

Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft: Handlung und Struktur in einem handwerklich orientierten Traditionsgewerbe am Beispiel von Druckerwerkstätten in der ehemaligen "Buchstadt" Leipzig

Werner, Tobias

Veröffentlichungsversion / Published Version

Dissertation / phd thesis

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Werner, T. (2014). *Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft: Handlung und Struktur in einem handwerklich orientierten Traditionsgewerbe am Beispiel von Druckerwerkstätten in der ehemaligen "Buchstadt" Leipzig*. (Beiträge zur regionalen Geographie, 66). Leipzig: Leibniz-Institut für Länderkunde e.V. (IfL). <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-452199>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Tobias Werner

Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft

Handlung und Struktur in einem
handwerklich orientierten Traditionsgewerbe
am Beispiel von Druckerwerkstätten in der
ehemaligen „Buchstadt“ Leipzig

Tobias Werner

Handwerk in der
postindustriellen Gesellschaft

Handlung und Struktur in einem
handwerklich orientierten Traditionsgewerbe
am Beispiel von Druckerwerkstätten in der
ehemaligen „Buchstadt“ Leipzig

Für Charlotte und Frederik

Tobias Werner

Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft

Handlung und Struktur in einem
handwerklich orientierten Traditionsgewerbe
am Beispiel von Druckerwerkstätten in der
ehemaligen „Buchstadt“ Leipzig

Herausgeber/Editor

Leibniz-Institut für Länderkunde – Sebastian Lentz

Schriftleitung/Editorial Office

Evelin Müller

e_mueller@ifl-leipzig.de

Satz/Layout

Classic Line GmbH

Redaktion von Karten und Grafiken/Map and graphic editing

Leibniz-Institut für Länderkunde

Verlag

©2014 Selbstverlag Leibniz-Institut für Länderkunde e.V.

Schongauerstraße 9, 04328 Leipzig

Tel. +49 341 600 55-0, Fax +49 341 600 55-198

www.ifl-leipzig.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86082-086-5

Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft

Handlung und Struktur in einem
handwerklich orientierten Traditions-gewerbe
am Beispiel von Druckerwerkstätten in der
ehemaligen „Buchstadt“ Leipzig

Von der Fakultät für Physik und Geowissenschaften
der Universität Leipzig
genehmigte

DISSERTATION

zur Erlangung des akademischen Grades
doctor philosophiae
(Dr. phil.)

vorgelegt

von Diplom-Geograph Tobias Werner
geboren am 13. September 1975 in Leipzig

Gutachter:

Prof. Dr. Sebastian Lentz
Prof. Dr. Johannes Glückler

Tag der Verleihung: 13. Februar 2012

Werner, Tobias

Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft – Handlung und Struktur
in einem handwerklich orientierten Traditionsgewerbe am Beispiel von
Druckerwerkstätten in der ehemaligen „Buchstadt“ Leipzig.

Universität Leipzig, Dissertation

332 S., 248 Lit., 43 Abb., 15 Tab., 7 Anlagen

Abstract:

Aufgrund der engen Wechselbeziehung zwischen Handwerk und Industrie haben sich mit dem Übergang in die nachindustrielle Gesellschaft auch die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung des Handwerks grundlegend verändert. Die vorliegende Arbeit versteht sich als ein Beitrag zum besseren Verständnis der Rolle und Praxis des Handwerks in einer postindustriellen Gesellschaft. Sie betrachtet ein regionales Handwerk an einem historischen Wendepunkt, als der Pfad der Industrialisierung in einen der Deindustrialisierung überführt wurde und mit der Schaffung radikal neuer Technologien in sich neu formierenden Wirtschaftszweigen zugleich eine andere Ausrichtung erfuhr. Vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Prozesse hat die Arbeit im Wandel des Druckerhandwerks ihren eigentlichen Untersuchungsgegenstand.

Der Ausgangspunkt der Arbeit liegt mit der letzten Dekade des Bestehens der DDR in einem Zeitraum, in dem das private Handwerk trotz vieler Beschränkungen einen festen Platz neben den hochgradig zentralisierten und staatlich gelenkten Industriegroßbetrieben gefunden hatte. Die Bedeutung des Handwerks erwuchs aus dem Umstand, dass die privaten Betriebe als Gegenstück zum vorherrschenden Modell der Massenproduktion in vielen Bereichen unverzichtbar waren. Die Analyse der postindustriellen Entwicklungsphase bringt demgegenüber ein völlig verändertes Bild des Handwerks zum Vorschein: Im neuen Mediencluster der Stadt, das nach der „Wende“ entstanden ist und hauptsächlich aus Unternehmen der Film-, Fernseh- und Werbewirtschaft besteht, kann das Druckerhandwerk alles in allem nur noch eine untergeordnete Rand-Position besetzen. Über den Verbleib der Druckereibetriebe in den Wertschöpfungsketten entscheiden Agenturen und andere Medienbetriebe, die nun als Auftraggeber für die Druckereien fungieren und in dieser Rolle auch die Endkundenbeziehungen kontrollieren. Obwohl das Leipziger Druckerhandwerk als eine der ältesten kontinuierlich existierenden Formationen der handwerklichen Produktion in Europa zwei Systemtransformationen vergleichsweise erfolgreich überstanden hat, sind seine wirtschaftlichen Perspektiven ausgesprochen unsicher.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	XV
A Historische und räumliche Ausgangsbedingungen	XV
B Arbeitsthese, Zielsetzung, Themenkomplexe der Fragestellung	XVII
C Theorie, Methodik, Aufbau der Arbeit	XX
D Einzelergebnisse	XXIII
E Schlussfolgerung	XXXI
1 Einleitung	1
A Handwerk als Forschungsthema	1
B Untersuchungsbeispiel Druckerhandwerk	3
C Arbeitsthese zur Entwicklung des Druckerhandwerks	4
D Themenkomplexe der Fragestellung	5
E Theoretisch-methodischer Rahmen	6
F Aufbau der Arbeit	8
2 Wirtschaftlicher Wandel entlang historischer Pfade – ein thesenhafter Überblick	13
A Historische Phänomene der ungleichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung	13
I Persistenz und Ortsgebundenheit von Institutionen	13
II Anpassungser schwerende Erkenntnis- und Handlungsverzögerungen	16
III Diskontinuierlicher Umbau von Institutionen	18
IV Räumliches Gelegenheitsfenster (<i>Window of locational opportunity</i>)	19
B Rahmenbedingungen qualitätsorientierter Arbeit aus historischer Perspektive	22
I Qualität als Kulturkonzept	23
II Das Facharbeiter-Ethos in der DDR	26
III Ökonomie der Qualitäten (<i>Economy of qualities</i>)	35
3 Untersuchungsdesign	40
A Forschungsverlauf	40
B Pfadabhängigkeitskonzepte im Theorievergleich	43
I Definitionen evolutionärer Grundbegriffe	43
II Methodenstreit zwischen alter und neuer Institutionentheorie	46
III Gemeinsamkeiten und Unterschiede evolutionärer Strömungen in der Ökonomik	47
C Methodisches Vorgehen der empirischen Untersuchung	52
I Quantitativer Ansatz der Datenerhebung und -auswertung	52
II Qualitativer Ansatz der Datenerhebung und -auswertung	62
D Interviewpartner	66

4 Erwerbsbiographien der Unternehmer im Druckereihandwerk	71
A Erwerbstätigkeit im sozialistischen Produktionsregime	71
B Reorientierung in der Transformation	73
C Lebenslinien nach 1990	76
5 Der Stand der Forschung zum Unternehmerhandeln in der Transformation	83
A Einige Vorbemerkungen	83
B Handlungsorientierungen im Unternehmensmanagement	85
I Unternehmensführung und Produktionsgestaltung – Das „Befehlsmodell“ der Organisation	86
II Produktpolitik und Marktbearbeitung – Das „Maschinenmodell“ der Organisation	88
C Methodische Ansätze zur Untersuchung wirtschaftlichen Handelns	90
D Zusammenfassung	94
6 Strukturwandel im Handwerk	95
A Zeitlicher Verlauf	95
I Krise der graphischen Branche	97
II Dualität von <i>Old Economy</i> und <i>New Economy</i> in der Informations- und Medienbranche	100
III Entwicklungsszenario einer integrierten Medienwirtschaft	105
B Prozesse der wirtschaftlichen Strukturentwicklung	107
I Der technisch-organisatorische Umbruch	107
a) Digitalisierung – Adoption digitaler Produktionstechniken	107
1. Beschleunigter Wandel	107
2. Technologische Verriegelung (<i>Lock-in</i>)	109
3. Persistenz organisationsimmanenter Gewohnheiten	112
b) Flexibilisierung – Organisation technologischen Wandels	116
1. Formen der Flexibilisierung	118
i) Flexible Spezialisierung	118
ii) Konzentration ohne Zentralisierung	118
iii) Projektnetzwerke	120
iv) Abnehmergesteuerte Governancestruktur	121
2. Wege zur flexibilisierten Produktion	122
i) Flexibilisierung außerhalb des bisher eingeschlagenen Entwicklungspfades	123
ii) Flexibilisierung im Rahmen des bisher eingeschlagenen Entwicklungspfades	126
c) Verschärfung der Konkurrenz – Folgen für die Wettbewerbs- fähigkeit der Unternehmen	129
II Der Wandel betrieblicher Strukturen	136

a)	Das Trajekt des Druckereihandwerks in der Region Leipzig	136
1.	Entstehung eines dualen Produktionssystems im Prozess der Industrialisierung	140
2.	Fortsetzung des industriellen Dualismus in der DDR	146
i)	Verstaatlichung und Zentralisierung der Industrie	147
ii)	Überleben des Handwerks	148
iii)	Stellung des Einzelhandwerks im gesellschaftlichen System der DDR	152
3.	Umbau des regionalen Entwicklungspfades seit der politischen Wende	155
i)	Entstehung neuer Medienbereiche	156
ii)	Restrukturierung traditioneller Medienbereiche	162
iii)	Räumlicher Wandel	171
b)	Das soziokulturelle Handlungsschema qualitätsorientierter Arbeit	175
1.	Zwei Akteurskonzepte	175
2.	Kulturelle Kodierung – Soziokulturelles Handlungsschema qualitätsorientierter Arbeit	177
i)	Einsparverhalten	177
ii)	Autorität	180
iii)	Fürsorge	181
iv)	Autonomie	184
3.	Ablösung der industriegesellschaftlichen Dichotomie im Organisationsverständnis der Handwerker	186
III	Handwerk ohne Industrie? (Ein erstes Fazit)	190
7	Metamorphosen des Handelns	195
A	Vertikale Integration	196
I	Die Governance von Wertschöpfungsprozessen als Transaktionsproblem	196
a)	Der Kostenvorteil internalisierter Transaktionen	196
b)	Organisation der vertikalen Integration	199
II	Der Transaktionskostenansatz	203
a)	Entscheidungstheoretisches Grundmodell	203
b)	Anwendung des Transaktionskostenansatzes auf dauerhafte Marktbeziehungen	206
III	Grenzen des Transaktionskostenansatzes	209
a)	Kontingenz von Transaktionsentscheidungen	209
b)	Kontextualität von Transaktionsentscheidungen	212
B	Wandel der <i>Embeddedness</i>	216
I	Begriffe und Konzepte zur Erfassung der <i>Embeddedness</i>	217
a)	<i>Embeddedness</i> -Ansatz nach Granovetter	217
b)	Konzept der Entbettung nach Giddens	219
II	Entbettung aus ortsgebundenen Interaktionskontexten	221

a)	Fragmentierung	222
b)	Disqualifizierung	226
c)	Lose Kopplung	229
III	Einbettung in marktmäßige Hierarchieformen	233
a)	Strukturmodell der <i>Embeddedness</i>	234
1.	Hierarchielose Arbeitsteilung	236
2.	Relationale Ausdifferenzierung	236
3.	Relationale Zonierung	236
b)	Thesen zu den Voraussetzungen und Mechanismen der Wiedereinbettung	237
1.	Nachrangige Positionierung in der Wertschöpfungskette	237
2.	Langfristig stabile Kundenbeziehungen und die Makler- funktion von Werbeagenturen	238
3.	Strukturspezifische Informationsunterschiede	239
4.	Beziehungsarbeit und Interdependenz von Kundenbeziehungen	241
IV	<i>Embeddedness</i> in räumlicher Perspektive	241
C	Verarbeitung höherer Unsicherheit	244
I	Technologische Öffnung der Vorstufe: Das Werkzeug in den Händen der Auftraggeber	244
II	Strukturelle Effekte der Unsicherheit	248
a)	Technikangleichung, Entstehung einer Datenumwelt, höhere Netzwerkkosten [Das Kompatibilitätsversprechen]	248
b)	Handlungsschleifen der Angebotsabgabe und -überarbeitung, längere redaktionelle Bearbeitungszeit, Nutzung der schnelleren und einfacheren Fertigung [Das Flexibilitätsversprechen]	252
c)	Unvorhergesehene und unbeabsichtigte Folgen von Handlungen, Verfahrenssicherheit, Zurechnung und Übernahme von Verantwortlichkeit [Das Zuverlässigkeitsversprechen]	255
III	Bewältigungsstrategien	257
a)	Automatisierte Verarbeitung von Daten [Programmierarbeit]	260
b)	Ständige Verfügbarkeit und Erreichbarkeit [Kommunikationsarbeit]	262
c)	Verhandlung fachlicher Differenzen [Transferarbeit]	263
d)	Schaffung neuer Rollenbilder [Verteilung von Arbeit zwischen Auftraggeber und Vorstufenunternehmen]	265
8	Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft – Ein Beitrag zu einer Sozial- und Wirtschaftsgeographie der handwerklichen Arbeit	268
A	Gründe für die zunehmende Dienstleistungsorientierung des Druckerhandwerks	269
I	Einbettung in unterschiedliche wirtschaftliche Beziehungssysteme	269
II	Wechsel vom Akteur zum Empfänger von Innovationen	270
III	Integration produktiver und konsumtiver Organisationszusammenhänge	272

