte (S1: S. 420).

Schließlich können auch Kunden mithilfe der „Crowd-Innovation“ in die Entwicklungs- und Qualitätssicherungsarbeit eingebunden werden (OEO1: S.434).

Hierin liegt auch ein Hauptproblem für den Aufbau Ost bzw. für die Strukturschwäche der ostdeutschen Industrie: aufgrund der passiven Sanierungspolitik der THA zerfielen diese auf Input-Output-Beziehungen basierende Art von Netzwerken und im Laufe der Jahre kam dann eine neue Mitarbeitergeneration in die noch vorhandenen Unternehmen, die aber keine Kenntnis mehr von den benachbarten Unternehmen hatte; es fand dann keine Kommunikation mehr zwischen diesen Unternehmen statt (Format der relevanten Information) (SW1: S.434f.).

Diese zentrale Bedeutung von Vernetzung in der vertikalen Clusterdimension wurde des Weiteren auch bei den Wirkungsweisen von Clustern erwähnt: die Kooperationsnetzwerke mit Zulieferern ermöglichen es Unternehmen, neuartige Ressourcen mit den eigenen zu kombinieren (vgl. Huttenloher 2006: 136). Das ermöglicht Innovationen, „die sich nicht in Teilprozesse aufspalten lassen“ (ebenda).

Bei der Netzwerkkonvention (vgl. Kapitel 11.3.8) wurde dies ebenfalls beschrieben: die Produktqualität gründet wesentlich in der Koordinationsfähigkeit von Einzelnen bzw. sie ist das Resultat einer Projektkoordination, bei der die unterschiedlichen Akteure, konträre Ansichten und unterschiedliche wirtschaftliche Interessen, moderiert werden müssen, um z. B. neue Technologien zu entwickeln (OEO2: S. 422, B3: S. 419).

Eine weitere Wirkungsweise, die genannt wurde war, dass artverwandte Firmen von Weiterbildungsmaßnahmen eines anderen Unternehmens profitieren bzw. sich ihre Produktivität erhöht (industrielle Konvention) und zwar dann, wenn die „geschulten Mitarbeiter im Rahmen einer Kooperation“ (ebenda: 140) mit anderen Unternehmen zusammen arbeiten. Bei der gerade genannten Projektkoordination arbeiten unterschiedliche, artverwandte Firmen zusammen und es ist vorstellbar, dass bei den Projekttreffen die geschulten Mitarbeiter ihr neu erworbenes Wissen den anderen Projektteilnehmern nicht vorenthalten (Qualifikation von Personen).

## 12. Literatur

- Abels, Gabriele und Maria Behrens (2009): ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Eine sekundäranalytische Reflexion über geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Effekte, in: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag, S.159-179.
- Bathelt, Harald und Johannes Glückler (2003): *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*, 2. Aufl., Stuttgart: Verlag Eugen Ulmer.
- BBSR Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2009): Kreisneugliederung zum 01.08.2008 in Sachsen, [online] <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/Raumbeobachtung/Raumabgrenzungen/deutschland/kreisgebietsreformen/KreisreformSachsen.html?nn=443270> [Stand: 7.10.2019].
- Beer, Siegfried, Karl Brenke, Alexander Eickelpasch, Peter Eitner und Joachim Ragnitz (2002): Wachstumsperspektiven des Verarbeitenden Gewerbes, in: DIW, IAB, IfW, IWH und ZEW (Hrsg.), *Fortschrittsbericht wirtschaftswissenschaftlicher Institute über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland*, IWH-Sonderheft 2/2002, Halle (Saale), S. 91-274.
- Benner, Maximilian (2012): *Clusterpolitik – Wege zur Verknüpfung von Theorie und politischer Umsetzung*, Münster: LIT-Verlag.
- BMWi Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): *Wirtschaftsdaten neue Länder. August 2016*, München: Prpetuum. Online im Internet: [https://www.beauftragter-neue-laender.de/BNL/Redaktion/DE/Downloads/Publikationen/wirtschaftsdaten-neue-laender-2016.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.beauftragter-neue-laender.de/BNL/Redaktion/DE/Downloads/Publikationen/wirtschaftsdaten-neue-laender-2016.pdf?__blob=publicationFile&v=3) [Stand 02.09.2019].
- Bode, Eckhardt (2002): Räumliches Muster des Aufholprozesses, in: DIW, IAB, IfW, IWH und ZEW (Hrsg.), *Fortschrittsbericht wirtschaftswissenschaftlicher Institute über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland*, IWH-Sonderheft 2/2002, Halle (Saale), S. 31-90.
- Bogner, Alexander und Wolfgang Menz (2009): das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion, in: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag, S. 61-98.
- Bogusz, Tanja (2010): *Zur Aktualität von Luc Boltanski. Einleitung in sein Werk*, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Boltanski, Luc und Ève Chiapello (2006): *Der neue Geist des Kapitalismus*, Konstanz: UVK.
- Boltanski, Luc und Laurent Thévenot (2007): *Über die Rechtfertigung. Eine Soziologie der kritischen Urteilskraft*, Hamburg: Hamburger Edition.
- Boltanski, Luc und Laurent Thévenot (2011): Die Soziologie der kritischen Kompetenzen, in: Rainer Diaz-Bone (Hrsg.), *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, Frankfurt a. M.: Campus, S. 43-68.
- Busch, Ulrich (2010): Transferleistungen – Aufbauhilfe und Entwicklungsblockade für Ostdeutschland, in: IWH (Hrsg.), *20 Jahre Deutsche Einheit. Von der Transformation zur europäischen Integration*, Tagungsband, Sonderheft 3/2010, Halle (Saale), S. 381-399.
- Büschges, Günter (1989): Gesellschaft, in: Günther Endruweit, Gisela Trommsdorff (Hrsg.), *Wörterbuch der Soziologie. Abhängigkeits-Hypothese*, 1. Bd., Stuttgart: Enke, S. 245-252.
- Diaz-Bone, Rainer (2005): Strukturen der Weinwelt und der Weinerfahrung, in: *Sociologia Internationalis*, 43(1-2), S. 25-57.
- Diaz-Bone, Rainer (2007): Qualitätskonventionen in ökonomischen Feldern. Perspektiven für die Soziologie des Marktes nach Bourdieu, in: *Berliner Journal für Soziologie*, 17(4), S. 489-509.
- Diaz-Bone, Rainer (2009): Qualitätskonventionen als Diskursordnungen in Märkten, in: Rainer Diaz-Bone und Gertraude Krell (Hrsg.), *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische*