IV Immaterielle Wirkungen von Arbeit in der digitalisierten Werkstatt	272
V Marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte	273
B Schlussbemerkung	275

Anlagen	XXXIII
----------------------	---------------

Verzeichnis der verwendeten Quellen und Literatur	XLI
Sekundärliteratur	XLI
Publizierte Quellen	LIII
Nicht-Publizierte Quellen	LV

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Handlung und Struktur als dynamische Wechselbeziehung.....	7
Abb. 2:	Produktionsmengen des Bereichs Dekordruck im Graphischen Großbetrieb Interdruck 1964-1990	34
Abb. 3:	Stellung und Funktion der Betriebsteile im Graphischen Großbetrieb Interdruck um 1985.....	35
Abb. 4:	Untersuchungsgebiet	53
Abb. 5:	Erhebung und Erfassung der Unternehmensangaben für das Handbuch Druck und Werbung.....	54
Abb. 6:	Unternehmensanzeige im Handbuch Druck und Werbung Jg. 2005	56
Abb. 7:	Verzeichnis der verwendeten Merkmalsdimensionen und Abkürzungen im Handbuch Druck und Werbung Jg. 2005.....	57
Abb. 8:	Aufbau der Datenbank zur digitalen Erfassung und Auswertung von Unternehmensangaben aus dem Handbuch Druck und Werbung Jg. 1993-2006.....	58
Abb. 9:	Merkmalsdimensionen der Produktionsstufen.....	59
Abb. 10:	Abgebildete Organisationsformen und Entwicklungsprozesse.....	60
Abb. 11:	Lebenslinien der Unternehmen in der Druckvorstufe 1989-2008 – positive Verläufe	78
Abb. 12:	Lebenslinien der Unternehmen in der Druckvorstufe 1989-2008 – negative Verläufe	78
Abb. 13:	Forschungsstand zum Unternehmerhandeln in der Transformation	89
Abb. 14:	Die Produktion der Druckbranche im Übergang vom analogen zum digitalen Technologiezyklus.....	96
Abb. 15:	Häufigkeit einer integrierten Datenverwaltung in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006.....	102
Abb. 16:	Häufigkeit der Crossmedia-Philosophie in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006 nach Produktionsstufen.....	103

Abb. 17:	Häufigkeit der Multimedia-Philosophie in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006 nach Produktionsstufen.....	103
Abb. 18:	Häufigkeit digitaler Prozesstechnologien in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006.....	104
Abb. 19:	Häufigkeit digitaler Druckverfahren 1993-2006 nach Produktionsstufen.....	104
Abb. 20:	Häufigkeit des Computer-to-Plate-Verfahrens 1993-2006 nach Produktionsstufen.....	105
Abb. 21:	Verbreitung von DTP-Systemen in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006.....	108
Abb. 22:	Formen der Flexibilisierung eines Struktur-Handlung-Kontinuums..	117
Abb. 23:	Verbreitung des Buchdrucks in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006.....	146
Abb. 24:	Betriebe und Berufstätige im privaten Einzelhandwerk des Bezirkes Leipzig 1953-1979.....	152
Abb. 25:	Anzahl der Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006.....	165
Abb. 26:	Markteintritte und Marktaustritte 1994-2006.....	165
Abb. 27:	Markteintritte in den Teilsektoren Druckvorstufe, Druck und Druckweiterverarbeitung 1994-2006.....	166
Abb. 28:	Marktaustritte in den Teilsektoren Druckvorstufe, Druck und Druckweiterverarbeitung 1994-2006.....	166
Abb. 29:	Zeitraum des Marktaustritts der 1993 bestehenden Unternehmen des Druckgewerbes nach Produktionsstufen.....	168
Abb. 30:	Altersstruktur der Unternehmen der Druckvorstufe und der Druckereien 2006.....	169
Abb. 31:	Altersstruktur der Druckereien und der Unternehmen der Druckweiterverarbeitung 2006.....	169
Abb. 32:	Entwicklung der Betriebsgrößenstruktur 1993-2006.....	170
Abb. 33:	Schnittstellen und Richtungen im Prozess der vertikalen Integration.....	199
Abb. 34:	Vertikale Rückwärts-Integration: Druckvorstufe – Druckereien 1993-2006.....	200
Abb. 35:	Vertikale Vorwärts-Integration: Druckereien – Druckweiterverarbeitung 1993-2006.....	200
Abb. 36:	Strategien der vertikalen (Des-)Integration.....	201
Abb. 37:	Zusammenhang zwischen Richtung und Strategie der vertikalen Integration.....	202
Abb. 38:	Internes Wachstum in der Vorwärts-Integration.....	202
Abb. 39:	Organisation der Vertragsbeziehungen von Transaktionen.....	206
Abb. 40:	Drucktechnische Herstellung und Zustellung von Postsendungen 1993-2006.....	211

Abb. 41:	Hierarchisierung und Peripherisierung von Produktionsbeziehungen	235
Abb. 42:	Verbreitung immaterieller (Teil-)Leistungen 2006	273

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Druckerhandwerk in der Industrie- und nachindustriellen Gesellschaft.....	XXX
Tab. 2:	Pfadabhängigkeitskonzepte in der Evolutionsökonomik.....	45
Tab. 3:	Interviewpartner (2006) in Druckereibetrieben nach biographischen Merkmalen.....	68
Tab. 4:	Interviewpartner (2008) in der Druckvorstufe nach biographischen Merkmalen.....	69
Tab. 5:	Hauptbetriebe des polygraphischen Gewerbes und von Buchbindereien 1882-1907 nach Betriebsgrößenklassen	142
Tab. 6:	Beschäftigte in den Betriebsstätten des polygraphischen Gewerbes und von Buchbindereien 1882-1907.....	143
Tab. 7:	Hauptbetriebe und Beschäftigte des polygraphischen Gewerbes und von Buchbindereien 1895 nach Betriebsgrößenklassen.....	143
Tab. 8:	Berufstätige in den Betrieben der polygraphischen Industrie des Bezirkes Leipzig 1960-1967 nach Eigentumsformen	147
Tab. 9:	Berufstätige in den Betrieben des polygraphischen Handwerks des Bezirkes Leipzig 1966-1979	148
Tab. 10:	Betriebe des polygraphischen Handwerks des Bezirkes Leipzig 1974-1979	149
Tab. 11:	Berufstätige in den polygraphischen Betrieben des Bezirkes Leipzig 1967 nach Eigentumsformen	149
Tab. 12:	Betriebe und Beschäftigte des privaten polygraphischen Handwerks im Bezirk Leipzig 1968 nach Größenklassen.....	150
Tab. 13:	Gewerbehauptbetriebe und Beschäftigte in Leipzig 1907 nach den Gewerbegruppen der Industrie	162
Tab. 14:	Bestand der Unternehmen 1995 und 2000 nach dem vermuteten Markteintrittszeitpunkt.....	167
Tab. 15:	Betriebe und Beschäftigte 1895 und 2006 nach Betriebsgrößenklassen.....	171

Farbtafeln

Anlage 1:	Betriebliche Konzentrations- und Umbaumaßnahmen in der Leipziger Druckindustrie von 1945 bis 1989.....	XXXIII
Anlage 2:	Deutschland – Druck- und Vervielfältigungsgewerbe 1928 (Historische Karte).....	XXXV
Anlage 3:	Leipziger Ostvorstadt – Graphische Industrie 1930.....	XXXVII
Anlage 4:	Leipzig – Betriebe der Druck- und Verlagsbranche 2005/2006.....	XXXVIII
Anlage 5:	Leipzig und Umgebung – Betriebe des Druckgewerbes nach Betriebstypen und Beschäftigten 2005/2006.....	XXXIX
Anlage 6:	Leipzig und Umgebung – Druckereien nach Druckverfahren und Beschäftigten 2005/2006.....	XL
Anlage 7:	Grundmodell und ausgewählte Befunde zur Produktion der Druckbranche im Übergang vom analogen zum digitalen Technologiezyklus	XLI

Zusammenfassung

A Historische und räumliche Ausgangsbedingungen

Anfangen von der Kritik am kapitalistischen Modell der Massenproduktion über die (vom Körper ausgehende) Unterscheidung von Kopf und Hand als spiegelbildliche Rechtfertigung für die Klassenstruktur bis hin zur Ungleichheit der Bildungschancen und der Arbeitsteilung zwischen Kopf- und Handarbeitern (vgl. DOUGLAS 1991, S. 86) schuf die moderne Industriegesellschaft immer wieder neue Bündel dualistischer Klassifikationen, die sich an der Unterscheidung zwischen einem industriell-fortschrittlichen und einem auf der Anwendung ursprünglicher Methoden beruhenden handwerklichen Produktionsmodell orientierten. Solche Institutionen haben nach Douglas die Eigenschaft, zu bestimmen, was als gleich gelten kann (zur sozialen Konstruktion von Ähnlichkeit, Gleichheit und Differenz durch Institutionen siehe DOUGLAS 1991, S. 93ff.). Gerade im Handwerk sind die Kategorien „Handwerk“ gegen „Industrie“ und „Qualität“ gegen „Massenproduktion“ oftmals derart fest etabliert, dass die Dualität der Produktionsformen auch in postindustriellen Produktionszusammenhängen nach der Beseitigung der großbetrieblichen Strukturen in veränderter Form weiter existiert. Im Ergebnis dieser Persistenz zeigt sich die besondere Ausgangssituation des Leipziger Druckerhandwerks, das vielleicht mehr als jeder andere medienschaffende Bereich der ehemaligen „Buchstadt“ durch kulturell gebundene Gegensätze gekennzeichnet ist.

Zur Zeit der Industrialisierung ließ sich das Fortbestehen des Handwerks mit Hilfe der Theorie des industriellen Dualismus aus dem Paradigma der Massenproduktion heraus relativ leicht begründen: Danach werden handwerkliche Unternehmen auch unter den Bedingungen der Massenproduktion überleben und gedeihen, wenn eine unsichere, das heißt, eine starken Schwankungen unterworfenen oder konstant niedrige Nachfrage entweder zu unsicher oder zu klein ist, um als Anreiz für Massenproduktion dienen zu können (PIORE/SABEL 1989, S. 36f.). Bestimmte Märkte werden von den Massenproduktionsfirmen zudem auch selbst geschaffen, wenn die zur Fertigung benötigte Maschinerie beispielsweise nicht gleichfalls in Massenproduktion hergestellt werden kann und die Produzenten somit auf spezialisierte Zulieferer angewiesen sind (PIORE/SABEL 1989, S. 36f.). Der Logik der Massenproduktion ist also eine zweite Produktionsform inhärent, die zwar keinen Beitrag zum technologischen Fortschritt leistet (PIORE/SABEL 1989, S. 36f.), aber für eine Industriegesellschaft dennoch unentbehrlich ist, weil sie sich auf Güter für begrenzte Märkte spezialisiert hat und den Herstellungsprozess ständig neu organisiert (PIORE/SABEL 1989, S. 36f.).

Die graphische Branche wäre nach dieser Lesart ein klassisches Beispiel für den Dualismus von industrieller Massenproduktion und Handwerk und das ehemalige Unternehmenscluster im Leipziger „Graphischen Viertel“ ein passendes Beispiel seiner räumlichen Organisation.

Auf der einen Seite werden zur Produktion hoher Auflagen leistungsfähige Druckmaschinen und Anlagen benötigt. Motor der Mechanisierung und des technologischen Wandels waren deshalb meist die graphischen Großbetriebe, welche die neuen technischen Errungenschaften häufig als erste nutzten. Teilweise konnten die neuen Drucktechniken durch die im laufenden Produktionsprozess gewonnenen Erfahrungen dieser Betriebe auch wesentlich verbessert werden. Publikationen zur Entwicklung der „Buchstadt Leipzig“ nennen zahlreiche Beispiele dafür, wie Leipziger Unternehmen den technischen Fortschritt förderten und zu den ersten Anwendern zählten, die eine neue Generation von Druckmaschinen adoptierten (vgl. u.a. BERGNER 1995).

Andererseits ist die Nachfrage nach Drucksachen traditionell stark regional gebunden oder, wie im Akzidenzbereich, häufig zu klein und spezifisch, um den Einsatz großer und schneller Druckmaschinen zu rechtfertigen. In diese Nischensegmente konnten dann das Handwerk und mittlere Druckereibetriebe stoßen, die in Hinterhöfen und Etagengebäuden, oft nur wenige Meter von den graphischen Großbetrieben entfernt, eine zweite, völlig andere Arbeitswelt bildeten.

Die Durchsetzung sozialistischer Ordnungsvorstellungen nach 1945 schuf zunächst die Voraussetzungen für eine Fortsetzung des industriellen Dualismus (Kleinunternehmen besetzen Nischenmärkte, die Großunternehmen nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand bedienen können) unter grundlegend veränderten Produktions-, Arbeits- und Lebensbedingungen. Zwar sank die Zahl der privaten Eigentümer von Betrieben während der sich über 40 Jahre hinziehenden Beschränkung privatwirtschaftlicher Initiativen fast stetig bis auf einen Restbestand, der an der industriellen Produktion nur noch einen verschwindend geringen Anteil hatte und vor allem in wirtschaftlichen Nischen- oder Randbereichen vorzufinden war (VALERIUS 1997, S. 293f.). Doch ist die hohe Bestandsfestigkeit des privaten Handwerks und anderer Privatbetriebe innerhalb der sonst so durchgeplanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung der DDR an sich schon bemerkenswert: Sie resultierte einerseits aus seiner Bedeutung bei der Stabilisierung der Versorgung besonders mit privaten Dienstleistungen. Andererseits war sie das Ergebnis einer niemals vollständig kontrollierten und pfadabhängigen Weiterentwicklung von Strukturen, die sich in den Aufbaujahren des noch jungen Staates entwickelt hatten (VALERIUS 1997, S. 296f.). Damit wird bereits deutlich, dass das Handwerk bei aller Benachteiligung gegenüber den staatlichen Großbetrieben keine gesellschaftliche Außenseiterrolle einnahm. Die Einbindung in das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem garantierte dem Handwerk vielmehr außer einer gesicherten Auftragslage und einem relativen persönlichen Wohlstand auch eine gewisse Eigenständigkeit innerhalb des politischen Systems, was ihm die Durchsetzung eigener Interessen und die Pflege anerkannter Traditionen wie die Führung der Handwerksrolle überhaupt erst möglich machte (VALERIUS 1997, S. 309f.).