- Perspektiven auf Märkte und Organisationen*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 267-292.
- Diaz-Bone, Rainer (2011): Einführung in die Soziologie der Konventionen, in: Rainer Diaz-Bone (Hrsg.), *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, Frankfurt a. M.: Campus, S. 9-41.
- Diaz-Bone, Rainer (2015): *Die Economie des conventions: Grundlagen und Entwicklungen der neuen französischen Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden: Springer VS.
- Diaz-Bone, Rainer (2017): Michael Storper und Robert Salais: Worlds of production, in: Klaus Kraemer und Florian Brugger (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 319-323.
- Diaz-Bone, Rainer und Laurent Thévenot (2010): Die Soziologie der Konventionen. Die Theorie der Konventionen als ein zentraler Bestandteil der neuen französischen Sozialwissenschaften (Einleitung), in: *Trivium*, (5) „Soziologie der Konventionen“. Online im Internet: <http://trivium.revues.org/index3557.html> [Stand: 26.8.2019].
- Dietmar, Norbert (2009): *Transkription. Ein Leitfaden mit Aufgaben für Studenten, Forscher und Laien*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag.
- DIW, IAB, IfW, IWH, ZEW (2003): *Zweiter Fortschrittsbericht wirtschaftswissenschaftlicher Institute über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland*, IWH-Sonderheft 7/2003, Halle (Saale).
- Dodier, Nicolas (2010): Konventionen als Stützen der Handlung. Elemente der soziologischen Pragmatik, in: *Trivium*, (5) „Soziologie der Konventionen“. Online im Internet: <http://trivium.revues.org/index3565.html> [Stand: 26.8.2019].
- Dohnanyi, Klaus von (2009): Zum Geleit, in: IWH (Hrsg.), *Ostdeutschlands Transformation seit 1990 im Spiegel wirtschaftlicher und sozialer Indikatoren*, Sonderheft 1/2009, Halle (Saale), S. 5-7.
- Eckey, Hans-Friedrich und Günter Schumacher (2002): Divergenz und Konvergenz zwischen den Regionen Deutschlands. Volkswissenschaftliche Diskussionsbeiträge 41/02, Universität Kassel. Online im Internet: <http://www.uni-kassel.de/fb07/fileadmin/datas/fb07/5-Institute/IVWL/Forschungskolloquium/diskussionen/papier4102.pdf> [Stand: 27.08.2019.]
- Eymard-Duvernay, François (2010): Konventionalistische Ansätze in der Unternehmensforschung, in: *Trivium*, (5) „Soziologie der Konventionen“. Online im Internet: <http://trivium.revues.org/index3561.html> [Stand: 26.8.2019].
- Eymard-Duvernay, François, Olivier Favereau, André Orléan, Robert Salais und Laurent Thévenot (2010): Werte, Koordination und Rationalität: Die Verbindung dreier Themen durch die „Économie des conventions“, in: *Trivium*, (5) „Soziologie der Konventionen“. Online im Internet: <http://trivium.revues.org/index3545.html> [Stand: 26.8.2019].
- Faas, Thorsten, Jürgen Maier, Michaela Maier und Simon Richter (2017): Populismus in Echtzeit. Analyse des TV-Duells und des TV-Fünfkampfs im Vorfeld der Bundestagswahl 2017, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 44-45, S. 17-24.
- Flick, Uwe (2010): *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*, 3. Aufl., Reinbek: Rowohlt.
- Flick, Uwe (2011): *Triangulation. Eine Einführung*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag.
- Geißler, Rainer (2008): *Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung*, 10. Aufl. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Gerhardt, Uta (1991): Typenbildung, in: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Heiner Keupp, Lutz von Rosenstiel, Stephan Wolff (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen*, München: Psychologie Verlags Union, S. 435-439.
- Gläser, Jochen und Grit Laudel (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse*, 4. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag.
- Helferich, Cornelia (2011): *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, 4. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag.

- Hessinger, Phillip und Gabriele Wagner (2008): Max Webers Protestantismus-These und der „neue Geist des Kapitalismus“ - Eine deutsch-französische Gegenperspektive, in: Gabriele Wagner und Philipp Hessinger (Hrsg.), *Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 9-38.
- Huttenloher, Tobias (2006): *Das Clusterkonzept im Standortmarketing der Bundesländer*, Berlin: wvb.
- IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2017): IAB-Forschungsbericht 16/2017. Aktuelle Ergebnisse aus der Projektarbeit des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Produktivitätsunterschiede zwischen West- und Ostdeutschland und mögliche Erklärungsfaktoren. Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2016. Online im Internet: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2017/fb1617.pdf> [Stand: 02.09.2019].
- IWH (2006): *Ökonomische Entwicklungskerne in ostdeutschen Regionen. Branchenschwerpunkte, Unternehmensnetzwerke und innovative Kompetenzfelder der Wirtschaft*, Sonderheft 5/2006, Halle (Saale).
- IWH (2009): *Ostdeutschlands Transformation seit 1990 im Spiegel wirtschaftlicher und sozialer Indikatoren*, Sonderheft 1/2009, Halle (Saale).
- IWH (2011): *Wirtschaftlicher Stand und Perspektiven für Ostdeutschland. Studie im Auftrag des Bundesministeriums des Innern*, Sonderheft 2/2011, Halle (Saale).
- IWH (2017): Aufgaben des IWH, [online] <https://www.iwh-halle.de/forschung/forschungsprofil/aufgaben/> [Stand: 26.08.2019].
- IWH (2018): IWH-Flyer, [online] <https://www.iwh-halle.de/ueber-das-iwh/das-institut/kurzportrait/> [Stand: 26.08.2019].
- Kagermann, Henning (2013): Industrie 4.0: Auf dem Weg ins vierte industrielle Zeitalter, in: VDMA (Hrsg.), *The Best of German Engineering. Das Lexikon des deutschen Maschinenbaus*, Frankfurt a. M.: VDMA, S. 19-23.
- Kelle, Udo (2007): *Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte*, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kelle, Udo und Susanne Kluge (2010): *Vom Einzelfall zum Typus: Fallvergleich und Fallkontrastierung in der Qualitativen Sozialforschung*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kiese, Matthias (2008): Stand und Perspektiven der regionalen Clusterforschung, in: Matthias Kiese und Ludwig Schätzl (Hrsg.), *Cluster und Regioentwicklung. Theorie, Beratung und praktische Umsetzung*, Dortmund: Dorothea Rohn, S. 9-50.
- Kiese, Matthias (2012): *Regionale Clusterpolitik in Deutschland. Bestandsaufnahme und interregionaler Vergleich im Spannungsfeld von Theorie und Praxis*, Marburg: Metropolis-Verlag.
- Kleemann, Frank, Uwe Krähnke, Ingo Matuschek (2009): *Interpretative Sozialforschung. Eine praxisorientierte Einführung*, Wiesbaden: VS-Verlag.
- Knoll, Lisa (2012): *Über die Rechtfertigung wirtschaftlichen Handelns. CO2-Handeln in der kommunalen Energiewirtschaft*, Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Knoll, Lisa (2017a): Luc Boltanski und Laurent Thévenot: Über die Rechtfertigung, in: K. Kraemer und F. Brugger (Hrsg.), *Schlüsselwerke der Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 437-443.
- Knoll, Lisa (2017b): Ökonomie der Konventionen, in: Andrea Maurer (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftssoziologie*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 151-162.
- Kocyba, Hermann und Stephan Voswinkel (2008): Kritik (in) der Netzwerkökonomie, in: Gabriele Wagner und Philipp Hessinger (Hrsg.), *Ein neuer Geist des Kapitalismus? Paradoxien und Ambivalenzen der Netzwerkökonomie*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 41-62.
- Kolloge, Konstantin (2010): *Erfolgsfaktoren internationaler Unternehmenskooperationen: Eine*

*empirische Untersuchung am Beispiel von Vertriebskooperationen im deutschen Maschinenbau*, Aachen: Shaker.