Als vorläufiges Fazit lässt sich festhalten: Die Trajektorie der kleinbetrieblichen, handwerklichen Produktion entwickelte sich über weite Strecken parallel zur industriellen

Massenproduktion in den Großbetrieben und ist gleichzeitig untrennbar mit dieser verknüpft. Die sich ausweitende Dualität von klein- und großbetrieblicher Produktion kennzeichnet die institutionelle und räumliche Entwicklung des Leipziger Druckerei- und Verlagswesens seit dem Beginn der Industrialisierung im frühen 19. Jahrhundert. Es gab sie in veränderter Form auch noch innerhalb der sonst so durchgeplanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung der DDR, wo die Nischen des privaten Handwerks trotz weit reichender Beschränkungen privatwirtschaftlicher Initiativen auf allen Gebieten handwerklicher und kleingewerblicher Tätigkeit niemals völlig verschwanden. Erst das Ende der DDR hat diesem Dualismus die Grundlage entzogen. Denn wenn das Handwerk nicht nur die Entstehung, sondern auch den Zusammenbruch der graphischen Großbetriebe überstanden und einen Platz im neuen Mediencluster Leipzigs gefunden hat, dann ist dies der sicherste Beleg dafür, dass für das Überleben in postindustriellen Gesellschaften (unabhängig von der Selbst- und Fremdwahrnehmung der Akteure) neue Konzepte entwickelt werden müssen, die den alten Gegensatz von Industrie und Handwerk überwinden.

B Arbeitsthese, Zielsetzung und Themenkomplexe der Fragestellung

Die Entwicklung des graphischen Gewerbes in Leipzig lässt sich bis in die Zeit des späten 15. Jahrhunderts zurückverfolgen (KNOPF/TITEL 2001, S. 7) und hat später, etwa ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bis weit in das 20. Jahrhundert hinein, für einige Jahrzehnte ganz ohne Zweifel alle Kriterien eines industriellen Produktionsclusters erfüllt. Allerdings ist dieses Cluster aus Verlagen, Buchdruckereien, Buchbindern und Buchhändlern bis auf einen Restbestand zusammengeschrumpft. Das Jahr 1990 steht unisono für das Ende der „Buchstadt“ Leipzig und für die Ablösung der Gegenwart von der Geschichte. Die Geschichte des Buchhandels und der Buchproduktion wird in der Weise interpretiert, dass der „Leipziger Platz“ mit seinem Verlagswesen, Buchhandel, graphischen Betrieben und Bibliothekswesen auf einen 500 Jahre umfassenden Entwicklungspfad zurückblickt, der mit der politischen Wende und dem Übergang in die Marktwirtschaft bis auf wenige Ausnahmen sein abruptes Ende gefunden hat. Diese Annahme ist aber nur zum Teil richtig.

Die Entwicklung des graphischen Gewerbes in Leipzig ist sicherlich typisch für eine Vielzahl industrieller Cluster in den neuen Bundesländern, die aufgrund der zweifachen Systemtransformation des letzten Jahrhunderts nicht wieder an ihre frühere Bedeutung anknüpfen konnten und bis auf eine Anzahl kleinerer Betriebe rückgebaut, verschlankt und modernisiert wurden (NUHN/NEIBERGER 2000). Ein Medienstadt-Konzept, das ursprünglich auch als räumliches Stadtentwicklungskonzept erarbeitet wurde und für die Wiederbelebung des „Graphischen Viertels“ als Zentrum der Buch- und Verlagsproduktion sorgen sollte (STIEHLER 1992, BAIER 1992, S. 23ff.), musste infolge der Schließung

oder Verlagerung von Betrieben an den Stadtrand schon kurz nach seiner Initiierung wieder fallen gelassen werden. Eine Wiederherstellung der Verhältnisse der Vorkriegszeit wäre aber ohnehin ausgeschlossen gewesen, denn die industriellen Standortstrukturen waren infolge der Kriegseinwirkungen und aufgrund der umfangreichen Konzentrations- und Zentralisierungsprozesse in der DDR bereits vor dem Übergang vom Plan zum Markt unwiederbringlich zerstört.

Dennoch wäre es unzutreffend, davon auszugehen, dass der Funktionsverlust des „Graphischen Viertels“ als Standort der Buchherstellung den Niedergang der gesamten graphischen Branche bedeutet hätte. Diese Annahme trifft sicher auf die großen Druckereikombinate zu, die in den Jahren 1991 bis 1993 in ihre Betriebsteile aufgespalten, entflochten und dann entweder selbstständig privatisiert oder aber geschlossen wurden. Die Gruppe der privaten Handwerksbetriebe überstand den Strukturbruch der Jahre 1989/1990 dagegen vergleichsweise unbeschadet. Sie war deshalb auch wesentlich an der Schaffung eines schnell wachsenden regionalen Marktes für Druckerzeugnisse beteiligt. Hinzu kommen zahlreiche Unternehmensneugründungen durch Fachkräfte aus den ehemaligen Volks- und parteieigenen Betrieben, die als Selbstständige und Kleinunternehmen eine neue berufliche Zukunft suchten.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Arbeitsthese der vorliegenden Arbeit wie folgt beschreiben: Behauptet wird, dass es „Überlebende“ des wirtschaftlichen Zusammenbruchs der ehemaligen Buchstadt gibt, die unterhalb der Schwelle der medialen und wissenschaftlichen Aufmerksamkeit weiter existierten. Weiterhin wird angenommen, dass die Fragmente der ehemaligen Buchstadt gerade unter den Klein- und Kleinstbetrieben des Druckerhandwerks zu finden sind. Gleichzeitig ist in Leipzig im Bereich Film, Fernsehen und Werbung ein völlig neuer Produktionszweig der Medienindustrie entstanden, der in einem weit höheren Maße als das Druckereihandwerk auch das breite Spektrum der neuen digitalen Medien und Kommunikationsnetze nutzt und einbezieht. Die Entstehung des neuen Leipziger Medienclusters mag deshalb ein technologisch und wirtschaftlich eigenständiger Bereich innerhalb der gebrochenen Biographie der Stadt sein, der kaum in die historischen Strukturen und traditionellen sozialen Beziehungen der früheren „Buchstadt“ eingebettet ist (BATHOLT/BOGGS 2005). Darüber hinaus existieren aber vielfältige Schnittstellen zwischen dem traditionellen und dem neuen Mediengewerbe, die für die weitere Entwicklung der Medienwirtschaft in der Region von großer Bedeutung sind.

Ausgehend von dieser eher allgemeinen Arbeitsthese gibt es in der vorliegenden Arbeit mehrere empirische Themenschwerpunkte, die den Fortgang der Untersuchung bestimmen. Aus unterschiedlichen theoretischen und empirischen Blickwinkeln kreist die Analyse um zwei erkenntnisleitende Fragestellungen.

Erster erkenntnisleitender Fragekomplex: Welche Folgen haben und hatten die gesellschaftlichen Umbrüche im Systemwechsel vom Plan zum Markt für die Produktion

handwerklicher Güter und Dienstleistungen? Existiert unter den neuen technisch-ökonomischen Rahmenbedingungen überhaupt noch eine soziale Praxis, die sich als Handwerk identifizieren ließe oder geht das Handwerk mit seiner Motivation und seinem Qualitätsstreben letztlich in anderen, mehr um Originalität bemühten Formen wirtschaftlichen Handelns auf, wie sie gegenwärtig unter dem Stichwort der „Kreativwirtschaft“ beschrieben werden?

Wie bereits erwähnt, war die Integration des Handwerks in die Industriegesellschaft im Falle des Druckerhandwerks weit fortgeschritten. Ist das Handwerk in einer *postindustriellen* Gesellschaft deshalb schon ein Widerspruch in sich, weil es ohne industrielle Leitbetriebe auch kein Handwerk mehr geben kann? Oder bleibt das Handwerk als eigenständige soziale Praxis auch dann erhalten, wenn die bekannte Entgegensetzung des Industriezeitalters aus vielfältigen Gründen längst keine Gültigkeit mehr besitzt?

Zweiter erkenntnisleitender Fragekomplex: Umgekehrt ist hier die Frage zu stellen, welche Bedeutung dem Handwerk in einer Gesellschaft zugemessen wird, die ohne Industrie existieren und überleben lernen musste. Was verbindet diese Gesellschaft mit handwerklicher Arbeit, wieviel ist diese Arbeit ihr wert und welche Betätigungsmöglichkeiten bietet sie handwerklichem Können? Mit der vorliegenden Untersuchung liegt eine Analyse vor, die sich diesen Fragen vor dem Hintergrund einschneidender Deindustrialisierungsprozesse nähert, und gleichzeitig deutlich darauf hinweist, dass die Erfahrungen der Industrialisierung auch in der nachindustriellen Epoche noch lebendig sind.

Ausgehend von den beiden Hauptfragestellungen zum Überleben des Handwerks nach Transformation und Deindustrialisierung folgt die Arbeit weiteren, untergeordneten Fragestellungen zum technisch-organisatorischen Strukturwandel und wirtschaftlichen Handeln im Druckerhandwerk.

Der erste Untersuchungsabschnitt der Arbeit gibt zunächst eine historische und räumliche Einordnung und, soweit möglich, eine theoriegeleitete Begründung struktureller Aspekte des technologischen und ökonomischen Wandels. In insgesamt vier Themenkomplexen zur Digitalisierung, Flexibilisierung, Transformation und sozialen Konstruktion handwerklicher Arbeit werden Ergebnisse vorgestellt, die sich einem weit gefassten Feld von Forschungsfragen zuwenden:

In welcher Form erfolgt die Anwendung flexibler und digitaler Technologien? Wonach entscheidet sich, welche Methoden in den Betrieben zum Einsatz kommen, und wie verändern sich durch den Einsatz neuer Technologien dementsprechend die Methoden der Arbeits- und Produktionsorganisation? Welche Widerstände verursacht die Einführung der neuen Technologien in den Betrieben – wo ist das Handwerk beispielsweise so stark auf Routinestrukturen festgelegt, dass sich Neues nur über einen längeren Zeitraum durchsetzen kann? Was bedeutet es, wenn sich dieser technische und organisatorische Umbau vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen Wandels vollzieht, der nahezu keinen Ausschnitt alltäglichen Lebens unberührt lässt? Wie lief dieser Strukturwandel im Handwerk nach Jahren der Stagnation und des Stillstands und vor dem Hintergrund

eines weit umfassenderen regionalen Strukturwandels im Einzelnen ab? Und, letztlich, wie ist das Ergebnis des Transformations- und Modernisierungsprozesses, gemessen am Selbstverständnis der Akteure und an dem soziokulturellen Handlungskonzept des Handwerks, bis hierhin eigentlich zu bewerten?

In einem weiteren Untersuchungsabschnitt beschäftigt sich die Arbeit grob gesagt mit dem Wandel in der Organisation der Austauschbeziehungen. Anstatt sich aber nur auf einen Aspekt sozialer und ökonomischer Beziehungen wie die Kooperation von Betrieben zu konzentrieren, setzt die Untersuchung bei den unterschiedlichsten Schnittstellen der Unternehmen an:

Durch Integrationsprozesse entlang der Wertschöpfungskette entstehen neue Formen der Arbeitsteilung und variable Grenzen von Unternehmen, während die Interaktion der Unternehmen mit Auftraggebern gleichzeitig zu einem bestimmenden Element der gesamten Prozesskette wird, welches aber noch mit viel sozialer Unsicherheit behaftet ist. Ziel des zweiten Untersuchungsabschnittes ist es, diese Prozesse der vertikalen Integration, Entbettung und Wiedereinbettung durch Kopplung an Auftraggeber allgemeiner als eine ungleiche Nestrukturierung zu interpretieren, die eine neue Verteilung von Gewinnen und Verlierern hervorbringt, aber nach dem Rückbau der industriellen Produktionskomplexe auch lange bestehende Hemmnisse in der Entwicklung des Handwerks überwindet.

C Theorie, Methodik und Aufbau der Arbeit

Genau wie der industrielle Dualismus setzt auch die vorliegende Untersuchung mit der Unterscheidung von Struktur und Handlung auf eine spezifische Entgegensetzung zweier Begriffe. Allerdings handelt es sich hierbei um eine handlungstheoretisch begründete Unterscheidung im Rahmen von historischen und räumlichen Entwicklungsvorgängen und nicht um ausschließlich ökonomisch ausgedeutete Kategorien. Der Grundgedanke dieser Wechselbeziehung von Handlung und Struktur drückt sich in der folgenden Annahme aus: Innerhalb eines beliebigen Entwicklungszusammenhangs und Möglichkeitsspektrums können veränderte Strukturen und Rahmenbedingungen eine andere soziale Praxis bewirken, weil die Spielräume des Handelns anders definiert werden. Spiegelbildlich werden – jedenfalls im Prinzip – durch Handeln Strukturen verändert, auf die sich das Handeln der Akteure in hohem Maße bezieht usw. (GIDDENS 1997, PFAFFENBACH 2002, S. 20).

Vor allem im Konzept der Pfadabhängigkeit finden sich wichtige Hinweise auf die konkreten Konsequenzen dieser Wechselbeziehung für Prozesse des technologischen und regionalen Wandels. Die Anwendung des Pfadabhängigkeitskonzeptes erfolgt im Rahmen von Analysen zu regionalen Lernprozessen, Sequenzen technologischer Adoptionsentscheidungen, der Netzwerkarbeit von Akteuren sowie zur technologischen und regionalen „Verriegelung“ von Entwicklungspfaden. Oft durchdringen sich die beiden

Gesichter der Pfadabhängigkeit (Innovation und Beharrung, Produktion und Reproduktion von Struktur) auch, etwa wenn Routinen, Gewohnheiten und Erfahrungen bei der Suche nach aktuellen Problemen eine wichtige Rolle spielen.

Die vorliegende Arbeit setzt sich im Rahmen des Pfadabhängigkeitskonzeptes mit dem Phänomen auseinander, dass bestimmte Trajekte eines regionalen Entwicklungspfades auch dann noch wirkmächtig sind, wenn sich die politischen und gesellschaftlichen Verhältnisse des Systems, das Struktur und Handlung zueinander in Beziehung setzt, bereits grundlegend gewandelt haben. Dabei ist die schon sprichwörtliche „Kontinuität im Bruch“ kein wirklich neues Phänomen (SCHAMP bezeichnet die Transformation insgesamt als einen pfadabhängigen Prozess, vgl. SCHAMP 2000, S. 184). Es fehlte bisher aber noch ein Analyserahmen, der den scheinbaren Widerspruch auch konzeptionell auflöst. Nach Bathelt und Boggs bestehen regionale Entwicklungspfade aus Bündeln unterschiedlicher (sektoraler und technologischer) Trajektorien, die von den Akteuren der Region im Bruch neu strukturiert und zusammengesetzt werden (BATHELT/BOGGS 2005, S. 156). Diese Erweiterung des Pfadabhängigkeitskonzeptes mag erklären, wie es nach tiefgreifenden Strukturkrisen zur Erneuerung, Neuausrichtung und zum Umbau von Wirtschaftsregionen kommen kann. Die schon angesprochene Stabilität einzelner Produktionszweige wird durch sie aber nur recht ungenau erfasst. Darin besteht jedoch das eigentliche Anwendungsproblem der vorliegenden Untersuchung.

An dieser Stelle führt die Arbeit deshalb den Begriff des „subalternen Trajekts“ ein. Der Begriff bedeutet im vorgestellten Fall, dass sich das Handwerk dem Modell der großbetrieblichen Massenfertigung unterordnete und dennoch zugleich deutlich von dieser Produktionsform unterschied. Aufgrund ihrer Eigenständigkeit waren viele Handwerksbetriebe später auch in der Lage, die Krise des Großunternehmens vergleichsweise unbeschadet zu überstehen. Als es in den Jahren der „Wende“ zur Zerschlagung und Entflechtung großbetrieblicher Strukturen kam, gingen dem Handwerk zwar wichtige Auftraggeber verloren, doch nach der Beseitigung der Entwicklungsdefizite konnten mit moderner Technik schnell neue Märkte und Kunden gefunden werden, wobei die Entstehung eines neuen Medienclusters wesentlich zu dieser schnellen Konsolidierung beigetragen haben dürfte. Der Umbau des Entwicklungspfades führte im Handwerk zu einer Rekontextualisierung wirtschaftlichen Handelns, da die Betriebe aus dem subalternen Trajekt des industriellen Entwicklungspfades der Region herausgelöst und in einen neuen Kontext eingefügt wurden, der sich im Dienstleistungsbereich gerade entwickelte.

Um herauszufinden, wie diese Rekontextualisierung im Einzelnen ablief und welche Position das Handwerk im neuen Mediencluster der Stadt danach eingenommen hat, musste die Entwicklung der graphischen Branche abgebildet werden. Die Resultate wurden als statistischer Kurvenverlauf, als Lebenslinie der Unternehmen, als Pfadskizze der betrieblichen Konzentration und Zentralisierung oder in kartographischen und biographischen Übersichten zusammengefasst und dargestellt. Aus diesem Grund bildeten his-

torische Dokumente und Angaben einen wichtigen Bestandteil der Quellenauswertung. Sie ergänzen die paraphrasierten Berichte und Biographien einzelner Unternehmen, die im Rahmen der qualitativen Analyse erfasst wurden und den Bezug zu aktuellen wirtschaftlichen Prozessen herstellen.

Die Quellen zur Pfadabhängigkeit des Handwerks reichen im vorliegenden Beispiel von einer mehrjährigen massenstatistischen Erfassung der Betriebe über Interviews mit einzelnen Unternehmern bis hin zu Datenmaterial aus Sekundärquellen, die bestimmte Ereignisse und Untersuchungszeiträume der Unternehmensentwicklung intensiver beleuchten. Wo der Befund lautet, dass der wirtschaftliche und soziale Wandel zu neuen alltäglichen Handlungsweisen und -routinen in den Betrieben geführt hat, wird im zweiten Teil der Analyse – der Analyse des Handelns – eine eingehendere Untersuchung der sozialen und wirtschaftlichen Austauschbeziehungen mit weiteren Akteuren innerhalb und außerhalb der Region vorgenommen.

Allerdings lassen sich bestimmte Phänomene in diesem Rahmen nur schwer einordnen. Zu diesen, noch widersprüchlichen, Phänomenen gehören unter anderem unterschiedliche Anzeichen von schrumpfenden Handlungsspielräumen, von höherer Unsicherheit, von steigendem Wettbewerbsdruck, von verbreiteten Existenzängsten der Akteure oder der Erosion von sozialen Institutionen. Für diese Veränderungen ist nicht so sehr der vergleichsweise kurze Ereignishorizont der Transformation und Deindustrialisierung verantwortlich. Es handelt sich vielmehr um die Auswirkungen weiterer und längerfristiger gesellschaftlicher und sozialer Prozesse, die hier wirksam werden und das Handwerk nach und nach verändern. Um diese Prozesse der Flexibilisierung, Digitalisierung oder kulturellen (Um-)Kodierung handwerklicher Arbeit zu verstehen, ist ein kontextualisiertes Verständnis wirtschaftlichen Handelns von Nöten, bei dem die Einbettung in aktuelle gesellschaftliche Zusammenhänge berücksichtigt und das Handwerk nicht mehr isoliert von gesellschaftlichen Strukturen und sozialen Beziehungen nur als Gegenüber eines spiegelbildlichen Produktionskonzeptes analysiert wird.

Die Entwicklung des Untersuchungsdesigns ist deshalb der Versuch, wirtschaftliches Handeln als soziales Handeln aus einer historisch-institutionellen Perspektive heraus zu beschreiben. Dazu mussten die theoretischen Schulen der Institutionenökonomie, Evolutionsökonomie und Transaktionskostentheorie mit wirtschaftssoziologischen Konzepten wie dem *Embeddedness*-Ansatz und anderen gesellschafts- und kulturwissenschaftlichen Konzepten in einem empiriegeleiteten Untersuchungskonzept verknüpft werden. Freilich lässt sich nicht einfach darüber hinweg sehen, dass auf diese Weise auch einige gegensätzliche Positionen übernommen wurden. Die vorliegende Arbeit beabsichtigt nicht, diese Konflikte und Widersprüche gering zu reden, aber sie möchte sich davon auch nicht blockieren lassen: Die inhaltliche Analyse wurde bewusst über den Anspruch formaler und konzeptioneller Geschlossenheit gestellt. Die theoretischen Schulen werden hier zu Werkzeugen, mit denen sich unterschiedliche Aufgabenstellungen, Untersuchungsschwerpunkte und Teilfragen bearbeiten lassen. In diesem Sinne sind die ein-

zelen Kapitel der Arbeit nicht nur unterschiedlichen Aspekten des strukturellen und organisatorischen Wandels gewidmet, sondern auch mit einem jeweils besonderen theoretischen Zugang verbunden.

D Einzelergebnisse

Wenn die wirtschaftliche Transformation ein Wandel vom Plan zum Markt war, dann lässt sich die Entwicklung des Handwerks nach dem Zusammenbruch des Sozialismus am ehesten als ein Wandel innerhalb des marktwirtschaftlichen Systems beschreiben, bei dem sich die unterschiedlichen Governancestrukturen des Marktes weiter ausdifferenzieren. In den beiden Analyseteilen – der Strukturanalyse und der Analyse des Handelns – werden die sozialen und wirtschaftlichen Konsequenzen dieser Veränderung im Markt anhand von insgesamt sieben Teilprozessen genauer vorgestellt. Die nachfolgenden Thesen beschreiben beispielhaft und in summarischer Form, worin sich die Merkmalsdimensionen handwerklicher Arbeit in der nachindustriellen Mediengesellschaft vom Handwerk der industriellen Epoche unterscheiden.

Eine erste Gruppe von Merkmalsdimensionen erfasst die Folgen der räumlichen und wirtschaftlichen Entwicklung des Handwerks. Beschränkt man sich in der Analyse nur auf die Bereiche technischer Wandel, vertikale Integration aufgrund hoher Kosten bei Austauschvorgängen im Markt (Transaktionskosten), Standortverlagerung an den Stadtrand und zunehmender Organisationsgrad der Unternehmen, so lassen sich diese Prozesse als Anzeichen einer beginnenden Re-Industrialisierung der Branche interpretieren.

These I: Standort (Räumliche Verteilung der Unternehmen in der Stadtregion)

Der sich mit der Transformation entwickelnde Gewerbeimmobilienmarkt verzeichnete eine große Nachfrage, der nur ein geringes Angebot an geeigneten Flächen gegenüber stand. Moderne Gewerberäume waren kaum oder nur zu hohen Kosten zu haben. Gleichzeitig waren viele der alten Gewerberäume und Werkstätten für die neuen größeren Maschinen zu klein geworden oder für die Gewerbetreibenden nicht mehr bezahlbar. Mit dem wachsenden Angebot an modernen Gewerberäumen und neu ausgewiesenen Gewerbeflächen im Umland stieg demzufolge auch die Zahl der Unternehmen, die ihren Standort dorthin verlagerten. Nach der Industrialisierung kam es dadurch zum zweiten Mal in der Geschichte des graphischen Gewerbes Leipzigs zu einer Schwerpunktverlagerung in das östliche Stadtumland, denn auch das Graphische Viertel war Mitte des 19. Jahrhunderts auf diese Weise entstanden. Jedoch war das Resultat dieses Mal keine räumliche Konzentration der Unternehmen, sondern eine Standortverteilung, wie sie für viele Stadtregionen heute typisch ist: Die digitalen Medientechnologien befinden sich an den Bürostandorten im Stadtzentrum, und die größeren Druckmaschinen und Produktionseinrichtungen haben ihren Platz an dezentralen Standorten im Stadtumland gefunden. Als einer der ältesten Bereiche gewerblicher Tätigkeit überhaupt bildet das Druck- und Verlagswesen nahezu alle Phasen des Stadtent-

wicklungsprozesses Leipzigs in seinem räumlich-sektoralen Entwicklungspfad ab. Es zeugt in diesem Sinne auch von der Phase der postsozialistischen Stadtentwicklung, die sich vor allem als ein Prozess der räumlichen De-Konzentration und Ausdifferenzierung vollzog.

These II: Arbeitsteilung (Vertikale Integration von Austauschbeziehungen in der Wertschöpfungskette)

Die Kosten von Transaktionen haben für die Unternehmen angesichts des steigenden Wettbewerbsdrucks eine hohe Bedeutung bekommen. Großer Zeitdruck durch kurzfristige Auftragsengpässe, kurze Lieferzeiten sowie höhere Anforderungen der Kunden an die Veredelung der Drucksachen machen die vertikale Integration von Transaktionen attraktiv. Die ist zwar teuer und mit erheblichen Investitionen verbunden, nicht zuletzt weil sich die Investitionszyklen der technischen Systeme immer weiter verkürzen, doch die vertikale Integration sorgt auch für eine Berechenbarkeit in der Produktionsplanung, die es in dieser Form in den Beziehungen sonst kaum noch gibt. „Autark“-Sein begrenzt die Transaktionskosten zwischen Unternehmen und versetzt die Unternehmen in die Lage, auf Liefertermine und Qualität der Druckerzeugnisse direkten Einfluss zu nehmen. Angesichts solcher offenkundiger Vorteile werden bei einer angestrebten Integration von Leistungen selbst finanzielle Probleme (zum Beispiel hohe Kreditverbindlichkeiten bei geringer Eigenkapitalausstattung) bewusst in Kauf genommen. Die Möglichkeit einer Steuerung der Produktion über den Markt wird von den Befragten zwar erwogen, jedoch nur als zweitbeste Form zur Organisation von Transaktionen verstanden. Im Vorteil sehen sich die Unternehmen erst dann, wenn sie alle Leistungen „aus einer Hand“ anbieten können.

These III: Akteur (Transformation des handelnden Subjekts)

Die Unternehmensführung der Betriebe ist in vielen Betrieben noch ganz auf die Unternehmer und Meister zugeschnitten. Die Maßstäbe qualitätsorientierten Arbeitens werden durch einen Vorgesetzten festgelegt, der oft noch selbst in die physische Verrichtung der Arbeit eingreift. Angesichts der gestiegenen Komplexität organisatorisch-technischer Prozesse muss jedoch die Unabdingbarkeit einer Fach- und Führungsautorität zugunsten einer größeren Autonomie der Organisation in Zweifel gezogen werden, weil selbst in kleineren Betrieben längst nicht mehr alle Prozessvorgänge nur von einer Person verrichtet oder kontrolliert werden können. So können sich auch im Handwerk schrittweise neue Sozialtechnologien einer dezentral-partizipativen Unternehmensführung entwickeln, die auf einem Emanzipationsprozess der Betriebe gegenüber der Autorität der Inhaber und Meister basieren. Die betrieblichen Beziehungen der Akteure werden aus ihrer traditionellen Autoritätsfiguration herausgelöst und stärker in neuartige marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte eingebunden, die den Schwerpunkt der Produktionsorganisation auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit legen.