- Krätke, Stefan und Christoph Scheuplein (2001): *Produktionscluster in Ostdeutschland. Methoden der Identifizierung und Analyse*, Hamburg: VSA-Verlag.
- Kruse, Jan (2011): *Reader „Einführung in die Qualitative Interviewforschung“*, Freiburg.
- Kühl, Stefan, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung - ein Überblick, in: Stefan Kühl, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 13-27.
- Lenk, Thomas und Martina Kuntze (2010): Überblick über die Transfers von West nach Ost, ihre Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung sowie auf die Länder- und Kommunalhaushalte, in: IWH (Hrsg.), *20 Jahre Deutsche Einheit. Von der Transformation zur europäischen Integration*, Tagungsband, Sonderheft 3/2010, Halle (Saale), S. 401-416.
- Lerch, Frank, Jörg Sydow und Miriam Wilhelm (2007): Wenn Wettbewerber zu Kooperationspartnern (gemacht) werden. Einsichten aus zwei Netzwerken in einem Cluster optischer Technologien, in: Schreyögg, Georg und Jörg Sydow (Hrsg.), *Kooperation und Konkurrenz. Managementforschung 17*, Wiesbaden: VS-Verlag: S. 207-255.
- Liebold, Renate und Rainer Trinczek (2009): Experteninterview, in: Stefan Kühl, Petra Strodtholz und Andreas Taffertshofer (Hrsg.), *Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 32-56.
- Lindner, Thomas (2013): Maschinen- und Anlagenbau – Eine deutsche Erfolgsgeschichte, in: VDMA (Hrsg.), *The Best of German Engineering. Das Lexikon des deutschen Maschinenbaus*, Frankfurt a. M.: VDMA, S. 15-18.
- Mayring, Philipp (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*, 12. Aufl., Weinheim: Beltz.
- Meuser, Michael und Ulrike Nagel (2009): Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion, in: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag, S. 35-60.
- Mikl-Horke, Gertraude (2007): *Industrie- und Arbeitssoziologie*, 6. Aufl. Oldenburg: München.
- MFVBW Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg (2012): *Regionaler Cluster-Atlas Baden-Württemberg*, Stuttgart. Online im Internet: <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/service/presse/pressemitteilung/pid/neuer-cluster-atlas-2012-liegt-vor/> [Stand: 26.08.2019].
- Mützel, Sophie (2009): Geschichten als Signale. Zur diskursiven Konstruktion von Märkten, in: Rainer Diaz-Bone und Gertraude Krell (Hrsg.), *Diskurs und Ökonomie. Diskursanalytische Perspektiven auf Märkte und Organisationen*, Wiesbaden: VS-Verlag, S. 225-244.
- Paqué, Karl-Heinz (2009): *Die Bilanz. Eine wirtschaftliche Analyse der Deutschen Einheit*, München: Hanser.
- Pfadenhauer, Michaela (2009): Auf gleicher Augenhöhe. Das Experteninterview – ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte, in: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag, S. 159-179.
- Piore, Michael J. (2006): Stabilité et flexibilité dans l'économie: le comportement économique entre rationalité et interprétation, in: François Eymard-Duvernay (Hrsg.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats: Débats*, 1. Bd., Paris: La Découverte, S. 117-127.

- Porter, Michael E. (1993): *Nationale Wettbewerbsvorteile. Erfolgreich konkurrieren auf dem Weltmarkt*, Sonderausgabe, Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter.
- Rehfeld, Dieter (2009): Was kann Clustermanagement leisten? Erwartungen, Zwischenergebnisse und offene Fragen, in: Josef Schmid, Rolf Heinze und Rasmus C. Beck (Hrsg.), *Strategische Wirtschaftsförderung und die Gestaltung von High-Tech-Clustern. Beiträge zu den Chancen und Restriktionen von Clusterpolitik*, Baden-Baden: Nomos, S. 173-194.
- Rosenthal, Gabriele (2011): *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung*, 3. Aufl., Weinheim, München: Juventa.
- Salais, Robert und Michael Storper (1992): The four „worlds“ of production, in: *Cambridge Journal of Economics*, 16(2), S. 169-193.
- Schaft, Franziska und Alfons Balmann (2010): Determinanten des Erfolgs der Umstrukturierung der ostdeutschen Landwirtschaft, in: IWH (Hrsg.), *20 Jahre Deutsche Einheit. Von der Transformation zur europäischen Integration*, Tagungsband, Sonderheft 3/2010, Halle (Saale), S. 217-233.
- Schiele, Holger (2003): *Der Standort-Faktor. Wie Unternehmen durch regionale Cluster ihre Produktivität und Innovationskraft steigern*, Weinheim: WILEY-VCH Verlag.
- Scott, Allen J. (1988): *New Industrial Spaces. Flexible Production Organisation and Regional Development in North America and Western Europe*, London: Pion.
- Simon, Hermann (2016): Weltmarktführer sprechen deutsch, in: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, Nr. 26, S. 16.
- Storper, Michael (1993): Regional „Worlds“ of Production: Learning and Innovation in the Technology Districts of France, Italy and the USA, in: *Regional Studies*, 27, 433-455.
- Storper, Michael (1997a): *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*, New York, London: Guilford
- Storper, Michael (1997b): Regional Economies as Relational Assets, in: Roger Lee und Jane Wills (Hrsg.), *Geographies of Economies*, London: Arnold, S. 248-258.
- Storper, Michael und Robert Salais (1997): *Worlds of production. The action frameworks of the economy*. Cambridge: Harvard University Press.
- Sydow, Jörg und Stephan Duschek (2011): *Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke – Cluster – Allianzen*, Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Thévenot, Laurent (2011): Die Pluralität kognitiver Formate und Engagements im Bereich zwischen dem Vertrauten und dem Öffentlichen, in: Rainer Diaz-Bone (Hrsg.), *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, Frankfurt a. M.: Campus, S. 255-274.
- Thévenot, Laurent, Michael Moody und Claudette Lafaye (2000): Forms of valuing nature: Arguments and modes of justifications in French and American environmental disputes, in: Michèle Lamont und Laurent Thévenot (Hrsg.), *Rethinking comparative cultural sociology. Repertoires of evaluation in France and the United States*, Cambridge: Cambridge University Press, S. 229-272.
- Thévenot, Laurent, Michael Moody und Claudette Lafaye (2011): Formen der Bewertung von Natur: Argumente und Rechtfertigungsordnungen in französischen und US-amerikanischen Umweltdebatten, in: Rainer Diaz-Bone (Hrsg.), *Soziologie der Konventionen. Grundlagen einer pragmatischen Anthropologie*, Frankfurt a. M.: Campus, S. 125-165.
- Titze, Mirko, Alexander Kubis und Matthias Brachert (2010): Zur Veränderung räumlicher Muster der wirtschaftlichen Entwicklung der nach der deutschen Wiedervereinigung, in: IWH (Hrsg.), *20 Jahre Deutsche Einheit. Von der Transformation zur europäischen Integration*, Tagungsband, Sonderheft 3/2010, Halle (Saale), S. 251-269.
- Trinczek, Rainer (1995): Experteninterviews mit Managern: Methodische und methodologische Hintergründe, in: Christian Brinkmann, Axel Deeke und Dieter Völkel (Hrsg.),

- Experteninterviews in der Arbeitsmarktforschung. Diskussionsbeiträge zu methodischen Fragen und praktischen Erfahrungen* (= BeitrAB 191), Nürnberg, S. 59-67.
- Trinczek, Rainer (2009): Wie befrage ich Manager? Methodische und methodologische Aspekte des Experteninterviews als qualitative Methode empirischer Sozialforschung, in: Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz (Hrsg.), *Experteninterviews: Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, 3. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag, S. 225-238.
- Uterwedde, Henrik (2006): Gesellschaft, in: Joachim Schild und Henrik Uterwedde, *Frankreich. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft*, 2. Aufl., Wiesbaden: VS-Verlag, S. 219-288.
- VDMA (2008): *Statistisches Handbuch für den Maschinenbau*, Frankfurt a. M.: VDMA.
- VDMA (2013): *The Best of German Engineering. Das Lexikon des deutschen Maschinenbaus*, Frankfurt a. M.: VDMA.
- VDMA (2019): *Maschinenbau in Zahl und Bild*, [online] <https://www.vdma.org/documents/26250981/Maschinenbau+in+Zahl+und+Bild+2019.pdf/fe7cbf9d-3873-d927-4d98-c979dac2b5f0> [Stand: 30.08.2019].
- Wagner, Peter (2004): Soziologie der kritischen Urteilskraft und der Rechtfertigung: Die Politik- und Moralsoziologie um Luc Boltanski und Laurent Thévenot, in: Stephan Moebius und Lothar Peter (Hrsg.), *Französische Soziologie der Gegenwart*, Konstanz: UVK.
- Weber, Max (1964): *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*, hrsg. von Johannes Winckelmann, Studienausgabe, Erster Halbband, Tübingen: Mohr.
- Weber, Max (1988): Die „Objektivität“ sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: Johannes Winckelmann (Hrsg.) *Max Weber. Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, 7. Aufl., Tübingen: Mohr, S. 146-214.