Die Folgen dieser Transformation des handelnden Subjekts sind vielfältig. Sie äußern sich unter anderem in einer größeren Spezialisierung und Arbeitsteilung der Beschäftigten im Betrieb. Die Mitarbeiter erhalten in einigen Unternehmen darüber hinaus mehr Mitsprache- und Partizipationsmöglichkeiten, etwa bei der Neubesetzung von Stellen und bei der

Auswahl geeigneter Kandidaten. Zu bedenken ist allerdings auch, dass parallel zu diesen Elementen moderner Unternehmensführung auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter immer stärker von den äußeren Bedingungen auf den Märkten diktiert werden. Überstunden, Teilzeitbeschäftigung und Verringerung von Lohnzuschlägen sind nur eine kleine Auswahl der Maßnahmen, von denen sich die Unternehmen eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erhoffen.

Zur fortschreitenden Re-Industrialisierung der graphischen Branche gehört auch, dass sich das Wachstum der Unternehmen überwiegend auf die wenigen mittelständischen und größeren Betriebe konzentriert. Das heißt, die meisten Beschäftigten arbeiten bereits wieder in Unternehmen mit 50 oder mehr Beschäftigten. Der Anteil dieser Arbeitnehmergruppe an allen Beschäftigten der Branche war mit 56 % zuletzt mehr als doppelt so hoch wie der Anteil der Arbeitnehmer in Betrieben mit bis zu zehn Beschäftigten. Die kleineren Unternehmen vereinen zusammen nur 24 % der Arbeitnehmer, stellen aber 76 % der Unternehmen im Bestand. Handelt es sich bei der Restrukturierung der Druck- und Medienbranche also doch um eine Rückkehr und Wiederherstellung historischer Strukturen? Dies würde die eingangs genannte Vermutung bestätigen, dass es das Handwerk nicht ohne Formen der industriellen Produktion geben kann.

Um einen neuen Blick auf das Handwerk zu erhalten, der sich von der Einteilung in Industrie und Handwerk löst, musste der Prozess der qualitätsorientierten Arbeit erst genauer untersucht werden. Denn was Qualität ist oder als solche verstanden wird, hängt auch im Druckerhandwerk immer weniger von der physischen Ausführung der Arbeit im Herstellungsprozess und immer öfter von der Gestaltung der spezifischen Kommunikationsinhalte ab. So führt der technisch-organisatorische Strukturwandel der Druckerbranche unter anderem dazu, dass Handwerks-, Medien- und Dienstleistungsbetriebe im Agentur-, Graphik- und Designbereich nun fach- und branchenübergreifend um die Beherrschung und Kontrolle der Endkundenbeziehungen, die Macht in den Prozessketten und die Bedingungen von Austauschprozessen kämpfen müssen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 183).

Betrachtet man die Produktion eines Produktes als Netzbildungsprozess, bei dem Verknüpfungen zwischen berechnenden Akteuren (Produzenten, Händlern, Konsumenten und anderen Organisationen) ein Produkt definieren, dann wird die zunehmende Komplexität von Produktionsprozessen unmittelbar verständlich: Die Qualifizierung von Produkten, das heißt, die Bestimmung ihrer wesentlichen Eigenschaften, obliegt nicht mehr dem fachkundigen Handwerker oder Facharbeiter allein, so groß dessen individuelle Fertigkeiten auch sein mögen. Die Entscheidung über die Ausführungsqualität von Drucksachen treffen beispielsweise oft bereits die Auftraggeber mit ihrer Wahl des Druckverfahrens oder der Papiersorte. Diese legen unter anderem auch fest, ob die Informationen überhaupt noch in gedruckter Form erscheinen sollen oder eine Veröffentlichung im Internet oder auf digitalen Datenträgern das Ziel der Bearbeitung ist.

Es existiert eine „Ökonomie der Qualitäten“ („*Economy of Qualities*“) als radikal neue Form der Organisation von Märkten, die in einem bislang unbekanntem Maße alle wirtschaftlichen Akteure in den Prozess der Leistungserstellung einbezieht (CALLON/MÉADEL/RABEHARISOA 2002). Selbst die Endverbraucher sind eingebunden in einen langen, komplexen und interaktiven Prozess der fortwährenden Produktion und Reproduktion produktbezogener Zuschreibungen. Die Qualität ist deshalb nicht mehr gleichbedeutend mit der Fähigkeit des ausführenden Handwerkers oder Facharbeiters, die sich in einem schöpferischen Akt auf das Produkt überträgt, sondern zu einer strategischen Variable und Ressource derer geworden, die an dem Prozess der fortlaufenden und sukzessiven Qualifikation-Requalifikation beteiligt sind. Ebenso entscheidet es sich auch erst im Zuge der Netzbildung, wer eine Leistung erbringt oder in Anspruch nimmt, denn auch die Positionierung der Akteure ist ein Aushandlungsprozess, in dem sich jeder Akteur durch unterschiedlichste Verknüpfungen innerhalb des Produktions- und Verwertungszusammenhangs selbst definiert (CALLON/MÉADEL/RABEHARISOA 2002).

Neben den drei statischen Unterscheidungsmerkmalen Standort, Arbeitsteilung, Akteur muss es also noch andere Aspekte des Handwerksbegriffs geben, die aufgrund der angesprochenen Vernetzung und weitergehenden technischen Eingriffsmöglichkeiten der Auftraggeber überprüft und korrigiert werden müssen. Die Besonderheit der nachfolgenden Thesen besteht darin, dass sie nur noch wenig zur Zuordnung der Unternehmen als Industrie- und Handwerksbetriebe beitragen und sich stattdessen den gewohnten Definitionen handwerklicher und industrieller Arbeit entziehen. Diese Aspekte werden im Folgenden als dynamische Strukturmerkmale des Handwerks verstanden, weil sie zu neuen Formen von Produktionsbeziehungen und damit zu einem neuen Verständnis wirtschaftlichen Handelns führen können.

These IV: Fertigung

Durch die einheitliche Gestaltungsweise aller Ausstattungselemente (Schrift, Typographie, Titelei, Schmuck, Illustration, Einband) sollte der gesamte technische und gestalterische Herstellungsprozess der Massenproduktion von Büchern als qualitätsorientierte Arbeit verstanden werden (FUNKE 1992, S. 227). Innerhalb der Wertschöpfungskette existierten jedoch noch klar voneinander getrennte Organisationsdomänen, die nun infolge des technisch-organisatorischen Strukturwandels und der damit verbundenen Vernetzung aller Organisationsbereiche immer stärker unter Druck geraten (KERST 1997). In der Vorstufe zeigen sich die Auswirkungen der Neuorganisation in der Fertigung auf besonders radikale Weise, denn Flexibilität und kundennahe Produktion sind in diesem Bereich traditionell wichtige Organisationsmerkmale von Austauschbeziehungen (KERST 1997, S. 220). Satz und Reproduktion zeichneten sich (schon vor der digitalen Revolution) durch eine große Offenheit für Interventionen der Auftraggeber aus.

Durch den in technischer Hinsicht unumgänglichen Medienbruch zwischen Auftraggebern und Vorstufe beim Übergang vom Papier oder elektronischen Datenträgern in die spezialisierte Fertigungstechnik der Vorstufe blieb aber die organisatorische Eigenständigkeit der

beiden Seiten trotz der großen Flexibilität in der Fertigung gewahrt (KERST 1997, S. 215). Der Medienbruch zog eine eindeutige Grenze zwischen Auftraggebern und Organisationen der Vorstufe, an der sich organisatorische und institutionelle Regelungen orientierten. So ermöglichten die traditionellen Strukturen insbesondere eine relativ eindeutige Zurechnung von Verantwortlichkeiten und Kosten. Zugleich markierte diese Grenze den Bereich, in dem die Organisationen der Vorstufe die Kontrolle über technische und organisatorische Abläufe behielten (KERST 1997, S. 215).

Durch das Verschwinden einer vorstufenspezifischen Technik und den verbreiteten Einsatz der offenen Computertechnik hat sich das Medium der Vorstufe immer mehr demjenigen der Auftraggeber angeglichen (KERST 1997, S. 216f.). Auf beiden Seiten der Austauschbeziehungen werden Informationen nunmehr in elektronischen Netzen verarbeitet, so dass in den Kundenbeziehungen eine wirksame Abschirmung des technischen Kerns der Druckvorstufe nahezu unmöglich geworden ist (KERST 1997, S. 216). War das Flexibilitätspotential der Vorstufe also ursprünglich (nur) auf den je besonderen Inhalt der Aufträge bezogen, sind mit dem Verschwinden einer vorstufenspezifischen Technik nun deutlich mehr Parameter im direkten Kontakt zwischen den beteiligten Akteuren jederzeit veränderbar. Die Aufträge werden der Vorstufe erstens in einem sehr unterschiedlichen Bearbeitungsstadium übergeben und zweitens wesentlich länger bearbeitet (KERST 1997, S. 215f.). Aus der traditionellen Einzelfertigung für Kunden (kunden-individuelle Fertigung) wurde eine Produktionsprozesssteuerung durch die Kunden (abnehmergesteuerte Fertigung), die infolge der fortschreitenden Vernetzung in nahezu alle Phasen des Produktionsprozesses bis in die Kontrolle der Termine, Qualität und Kosten hineinwirkt.

These V: Auftragsbeziehung

Aus dem Kunden, der aus betrieblicher Sicht bei aller traditionell deutlichen Ausrichtung auf kundennahe Produktion (KERST 1997, S. 220) immer ein „externer Faktor“ (ENGELHARDT/KLEINALTENKAMP/RECKENFELDERBÄUMER 1993, S. 415) blieb, ist nun ein Mitproduzent (ein „arbeitender Kunde“, vgl. VOSS/RIEDER 2005) geworden, der Daten liefert und auch selbst verarbeiten kann. Daraus erwachsen verschiedene Konsequenzen, die letztendlich für ein höheres Maß an Unsicherheit in den Auftragsbeziehungen sorgen. So wird beispielsweise die Zurechnung von Verantwortlichkeit bei Fehlern erschwert, denn wenn die verwendete Technik, wie dargestellt, nicht mehr exklusiv ist, sind auch eingehende Inputs weniger gut auf Qualität und Vollständigkeit kontrollierbar. Infolge der größeren Technikähnlichkeit werden also auch fehlerhafte Daten leichter importiert und ohne eine effektive Dateneingangskontrolle zwangsläufig reproduziert (KERST 1997, S. 215).

Aber die Unternehmen haben auch eine Reihe von Gegenstrategien entwickelt, die es ihnen ermöglichen, Rollenbilder, Beziehungen und das System der Arbeitsteilung in ihrem Sinne zu definieren. Solche Handlungsalternativen gibt es im Bereich der automatisierten Verarbeitung von Daten (Programmierarbeit) genauso wie in den direkten Kommunikationsstrukturen (Beziehungsarbeit), bei der Überwindung fachlicher Differenzen (Transferarbeit) oder der Schaffung neuer Rollenbilder (Verteilung von Arbeit zwischen Auftraggeber und Unternehmen). Auf diese Weise haben sich die Unternehmen in einem zunehmend

heterogenen Organisationsfeld kleine Nischen geschaffen, in denen es sich auch unter Bedingungen höherer Unsicherheit überleben lässt. Die unterschiedlichen Handlungsstrategien der Unternehmen spiegeln die allgemeine Abwesenheit verbindlicher Regelwerke wider und die individualisierten Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse, die solche Institutionen „ersetzt“ haben. In allen Fällen wird das handelnde Subjekt deutlich höher bewertet als zur Zeit der geschlossenen Vorstufensysteme, als das technologische Monopol noch bei den Auftragnehmern lag.

These VI: Technologieeinsatz

Für etwas mehr als ein Jahrhundert, seit der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts, wurde der technologische Fortschritt im Buchdruck, unabhängig davon, welche politische und wirtschaftliche Ordnung systembestimmend war, im Prinzip der Massenproduktion verwirklicht. Eine handwerkliche Produktion gab es zwar auch weiterhin, doch Prozessinnovationen hatten in erster Linie die graphischen Großbetriebe vorzuweisen, während im Handwerk noch in den 1980er Jahren ein traditionelles Hochdruckverfahren zum Einsatz kam. Innovationen wurden zuerst oder sogar ausschließlich in der großbetrieblichen Produktion adoptiert. Seit der Deindustrialisierung leistet die Entgegensetzung von Handwerk und Industrie allerdings nur noch einen geringen Beitrag zur Beschreibung des technologischen Wandels. Prozessinnovationen sind längst kein Privileg von Großunternehmen mehr. Viele der Kleinunternehmen haben sich in ihrer Nische selbst zu Technologieführern entwickelt, die modernste Maschinen selbstbewusst erproben.