## 14. Anhang

### Anhang A: Musteranschreiben<sup>379</sup>



Universität Potsdam – August-Bebel-Straße 89 - 14482 Potsdam

Werkzeugfabrik GmbH&Co.KG  
Herrn Dr.-Ing. Constantin Prüfer  
Pflastersteinweg, 3-5  
70191 Stuttgart

**Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftliche Fakultät**  
Professur für Politische Theorie

Prof. Dr. Heinz Kleger

*Telefon:* 0331-977-3673

*Sekretariat:* 0331-977-3678

*Telefax:* 0331-977-3643

*E-Mail:* kleger@uni-potsdam.de

*Doktorand:* Martin Kirschbaum

*Telefon:* 030-60939654

*E-Mail:*

martin.kirschbaum@uni-potsdam.de

Datum: 17.05.2016

#### **Interviewanfrage:**

#### **Erfolgreiches Management im deutschen Maschinen- und Anlagebau:**

**Wie können Unternehmen erfolgreich ihre Beziehungen zu Akteuren aus ihrer Unternehmensumwelt (Stakeholdern) managen?**

Sehr geehrter Herr Dr. Prüfer,

ein Forschungsschwerpunkt des Lehrstuhls für Politische Theorie an der Universität Potsdam ist die Erforschung des Regionalismus als politische Erscheinung unterhalb des Nationalstaates. Besondere Rolle spielen hierbei Städte und Stadtregionen, da sie deren wirtschaftlichen, kulturellen und wissenschaftlichen Potentiale zu wettbewerbsfähigen Wirtschaftsräumen verknüpfen. In Bezug auf die durch Schrumpfungsprozesse betroffenen ostdeutschen Regionen stellt sich hieran anknüpfend die Frage, ob das, was für Metropolräume erkannt wurde, sich auch auf stärker benachteiligte, vor allem ländliche Regionen übertragen lässt und auf diese Weise zur Bildung alternativer Cluster führen kann.

In diesem Forschungskontext führe ich gegenwärtig, im Rahmen meines Dissertationsvorhabens, eine vergleichende Untersuchung zu verschiedenen regionalen Vernetzungsstrukturen zwischen Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Universitäten und der Kommune durch. Ein Schwerpunkt meines Forschungsinteresses sind hierbei Unternehmen aus dem deutschen Maschinen- und Anlagebau, da dieser Branche aufgrund der Anzahl der von ihr beschäftigten Arbeitnehmer und des von ihr generierten Umsatzes eine zentrale Bedeutung für die wirtschaftliche Entwicklung von Regionen zukommt.

Gegenstand und Zielsetzung meiner Untersuchung sind daher, die Interaktionsbeziehungen zwischen diesen Unternehmen und ihrer Unternehmensumwelt zu erfassen und herauszufinden, welche Interaktionsformen zwischen diesen Unternehmen und den

---

379 Es handelt sich hierbei um kein echtes Anschreiben, sondern es wurde aus den verschiedenen Anschreiben zusammen gestellt. Das Unternehmen und der Geschäftsführer existieren nicht und die Telefonnummern sind ebenfalls verändert worden. Lediglich die E-Mail-Adressen und die Adresse der Universität waren.

verschiedenen Individuen und Gruppen (Stakeholdern) ihrer Umwelt sich als erfolgreich bewährt haben.

Neben der Auswertung unterschiedlicher Sekundärquellen möchte ich auch selbst Primärdaten in Form von leitfadengestützten Interviews mit Eigentümerunternehmern oder leitenden Angestellten (Managern) erheben, um direkt von den handelnden Akteuren ihre Sichtweise in Bezug auf den Umgang mit den Anforderungen aus der Unternehmensumwelt zu erfahren.

Meine Recherchen ergaben, dass Ihr innovatives („Top 100 Award“, „MM-Award“) und leistungsstarkes Unternehmen („Preferred Supplier der Bosch AG“, „VW Group Award“) mehrfach für sein Engagement in den Bereichen Beruf („IHK Weiterbildungspreis“), Familie („Family Net-Award“) ausgezeichnet wurde, eng mit Kindergärten („TECHNOlino“), Schulen bei der Berufsorientierung („Girls Day“, „Schüler-Ingenieur-Akademie“, „Wirtschaft macht Schule“, „BORS“, „BOGY“) und Hochschulen (DHBW „Formula Student Electric“, FH Reutlingen „Industriepartnerschaft IT Automation“) zusammenarbeitet.

Ihr Unternehmen konnte in den vergangenen Jahrzehnten ein sehr stabiles Netzwerk von Zulieferern und Kooperationspartnern in der Region knüpfen, wozu beispielsweise Mitgliedschaften in zahlreichen Verbänden und Kompetenznetzwerken wie dem „VDMA Micro Technology“ und dem „Photonics BW e.V.“ gehören, die zum Ziel haben, Baden-Württemberg als führenden Photonic Standort nachhaltig zu stärken, sowie dem Kompetenznetzwerk Mittelstand angehört, das als Plattform für den unternehmerischen Mittelstand deutschlandweit Firmen mit ihrer Region und den Menschen verbinden will.

Hinzu kommt, dass Sie in verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen tätig sind, wie z. B. als Vize-Präsident der IHK Reutlingen, um die Wirtschaftsinteressen bzw. Existenzgründungen im Kreis zu stärken, wie dies mit der Technologiewerkstatt verwirklicht werden soll. Auch sind Sie seit 2014 im Mitgliederrat Südwestmetall aktiv und seit 2009 Vorsitzender des Fachverbandes Präzisionswerkzeuge des VDMA, der als Diskussionsplattform für den fachlichen Informationsaustausch in der Präzisionswerkzeugindustrie fungiert.

Aus diesen Gründen würde ich daher gerne Ihre diesbezügliche Expertise, bezogen auf meine oben erwähnte Fragestellung, in meinen Erkenntnisgewinnungsprozess einfließen lassen.

Die voraussichtliche Dauer des leitfadengestützten Interviews würde ca. eine Stunde betragen, und die dabei erhobenen Daten werden streng vertraulich behandelt und nur in anonymisierter Form verwendet; ebenso wird die Anonymität der Interviewteilnehmer selbstverständlich gewährleistet. Anonymisiert werden alle Personen-, Orts- und Unternehmensnamen, erwähnt wird lediglich, in welcher Region sich das anonymisierte Unternehmen befindet.

Die Zusicherung der Anonymität erfolgt, indem ich Ihnen einen, von mir noch vor Ort zu unterzeichnenden Informationsbrief zum Datenschutz hinterlasse, in dem ich mich verpflichte, die Anonymität der erhobenen Daten zu gewährleisten.

Aus diesem Grund würde ich gerne anfragen, ob Sie oder Personen in leitender Position in Ihrem Unternehmen prinzipiell für ein Interview zur Verfügung stehen würden. Mögliche Fragen beispielsweise zum Inhalt, zur Durchführung und Auswertung des Interviews könnten vorab beantwortet werden. Selbstverständlich können Sie mich auch unter den oben angegebenen Telefonnummern und der E-Mail-Adresse kontaktieren.

Mit freundlichen Grüßen

Martin Kirschbaum

## Anhang B: Interviewleitfaden

### I. Person des Unternehmers/ Managers

- Wie sind Sie in das Unternehmen gekommen?
- Wie würden Sie Ihre Tätigkeit als Unternehmer/ Manager beschreiben?
- Welche Fähigkeiten braucht für Sie ein erfolgreicher Unternehmer/ Manager?
- Wie sieht Ihr Alltag aus?

### II. Überbetriebliche Beziehungen

- Kooperieren Sie mit anderen Institutionen (z. B. Unternehmen, Forschungseinrichtungen, Universitäten etc.)?

#### 1. Zustandekommen der überbetrieblichen Beziehungen

- Wie haben sich Kontakte zu anderen Institutionen angebahnt (z. B. zu Forschungseinrichtungen und Universitäten etc.)?
- Unterscheiden sich die beteiligten Unternehmen (Forschungseinrichtungen, Universitäten etc.) von Projekt zu Projekt voneinander?

#### 2. Arbeitsweise der überbetrieblichen Beziehungen

- In welchen Bereichen Ihres Unternehmens wird mit anderen Unternehmen (Forschungseinrichtungen, Universitäten etc.) zusammen gearbeitet?
- Welche Ressourcen bringt Ihr Unternehmen in die Zusammenarbeit ein? Welche die Partner?
- Wie ist die Zusammenarbeit (mit den Partnern) strukturiert?
- Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie stimmen Sie sich mit Partnern ab?
- Wenn Konflikte auftreten, welcher Art sind diese?
- Hat sich Ihr Unternehmen aufgrund der Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen (bzw. Organisationen) verändert? Welcher Art waren die Veränderungen? Kam es im Zuge dessen, zu Konflikten in Ihrem Unternehmen und wenn ja, wie äußerten sie sich?
- Falls Partner ausgetauscht wurden, welche Gründe waren dafür verantwortlich?