Die handwerklichen und kleingewerblichen Unternehmen zählen sich teilweise sogar zu den Erstanwendern einer neuen Technologie – zumindest stellen sie den Anspruch, Neuerungen zu adoptieren, wenn diese noch wenig verbreitet sind. Das technologische Wachstum der Unternehmen führt aber nicht mehr notwendigerweise zu einem gleichlaufenden wirtschaftlichen Wachstum. Die Prozessinnovationen sind vielmehr dadurch geprägt, dass man unter dem Eindruck eines sich beschleunigenden Wandels in immer neue Märkte und Anwendungsgebiete hineinstößt und sich ohne dauerhaften Wettbewerbsvorteil bei starkem Investitionszwang von einer Maschinengeneration zur nächsten hocharbeitet. Im engen „Geburtskanal“ des Wandels bieten Innovationen heute weder Freiräume für Unternehmen, noch werden sie in ihrer Entwicklung durch solche begünstigt. In dieser Situation schaffen Unternehmen keine Standortfaktoren für neue Technologien mehr, was sie sonst eigentlich tun, wenn sie ihr wirtschaftliches Umfeld selbst gestalten (STORPER/WALKER 1989), sondern sie handeln als Technologie-Nomaden, die ein ökonomisch-technologisches Terrain nur vorübergehend besetzen, um es bald darauf schon wieder zu verlassen.

Die größten Anpassungswiderstände gibt es gegenwärtig noch im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen. Allerdings führt die Umstellung auf digitale und integrierende Prozesstechnologien auch hier zu einer engeren Kopplung des technischen Wandels an den Endkunden und den Markt, wie der vorsichtige Einsatz von Multimedia- und Crossmedia-Technologien beweist, durch den sich die Orientierung am Herstellungsprozess (Printorientierung) immer stärker in Richtung einer Dienstleistung

für den Kunden entwickelt. Wenn die Betriebe dadurch aber weder der Definition des Handwerks noch den klassischen Anforderungen an Industriebetriebe entsprechen, was bleibt dann von diesen Begriffen außer einer Metapher? Eine abschließende Antwort vermag auch die vorliegende Arbeit nicht zu geben. Aus dem Wandel der sozialen Beziehungen und der Kommunikationsgewohnheiten lässt sich jedoch einiges darüber erfahren, wie die Akteure des Druckerhandwerks mit ihrer ungewissen Identität umgehen und wie sie sich ihren Beruf (neu und anders) vorzustellen versuchen.

These VII: Einbettung

Das Druckerhandwerk war noch zu Beginn des hier gewählten Untersuchungszeitraums (1989/1990) eine relativ homogene Praxisgemeinschaft mit starken sozialen Beziehungen. Die Akteure verfügten aufgrund ihrer Arbeit oder Ausbildung über einen gemeinsamen Bestand an beruflichen Erfahrungen und Motivationen, durch den sie sich stark nach außen hin (von der Industrie) abgrenzten. Der in dieser Gruppe praktizierte informelle Tauschhandel hatte die wichtige Aufgabe, auftretende Knappheiten in der Versorgung mit produktionsnotwendigen Stoffen und Materialien im Bedarfsfall zu überwinden. Dieses dichte Netzwerk informeller Kontakte gegen die verbreitete Mangelwirtschaft ist in der Transformation zerbrochen. Das heißt, die Beziehungen der Akteure wurden auch hier aus ihren traditionellen Bezügen der „Kollegialität“ herausgelöst („entbettet“) und in neuartige marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte eingebunden (so wie sich bereits die innerbetrieblichen Beziehungen nicht mehr auf die Beziehung zwischen Meister und Schüler reduzieren lassen, sind auch die zwischenbetrieblichen Beziehungen kein Netzwerk der Meister mehr, sondern Austauschbeziehungen zwischen Organisationen, die im Wettbewerb stehen). Viele der befragten Akteure deuten diesen Prozess noch heute unter den Vorzeichen eines Verlustes von Vertrauen, sozialer Nähe und Sicherheit. Nur allmählich werden die daraus entstandenen losen Kopplungen gezielter zur strategischen Verortung und Vernetzung der Unternehmen eingesetzt.

Auf diese Weise wurden die starken, regional gebundenen Beziehungen durch eine andere Art der Embeddedness ersetzt, die sich als ein Netzwerk schwacher Verbindungen bezeichnen ließe. Alles in allem entsteht der Eindruck, dass die Ressourcen wirtschaftlichen Handelns aus einer schwächeren, dafür aber pluralistischeren Einbettung in Strukturen sozialer Beziehungen erwachsen. So bieten vor allem lokale Beziehungen nur noch wenig Raum, um Austauschbedingungen informell und im gegenseitigen Vertrauen auszuhandeln. Die Orte der geschützten und informellen Kommunikation entstehen jetzt eher zufällig und spontan. Sie können sich im Internet, auf Fachmessen und überall dort befinden, wo eine Gelegenheit zum persönlichen Kontakt besteht. Zur verbreiteten Distanz innerhalb des Leipziger Medienclusters (zum „Distanced neighbour paradox“ vgl. BATHOLT 2005) gehört spiegelbildlich auch eine Vertrautheit in den räumlich ungebundenen Beziehungen, die sich darin manifestiert, dass sich fremde Akteure zwanglos über aktuelle Trends und betriebliche Erfahrungen austauschen. In diesem Rahmen kann sich sogar eine größere Offenheit in der Kommunikation entwickeln, als zwischen den Akteuren in ein- und derselben Markt-Region, die sich bei aller Gemeinsamkeit und Bekanntheit zugleich doch immer auch als Wettbewerber begegnen.

Die nachfolgende tabellarische Übersicht soll die oben beschriebenen Tendenzen, ausgehend vom klassischen Handwerksbegriff (vgl. LAHNER 2004), summarisch zusammenfassen. Dabei sind die dargestellten Gegensatzpaare als idealtypische Unterscheidungsmerkmale zu verstehen, welche die Extreme eines historischen Entwicklungsverlaufes verkörpern. Die gewählte Darstellung der verschiedenen Merkmalsdimensionen kann deshalb nur als Heuristik für die Entwicklung des Handwerks im Übergang von der industriellen in die nachindustrielle Gesellschaft dienen und nicht als Tatsachenbeschreibung, die auf alle Unternehmen gleichermaßen zutrifft.

Tab. 1 Druckerhandwerk in der Industrie- und nachindustriellen Gesellschaft		
Strukturmerkmal	Handwerk in der Industriegesellschaft	Handwerk in der nachindustriellen Gesellschaft
Standort	kleinräumige Konzentration, urban	räumliche Dekonzentration, dezentrale Lagen, teilweise suburban
Arbeitsteilung	tendenziell hohe Arbeitsteilung der Betriebe, vertikal desintegrierte Produktion	geringe Arbeitsteilung der Betriebe, vertikal integrierte Produktion
Fachliche Qualifikation	umfassend, Meisterprägung	Spezialisierung, wachsender Fachkräftebedarf
Akteur	Inhaber/Meister als Akteur, i.d.R. geringerer Organisationsgrad der Unternehmen	Unternehmen als Akteur, höherer Organisationsgrad der Unternehmen
Fertigung	Einzelfertigung für Kunden	Prozesssteuerung durch Kunden (abnehmergesteuerte Prozessketten, Radikalisierung der kundenindividuellen Fertigung durch weitergehende technische Eingriffsmöglichkeiten der Auftraggeber)
Auftragsbeziehung	Auftraggeber als externer Faktor, institutionelle Flankierung der Auftragsbeziehungen	Auftraggeber als Mitproduzent, höheres Maß an Unsicherheit in den Auftragsbeziehungen
Technologieeinsatz	eher langsame Adoption neuer Technologien bei langer anschließender Nutzungsdauer, überwiegend Prozessinnovationen	schnelle Adoption neuer Technologien bei verkürzten Investitionszyklen, höherer Anteil von Produktinnovationen
Einbettung	Einbettung in eine homogene Praxisgemeinschaft von Betrieben/Handwerkern mit starken sozialen Beziehungen in der Region	Einbettung in schwächere und pluralistischere Strukturen sozialer Beziehungen innerhalb und außerhalb der Region
<i>Quelle: eigener Entwurf (2012)</i>		

E Schlussfolgerung

Aus den vorliegenden Einzelergebnissen ergeben sich für das traditionelle Handwerk der Drucker zwei einander ergänzende Entwicklungsszenarien.

Altes Handwerk, neuer Kontext

Eine erste Darstellung der Entwicklungsperspektiven bezieht sich auf die Funktion des Druckerhandwerks innerhalb des Druck- und Verlagsstandortes der Vorwendezeit und vergleicht diese mit der Bedeutung des Druckerhandwerks nach dem Umbau der Region. Mit der Umstrukturierung des regionalen Entwicklungspfades ist auch das Handwerk aus den traditionellen Bezügen des früheren Industriestandortes herausgerissen worden, obwohl es (verglichen mit den meisten Industriebetrieben) selbst in der Krise eine bemerkenswert hohe Bestandsfestigkeit aufwies. Das Druckerhandwerk gehört heute zu dem erweiterten Kreis eines nach der Wende neu entstandenen Produktionsclusters von Medienbetrieben, in dem es nun in einen hierarchisch abgestuften Produktionszusammenhang mit großen Machtdifferenzen eingebettet ist. Eine wesentliche Bedingung für die weitere Entwicklungsfähigkeit des Handwerks ist somit seine Positionierung innerhalb der Prozessketten des Medienclusters. In den neuen Netzwerken erscheinen die Handwerksbetriebe jedoch nur noch als Teil einer Randgruppe mit überwiegend prekären Austauschbeziehungen. Denn während die eigentlich günstigeren Positionen an der Spitze der Prozesskette bereits von Agenturen, Graphikern und Werbefirmen besetzt sind, nehmen die Vorstufenunternehmen und Druckereien des graphischen Handwerks eher die entfernteren Positionen der Zulieferbetriebe ein.

Die Einbettung in den regionalen Pfad erfolgt meist über Subkontrakte mit anderen Medienbetrieben. Nur eine kleine Zahl von Druckereien mit ausgeprägter Marktorientierung hat es in der Hierarchie der Austauschbeziehungen ebenfalls bis in die Nähe der fokal positionierten Endkunden geschafft. Diese Unternehmen erhalten ihre Aufträge nicht mehr (nur) über andere Unternehmen im Netzwerk, sondern öfter auch direkt von den Auftraggebern. Dadurch können sie wenigstens einen Teil des von den Endkunden ausgehenden Preis-, Kosten- und Erwartungsdrucks über die Kette der Kontrakte an andere Akteure (Zulieferer und Subunternehmen) weitergeben. Allerdings ist auch die gegenwärtige Situation des Handwerks längst nicht so fest gefügt, wie es auf den ersten Blick scheint. Es könnte für die Unternehmen darum auch noch einen anderen Weg in das Zentrum des neuen Medienclusters geben, der Entwicklungschancen jenseits von Hierarchien und Selektionsprozessen verspricht. Dieser führt über eine vielfältigere Vernetzung mit jungen und kreativen Medienbetrieben als sie bisher möglich gewesen war. In diesem Fall käme es zu einer Verringerung der „kulturellen“ Differenzen (SABLÓWSKI/KELLERMANN 2001, S. 207) zwischen den „Kreativen“ auf der einen Seite und den handwerklich eingestellten Unternehmen der Druckbranche auf der anderen Seite, von der letztlich beide Seiten profitieren würden.

Neues Handwerk, alte Strukturen

Der zweite Ausblick ist ein noch relativ junges Entwicklungsszenario: Er rückt das Handwerk in die Nähe designintensiver Wirtschaftszweige. Die exquisite, qualitätsorientierte Arbeit um ihrer selbst willen (SENNETT 2008, S. 55) wird zwar auch weiterhin ein wichtiges Identitätsmerkmal der Handwerkerschaft bleiben, doch Qualität allein kann das Handwerk nicht retten. In Verbindung mit den neuen digitalen Technologien zählt zur qualitätsorientierten Arbeit nicht nur die meisterliche Ausführung von Einzelstücken, sondern genauso auch der alle Einzelheiten des Herstellungsprozesses umfassende Entwurf im Vorfeld. Bei der designorientierten Fertigung geht es längst nicht mehr nur um kunsthandwerkliche Produkte oder einzelne Produktionsbezirke, wie sie etwa im „Dritten Italien“ anzutreffen sind, wo Designkunst als Strategie zur Erschließung weltweiter Märkte seit längerem eine wichtige Rolle spielt. Vielmehr entwickelt sich die gestaltende Tätigkeit als Grundmaxime handwerklichen Könnens ganz gleichberechtigt neben dem Wunsch und der Fähigkeit des Handwerkers, eine qualitativ gute Arbeit zu leisten (zur qualitätsorientierten Arbeit vgl. SENNETT 2008, S. 321ff.). Umso erstaunlicher ist es, dass die Einflüsse von Kunst und Design bisher erst wenig Aufmerksamkeit gefunden haben. Dabei reichen die Anwendungsmöglichkeiten von Design schon jetzt weit über die Grenzen der relativ wenigen spezialisierten Manufaktur-Cluster hinaus (LEHMANN/MÜLLER 2010). Auch in den klassischen Handwerksberufen wie der Druckbranche werden Werkstoffe (in diesem Falle bedrucktes Papier) immer öfter zu einem Darstellungs- und Gestaltungsmedium.

Das neue Handwerk wird in der vorliegenden Untersuchung nicht vertiefend untersucht. Dennoch kann es sich durchaus lohnen, wenn die Auseinandersetzung mit diesem Forschungsfeld unter den genannten Vorzeichen weiter voranschreitet. Viele der hier angesprochenen Probleme – Kosten- und Wettbewerbsdruck, Flexibilisierung, Unsicherheit – könnten sich durch die Kombination von (Drucker-)Handwerk und (Graphik-)Design möglicherweise leichter lösen lassen. Gleichzeitig wirft dieses Entwicklungsszenario neue Fragen auf, für die es noch keine ausreichende Erklärung gibt. Dazu gehört auch die Organisation von Querschnittstechnologien, denn diese können in Abhängigkeit von fachlichen Besonderheiten und Traditionen durchaus unterschiedlich interpretiert und angewendet werden. So werden Dienstleistungen wie die Gestaltung von Drucksachen von vielen der untersuchten Druckereiunternehmen nach eigener Aussage bereits angeboten. Damit ist aber oft nur eine schlecht bezahlte Zusatzdienstleistung verbunden, die lediglich dazu dient, die Druckfähigkeit der Daten zu gewährleisten. Das eigentliche Entwerfen und Gestalten wird dagegen häufig den Agenturen und Graphikern (also den spezialisierten Kreativdienstleistern) übertragen, die darin ihren eigentlichen „Geschäftsgegenstand“ sehen. Bis sich mit der Gestaltung ein Mehrwert schaffen lässt, der von den Kunden auch „bezahlt“ wird, ist es für das Druckerhandwerk noch ein weiter Weg.