#### 3. Ergebnisbeurteilung der überbetrieblichen Beziehungen

- Welche Idealvorstellungen haben Sie von der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen?

### III. Der Betrieb

- Sie kennen ja viele Unternehmen, welches sind die Hauptprobleme der Branche in dieser Region?
- Was hat sich in Ihrer Zeit Grundlegendes in der Firma verändert?
- War dieser Veränderungsprozess konfliktreich?
- Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen?
- Was macht für Sie ein erfolgreiches Unternehmen aus?
- Wie wichtig ist der Unternehmensauftritt im Internet? An wen richtet er sich?

### IV. Sonstiges

- Gibt es noch etwas von Ihrer Seite aus Erwähnenswertes?
- Wie sieht die Zukunft Ihres Unternehmens aus?



## Anhang C: Einverständniserklärung

### **Regelung zum Vertrauens- und Datenschutz – Einverständniserklärung**

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das mit mir am \_\_\_\_\_.\_\_\_\_.\_\_\_\_\_ von Herrn Kirschbaum geführte Gespräch auf Tonband aufgenommen und verschriftlicht werden darf in Hinblick auf die Durchführung seines Dissertationsvorhabens.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass das verschriftlichte Interview unter Beschränkung auf kleine Ausschnitte auch für Publikationszwecke verwendet werden darf. Mir wurde zugesichert, dass dabei alle persönlichen Daten, die Rückschlüsse auf meine Person und/ oder das Unternehmen zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden.

Ich erkläre mich damit einverstanden, dass mein Name und meine Telefonnummer für den Zeitraum der Auswertung der Studie nach den Regeln des Datenschutzes vertraulich und sicher verwahrt werden (für den Fall der Klärung von Rückfragen im Laufe des Projektzeitraumes) und erst nach Vollendung des Projektes gelöscht werden.

Ein Widerruf meiner Einverständniserklärung ist jederzeit möglich.

Ort,

Datum,

Unterschrift

**Informationsbrief zum Datenschutz**

**Zusicherung der Anonymität der Aufzeichnungen  
-- Information für die Befragten --**

Die Durchführung der Studie geschieht auf der Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes. Der Interviewer und alle Mitarbeiter/-innen im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind auf das Datengeheimnis verpflichtet, d. h. sie dürfen außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Interviews sprechen.

Der Datenschutz verlangt, dass ich Sie über mein Vorgehen informiere und Ihre ausdrückliche Genehmigung einhole, um das Interview auswerten zu können:

- Ich gehe sorgfältig mit dem Erzählten um: Ich nehme das Gespräch auf Band auf, weil man sich so viel nicht auf einmal merken kann. Das Band wird abgetippt und Sie können die Abschrift bekommen, wenn Sie das möchten. Die Abschrift wird nicht veröffentlicht und ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Ausschnitte werden nur zitiert, sofern eine Identifikation der Person und des Unternehmens ausgeschlossen sind.
- Ich anonymisiere, d. h. ich verändere alle Personen-, Orts- und Unternehmensnamen. Erwähnt wird lediglich, in welcher Raumordnungsregion sich das Unternehmen befindet (die Raumordnungsregion ist eine analytische Kategorie, die oberhalb der Kreisebene und unterhalb der Bundeslandebene angesiedelt ist).
- Sofern ich Ihren Namen und Ihre Telefonnummer erfahren habe, werden diese Angaben in meinen Unterlagen anonymisiert und nur bei Ihrer ausdrücklichen Zustimmung für den Projektzeitraum sicher verwahrt (für den Fall der Klärung von Rückfragen). Die von Ihnen unterschriebene Erklärung zur Einwilligung in die Auswertung wird gesondert aufbewahrt. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch den Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass Sie mit der Auswertung einverstanden sind. Sie kann mit Ihrem Interview nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Ich bedanke mich für Ihre Bereitschaft, mir ein Interview zu geben! Bei Fragen, nehmen Sie bitte telefonisch (030-60932548) oder per E-Mail Kontakt mit mir auf (martin.kirschbaum@uni-potsdam.de).

Datum:

Unterschrift Interviewer:

## Anhang E: Postskript zum Interview

### Postskript zum Interview

(5) Wie hat sich die Interviewsituation angebahnt?/ Allgemeine Eindrücke über den Befragten (Kommunikation, die Person, Verhalten in der Situation).

(6) Äußere Einflüsse und Raumgestaltung (auffällige Objekte).

(7) Details, die an eine spezielle regionale Orientierung erinnern (ggf. DDR-Vergangenheit).