1 Einleitung

A Handwerk als Forschungsthema

Schon in den untern Schichten der Industrie, in den Schichten der mittlern und kleinen Fabriken, finden wir, daß mit vielfach veralteten Maschinen, mit veralteten kommerziellen Kombinationen und ohne viel Initiative gearbeitet wird. Neue Maschinen, neue kommerzielle Kombinationen werden nur und erst dann eingeführt, wenn sie von außen dargeboten, erstere also etwa von einem Agenten aufgedrängt, letztere durch Bestellungen und Angebote dem „Fabrikanten“ gleichsam auf den Weg gelegt werden. Selbst dann sträubt er sich oft noch, indem er z.B. besondere Garantien, Vorausbezahlung oder Sicherstellung des Preises, Kreditgewährung usw. abverlangt, wenn er nicht gar eine Beziehung mit einem ihm fremden Markte schlechthin ablehnt [...] Im handwerksmäßigen Betriebe tut das Wirtschaftssubjekt wirklich im Wesen nur das, was es gelernt hat, was schon seine Vorgänger taten. Selbst der noch in die statische Theorie fallenden Funktion der Anpassung erweist es sich meist nicht gewachsen. Es folgt nur unbedingter Notwendigkeit, nur solchen Tendenzen, die als Tatsachen vor ihm stehen und ihn vor die Wahl zwischen Untergang und Anpassung stellen, zugleich aber über die Art der nötigen Anpassung keinen Zweifel lassen. Selbst die geäußerten und durch zahlungsfähige Nachfrage gestützten Wünsche des Konsumenten ignoriert der Handwerker mit Vorliebe, wenn sie ihm Ungewohntes zumuten, selbst die kleinste Reform in seinem Betriebe nimmt er nicht vor, wenn er es vermeiden kann. Wer weiß nicht, dass selbst Verbesserungen von einleuchtendem Vorteil und geringfügigen Kosten dem Handwerker durch Gewerbeschulen, Unterweisung anderer Art, besondere Prämien usw. aufgenötigt werden müssen – also von außen her in seine Wirtschaft hineinkommen? Wer weiß nicht, daß alle Ratschläge oft spurlos an ihm vorübergehen, daß er Verbesserungen, die ihm halb – und oft mehr als halb – geschenkt werden, – wie z.B. Kesselanlagen, zu denen der Staat Handwerkerorganisationen mitunter verhilft – wieder aufgibt oder nicht festzuhalten vermag? (SCHUMPETER 1912, S. 109ff.)

Der österreichische Wirtschaftswissenschaftler Joseph Schumpeter beschrieb im einflussreichen zweiten Kapitel seiner „Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung“ (SCHUMPETER 1912) den Fortschritt der menschlichen Zivilisation im Kapitalismus als evolutionären Prozess. Hierbei stellte er das Handwerk als Antipode zur schöpferischen Wesensart des Unternehmer-Gestalters dar, dem allein das kapitalistische System seine Dynamik und seine Überlebensfähigkeit verdankt. Der Handwerker wurde bei Schumpeter und in seiner Zeit zur Verkörperung einer „statischen Auffassung des Wirtschaftslebens“ (SCHUMPETER 1912, S. 110). Dieses Bild des innovations- und technologiefeindlichen Modernisierungsverweigerers wirkt in verallgemeinernden Zuschreibungen wie der des „aussterbenden Handwerks“ bis heute nach. In einer weniger kritischen Lesart wird das Handwerk als Produzent beständiger, gehaltvoller und besonders werthaltiger Dinge in einer ansonsten dem schnellen Wertverfall ausgesetzten Gesellschaft der Massenproduktion geschätzt und von Liebhabern und Kennern wiederentdeckt. Wie ein

Anachronismus erscheint es da, wenn das Handwerk gelegentlich, wie im „Dritten Italien“ und einigen anderen europäischen Regionen, seine Flexibilität und große Innovationsfähigkeit offenbart. Kennzeichnend für den Umgang mit dem Handwerk ist, wie nun dieses Argument höherer Flexibilität in einigen Arbeiten wiederum dramatisiert und zugespitzt wurde, indem einzelne Praxisgemeinschaften des Handwerks als Modellfall des postfordistischen Produktionsprinzips beschrieben wurden (vgl. dazu u.a. PIORE/SABEL 1989).

Ohne Zweifel werden die sozialen Beziehungen des Handwerks durch institutionelle Qualitäten von erstaunlicher Wirkmächtigkeit bestimmt. In einzelnen Fällen verdichten sich Institutionen und Beziehungen auch zu Formen der gemeinsamen Selbstverständigung (Fachsprachen) als Basis der Identitätsbildung, zu erwartungsstabilisierenden Traditionen oder zu Zeichen und Symbolen mit Sinn- und Zusammenhalt stiftender Wirkung und anderen kulturellen Repräsentationen. Dazu passt, dass sich handwerkliche Produktionszweige auch heute noch in Mittelgebirgen befinden und damit zu weit abseits, um in den Sog der Metropolregionen und einer sich schnell verändernden Zeit hineingezogen zu werden.

Andererseits hat der Diskurs über das Handwerk wissenschaftsextern wie -intern längst eigene schwache Formen der Institutionalisierung ausgebildet, die es inzwischen nahezu unmöglich machen, zwischen der empirischen Beobachtung dieser institutionellen Qualitäten des Handwerks und seinen institutionalisierten Zuschreibungen als Ausdruck einer oft widersprüchlichen gesellschaftlichen Wirkung genau zu unterscheiden. In diesem Diskurs erscheint das Handwerk wie im „Dritten Italien“ mal als Vorreiter und Leitbild der Flexibilisierung, mal als romantisierende Darstellung eines windgeschützten Rückzugsraumes vor der Gesellschaft, den das ständige Innovieren und Modernisieren noch nicht erreicht hat, und mal als „aussterbendes Handwerk“, das der Modernisierung bereits zum Opfer gefallen ist.

Gemeinsam ist diesen unterschiedlichen Zuschreibungen nur, dass sie andere Lesarten fast immer ausschließen und dabei das soziale und zeitliche Wesen des Handwerks jeweils sicher zu (er)kennen glauben. Vielleicht ist das der Grund, warum noch immer kaum etwas über den Wandel dieser besonderen sozialen Praxis bekannt ist. So sind es im Grunde ganz einfache Fragen, die sich stellen: Wie wurden und werden die Produktionssysteme im Handwerk an die neuen technisch-ökonomischen Rahmenbedingungen der Digitalisierung und Flexibilisierung angepasst? Welche Folgen haben und hatten die gesellschaftlichen Umbrüche im Systemwechsel vom Plan zum Markt und in der Internationalisierung für die Produktion handwerklicher Güter und Dienstleistungen? Existiert unter den neuen Rahmenbedingungen überhaupt noch eine soziale Praxis, die sich als Handwerk identifizieren ließe oder geht das Handwerk mit seiner Motivation und seinem Qualitätsstreben letztlich in anderen, mehr um Originalität bemühten Formen kleinbetrieblichen Handelns auf, wie sie gegenwärtig unter dem Stichwort der „Kreativwirtschaft“ beschrieben werden? Werden sich Handwerksbetriebe gar in Industriebetriebe umformen, um in diesem Wandel zu überleben?

Die vorliegende Arbeit versteht sich als ein Beitrag zum besseren Verständnis der Rolle und Praxis des Handwerks in einer augenscheinlich postindustriellen Gesellschaft. Sie betrachtet ein regionales Handwerk an einem historischen Wendepunkt, als der Pfad der Industrialisierung in einen der Deindustrialisierung überführt wurde und mit der Schaffung radikal neuer Technologien in sich neu formierenden Wirtschaftszweigen zugleich eine andere Ausrichtung erfuhr.

B Untersuchungsbeispiel Druckerhandwerk

Angesichts der geringen wirtschaftlichen Bedeutung des Druckerhandwerks wäre es eigentlich nahe liegend, den Untersuchungsraum auf mehrere Regionen oder Bundesländer auszudehnen. Wenn mit Leipzig dennoch eine spezifische Region als Untersuchungsraum gewählt wurde, dann geschieht das vor allem mit Blick auf die historische und räumliche Bedeutung des Standorts. Das graphische Gewerbe Leipzigs mag für die Region selbst und darüber hinaus wirtschaftlich zu vernachlässigen sein, aber es hat dafür in anderer Hinsicht Superlative zu bieten:

Es beinhaltet erstens noch immer eine der ältesten kontinuierlich existierenden Formationen der handwerklichen Produktion in Europa. Dadurch lässt sich das Handwerk in einen sehr langfristigen regionalen Entwicklungspfad einordnen, der den Anschein erweckt, dass es im Wandel auch eine Kontinuität mit dem Vorübergehenden gibt.

Es erlebte die technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozesse nach dem Zusammenbruch des sozialistischen Produktionsregimes in zeitlicher und räumlicher Koinzidenz, das heißt gleichzeitig und sich wechselseitig verstärkend. Der stabile Entwicklungspfad der graphischen Betriebe wurde als Folge dieser Entwicklung unwiderruflich unterbrochen und durch eine ungeheure Dynamik in eine vollkommen neue Richtung gelenkt.

Schließlich wurde das Handwerk der Region aus den traditionellen Bezügen des Schrift- und Verlagswesens herausgehoben und in einen neuen Kontext eingefügt, der sich ausgehend von Unternehmen der Film-, Fernseh- und Werbewirtschaft im Dienstleistungsbereich gerade entwickelte. Der Wandel des Handwerks wird hierdurch auch zu einer besonderen Angelegenheit des räumlichen Wandels.

Das Beispiel des Leipziger Druckerhandwerks bezeugt sowohl die Auswirkungen einer veränderlichen, aber kontinuierlichen Zeit, wie auch den diskontinuierlichen Umbau von Institutionen und Technologien, und noch wichtiger, es erschließt sich dem Betrachter in seiner ganzen Tragweite im Grunde erst durch den gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und räumlichen Umbau der Stadt in ihrer ganzen Vielfalt. Wer sich für das Druckerhandwerk interessiert, um nach dem Verbleib des Handwerks in einer postindustriellen Gesellschaft zu fragen, wird kaum einen geeigneteren Ort für seine Untersuchung finden als diesen.

C Arbeitsthese zur Entwicklung des Druckerhandwerks

Das Jahr 1990 steht in neueren Publikationen unisono für das Ende der „Buchstadt“ Leipzig und für die Ablösung der Gegenwart von der Geschichte. Die Geschichte des Buchhandels und der Buchproduktion wird in der Weise interpretiert, dass der „Leipziger Platz“ mit seinem Druck- und Verlagswesen, Buchhandel und Bestand an Bibliotheken auf einen 500 Jahre umfassenden Entwicklungspfad zurückblickt, der mit der politischen Wende und dem Übergang in die Marktwirtschaft bis auf wenige Ausnahmen sein abruptes Ende gefunden hat.

Vor diesem Hintergrund lässt sich die Arbeitsthese der vorliegenden Arbeit etwa so beschreiben: Behauptet wird, dass es „Überlebende“ des wirtschaftlichen Zusammenbruchs der ehemaligen „Buchstadt“ gibt, die unterhalb der Schwelle der medialen und wissenschaftlichen Aufmerksamkeit weiter existieren. Weiterhin wird angenommen, dass die Fragmente der ehemaligen Buchstadt gerade unter den Klein- und Kleinstbetrieben des Druckerhandwerks zu finden sind, weil diese Betriebe im Gegensatz zu den meisten sozialistischen Großbetrieben in der Lage waren, den Systemwechsel vergleichsweise unbeschadet zu überstehen. Als es in den Jahren der „Wende“ zur Zerschlagung und Entflechtung großbetrieblicher Strukturen kam, gingen dem Handwerk zwar wichtige Auftraggeber verloren, doch nach der Beseitigung der Entwicklungsdefizite konnten mit moderner Technik schnell neue Märkte und Kunden gefunden werden, wobei die Entstehung eines neuen Medienclusters wesentlich zu dieser schnellen Konsolidierung beigetragen haben dürfte.

Bei den untersuchten Handwerksbetrieben handelt es sich aus den genannten Gründen vorwiegend um Betriebe, die bereits vor 1990 den Status einer beschränkten „Selbstständigkeit“ inne hatten und als „Überlebende“ des Strukturbruchs zum Modernisierungsprozess im Handwerk befragt werden können. Wo dies nicht der Fall ist, und die Betriebe erst nach 1990 entstanden, verfügen die Unternehmer zumindest über biographische Bezüge zur ehemaligen Buchstadt Leipzig. Das Ergebnis der Arbeit hat deshalb sowohl eine historische als auch eine gegenwartsbezogene Komponente: So wird die soziokulturelle Konstruktion des Handwerks an jeder Stelle deutlich zum Ausdruck gebracht, während gleichzeitig immer neue Verbindungen zum wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel der beiden zurückliegenden Jahrzehnte hergestellt werden können.

D Themenkomplexe der Fragestellung

Aus unterschiedlichen theoretischen und empirischen Blickwinkeln kreist die Analyse um zwei erkenntnisleitende Fragestellungen:

Erster erkenntnisleitender Fragekomplex:

Welche Auswirkungen hatte der Verlust der industriellen Leitbetriebe für das Handwerk in dieser ehemaligen „Buchstadt“? Wie bereits erwähnt, war die Integration des Handwerks in die Industriegesellschaft in Falle des Druckerhandwerks weit fortgeschritten. Ist das Handwerk in einer *postindustriellen* Gesellschaft deshalb schon ein Widerspruch in sich, weil es ohne industrielle Leitbetriebe auch kein Handwerk mehr geben kann? Oder bleibt das Handwerk als eigenständige soziale Praxis auch dann erhalten, wenn die bekannte Entgegensetzung des Industriezeitalters aus vielfältigen Gründen längst keine Gültigkeit mehr besitzt?

Zweiter erkenntnisleitender Fragekomplex:

Umgekehrt ist hier die Frage zu stellen, welche Bedeutung dem Handwerk in einer Gesellschaft zugemessen wird, die ohne Industrie existieren und überleben lernen musste. Was verbindet diese Gesellschaft mit handwerklicher Arbeit, wieviel ist diese Arbeit ihr wert und welche Betätigungsmöglichkeiten bietet sie handwerklichem Können? Auf diesen Aspekt der *Embeddedness* wird auch in Studien zur Entwicklung lokaler und regionaler Ökonomien meist nur am Rande eingegangen. Dabei können handwerklich orientierte Klein- und Kleinstunternehmen nur dann als Konzept zur Entwicklung strukturschwacher Regionen erfolgreich sein, wenn sie für sich selbst Perspektiven schaffen können.

Konzepte lokaler Wirtschaftsentwicklung (LANG 2007) legen ihren Schwerpunkt regelmäßig auf die Ziele und Effekte der Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen. Im Unterschied dazu stehen im Folgenden die sozialen Implikationen und vielfältigen Wechselbeziehungen innerhalb des technologischen und ökonomischen Wandels handwerklicher Arbeit im Zentrum. Durch die konzeptionelle Unterscheidung von Struktur und Handlung soll dieser Schwerpunkt des endogenen Wandels empirisch aufgeschlossen werden: Ausgehend von den beiden Hauptfragestellungen zum Überleben des Handwerks nach Transformation und Deindustrialisierung folgt die Arbeit weiteren, untergeordneten Fragestellungen zum technisch-organisatorischen *Strukturwandel* und wirtschaftlichen *Handeln* im Druckerhandwerk.

Der erste Untersuchungsabschnitt der Arbeit gibt zunächst eine historische und räumliche Einordnung und, soweit möglich, eine theoriegeleitete Begründung struktureller Aspekte des technologischen und ökonomischen Wandels. In insgesamt vier Themenkomplexen zur Entmaterialisierung, Flexibilisierung, Transformation und sozialen Konstruktion handwerklicher Arbeit werden Ergebnisse vorgestellt, die sich einem weit gefassten Feld von Forschungsfragen zuwenden:

In welcher Form erfolgt die Anwendung flexibler und digitaler Technologien? Wonach entscheidet sich, welche Methoden in den Betrieben zum Einsatz kommen, und wie verändern sich durch den Einsatz neuer Technologien dementsprechend die Methoden der Arbeits- und Produktionsorganisation? Welche Widerstände verursacht die Einführung der neuen Technologien in den Betrieben – wo ist das Handwerk beispielsweise so stark auf Routinestrukturen festgelegt, dass sich Neues nur über einen längeren Zeitraum durchsetzen kann? Was bedeutet es, wenn sich dieser technische und organisatorische Umbau vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen Wandels vollzieht, der nahezu keinen Ausschnitt alltäglichen Lebens unberührt lässt? Wie lief dieser Strukturwandel im Handwerk nach Jahren der Stagnation und des Stillstandes und vor dem Hintergrund eines weit umfassenderen regionalen Strukturwandels im Einzelnen ab? Und, letztlich, wie ist das Ergebnis des Transformations- und Modernisierungsprozesses, gemessen am Selbstverständnis der Akteure und an dem soziokulturellen Handlungskonzept des Handwerks, bis hierhin eigentlich zu bewerten?

In einem weiteren Untersuchungsabschnitt beschäftigt sich die Arbeit grob gesagt mit dem Wandel in der Organisation der Austauschbeziehungen. Anstatt sich aber nur auf einen Aspekt sozialer und ökonomischer Beziehungen wie die Kooperation von Betrieben zu konzentrieren, setzt die Untersuchung bei den unterschiedlichsten Schnittstellen der Unternehmen an:

Durch Integrationsprozesse entlang der Wertschöpfungskette entstehen neue Formen der Arbeitsteilung und variable Grenzen von Unternehmen, während die Interaktion der Unternehmen mit Auftraggebern gleichzeitig zu einem bestimmenden Element der gesamten Prozesskette wird, welches aber noch mit viel sozialer Unsicherheit behaftet ist. Ziel des zweiten Untersuchungsabschnittes ist es, diese Prozesse der vertikalen Integration, Entbettung und Wiedereinbettung durch Kopplung an Auftraggeber allgemeiner als eine ungleiche Neustrukturierung zu interpretieren, die eine neue Verteilung von Gewinnern und Verlierern hervorbringt, aber nach dem Rückbau der industriellen Produktionskomplexe auch lange bestehende Hemmnisse in der Entwicklung des Handwerks überwindet.

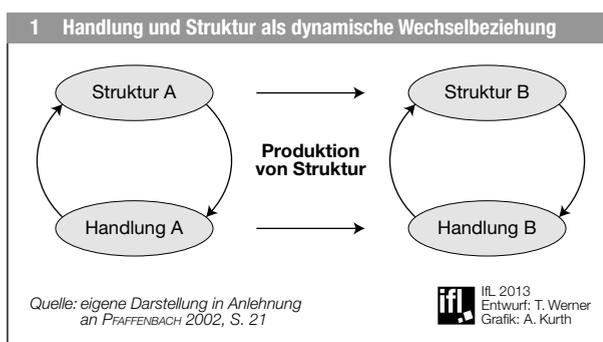
E Theoretisch-methodischer Rahmen

Konzeptioneller Ausgangspunkt der Untersuchung ist die Vorstellung einer dynamischen Wechselbeziehung von Handlung und Struktur. Der Grundgedanke dieser Wechselbeziehung drückt sich in der folgenden Annahme aus: Innerhalb eines beliebigen Entwicklungszusammenhanges und Möglichkeitsspektrums können veränderte Strukturen und Rahmenbedingungen eine andere soziale Praxis bewirken, weil die Spielräume des Handelns anders definiert werden. Spiegelbildlich werden – jedenfalls im Prinzip – durch Handeln Strukturen verändert, auf die sich das Handeln der Akteure in hohem Maße bezieht usw. (GIDDENS 1997, PFAFFENBACH 2002, S. 20).

Das Prinzip der wechselseitigen Bedingtheit von Struktur und Handlung findet sich in

sozialwissenschaftlichen Konzepten genauso wieder wie in Arbeiten der älteren Institutionenökonomie, auch wenn die Wahl der Begrifflichkeiten unterschiedlich ausfällt (HODGSON 1998, GIDDENS 1997). Da sich Struktur und Handlung wechselseitig bedingen, wird menschliches Handeln bis zu einem gewissen Grade immer beeinflusst von der Anwesenheit und den Aktionen anderer Akteure, das heißt, von der Gegenwart oder Situation eines sozialen Umfeldes. Offen bleibt zunächst, ob sich eine Handlung auf bestehende Strukturen bezieht und diese in ihrer handlungsleitenden Form bestätigt oder das System, das Struktur und Handlung zueinander in Beziehung setzt, in Bewegung geraten ist und dynamisch gedacht werden kann. Dann wird die Einstellung der Wechselbeziehung von Handlung und Struktur – wie unten dargestellt – grundlegend verändert. Es ist jedoch bekannt und unstrittig, dass die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Strukturen in der Transformation vollständig neu bewertet wurden.

Ähnlich wie verschiedene handlungs- und institutionentheoretische Forschungsansätze ist auch die vorliegende Untersuchung so angelegt, dass der Dualismus von Handlung und Struktur erst aufgetrennt und anschließend in einem die Arbeit beschließenden Fazit zum sozialen und räumlichen Wandel handwerklicher Produktion wieder zusammengefügt wird. Folgt man den handwerklichen Kleinbetrieben auf diese Weise durch Zeit und Raum, dann verändert sich schließlich auch der Blick auf „Wende“ und Transformation. Die Beschreibung des Wandels löst sich von der Transformation und findet ihren Gegenstand in Handlungen, die Elemente eines noch viel weiter reichenden Trajekts räumlich und zeitlich variabler Positionierungen sind. Vielleicht ist dieser Effekt aber selbst auch schon ein Merkmal des Wandels, dessen Wahrnehmung immer weniger von den Ereignissen der Wende bestimmt wird und sich stattdessen aus einer Vielzahl von Eindrücken, Aktionen, Reaktionen, Erfahrungen und Sozialisationen unterschiedlich zusammensetzt.



Die Entwicklung des Untersuchungsdesigns ist deshalb der Versuch, wirtschaftliches Handeln als soziales Handeln aus einer historisch-institutionellen Perspektive heraus zu beschreiben. Dazu mussten die theoretischen Schulen der Institutionenökonomie, Evolutionsökonomie und Trans-

aktionkostentheorie mit wirtschaftssoziologischen Konzepten wie dem *Embeddedness*-Ansatz und anderen gesellschafts- und kulturwissenschaftlichen Konzepten in einem empiriegeleiteten Untersuchungskonzept verknüpft werden. Freilich lässt sich nicht einfach darüber hinweg sehen, dass auf diese Weise auch einige gegensätzliche Positionen übernommen wurden. Die vorliegende Arbeit beabsichtigt nicht, diese Konflikte

und Widersprüche gering zu reden, aber sie möchte sich davon auch nicht blockieren lassen: Die inhaltliche Analyse wurde bewusst über den Anspruch formaler und konzeptioneller Geschlossenheit gestellt. Die Schulen werden hier zu Werkzeugen, mit denen sich unterschiedliche Aufgabenstellungen, Untersuchungsschwerpunkte und Teilfragen bearbeiten lassen. In diesem Sinne sind die einzelnen Kapitel der Arbeit nicht nur unterschiedlichen Aspekten des strukturellen und organisatorischen Wandels gewidmet, sondern auch mit einem jeweils besonderen theoretischen Zugang verbunden.

F Aufbau der Arbeit

Statt einer Einführung in die theoretischen Grundlagen erfolgt zunächst ein begriffliches und historisches *Cross-Over* als thesenhafter Überblick zu Phänomenen des technisch-ökonomischen Wandels entlang historischer Entwicklungspfade. Die adoptierten Konzepte der neueren Wirtschaftsgeographie sind so vielfältig, dass eine Gesamtdarstellung den Rahmen der Arbeit sprengen und das Ziel eines Transfers verfehlen würde. Aus dieser Überlegung heraus folgte die Entscheidung, Phänomene des Wandels als „stilisierte“ Merkmale realer Prozesse an den Anfang der Arbeit zu stellen.

Ein zweiter überblicksartiger Abschnitt beschäftigt sich mit einem zentralen Merkmal handwerklicher Arbeit, das auch im Druckerhandwerk manchmal ausgestellt, von vielen Handwerkern aber auch tatsächlich gelebt wird: Der Wunsch und die Fähigkeit, qualitätsorientierte Arbeit zu leisten. In der Arbeit wird ein Abriss über die Rahmenbedingungen qualitätsorientierter Arbeit aus historischer Perspektive gegeben, der am Beispiel der Druckbranche deutlich macht, wie sich der Qualitätsbegriff im Laufe des 20. Jahrhunderts veränderte: Angefangen von einem elitären, kulturalisierten und darum auf Homogenisierung und Abgrenzung bedachten Konzept, das sich durch Normierung, Standardisierung und Qualitätssicherung zunächst in das Ethos einer Qualifikations- oder Facharbeitergesellschaft umwandelte – die „Qualifikationsgesellschaft“ unterscheidet zwischen Klugen und Dummen, Fähigen und Unfähigen (SENNETT 2008, S. 321ff.), bis hin zu einer „Qualitätsgesellschaft“, die gegenüber der Qualifikationsgesellschaft von einem grundlegend veränderten Qualitätsbegriff ausgeht. Jede statische, auf der physischen Ausführung von Tätigkeiten basierende Erfolgsdefinition qualitätsorientierten Arbeitens in Zweifel ziehend, zeichnen sich handwerkliche Tätigkeiten neuerdings dadurch aus, dass sie in einem breiter angelegten Diskurs zum Gegenstand der fortwährenden Produktion und Reproduktion inhaltlicher Zuschreibungen gemacht werden (CALLON/MÉADEL/RABEHARISOA 2002).

An diese thesenhafte Gesamtschau wesentlicher Entwicklungsprozesse und Rahmenbedingungen schließt sich eine Darstellung des methodischen Vorgehens der Arbeit an. Dargelegt wird, wie der Forschungsprozess bis zu dem Moment verlief, als die Arbeit ihr eigentliches Thema gefunden hatte. Desweiteren wird in mehreren Schritten die Umsetzung des Forschungsanliegens beschrieben: Es wird erstens erläutert, warum die evolu-

tionäre Wirtschaftstheorie nicht nur für die Analyse der Variation und Selektion alternativer Produktionstechnologien mit Hilfe mathematischer Modelle und quantitativer Verfahren offen ist, und warum sie zweitens auch einen handlungstheoretischen Zugang in der Analyse beinhaltet, der für weiterführende (mit dem technischen Wandel gleichwohl im Zusammenhang stehende) Fragen der Organisation von Austauschbeziehungen genutzt werden kann. In einem weiteren Schritt werden dann die eher forschungstechnischen Grundlagen der Arbeit beschrieben. So wird dem Leser das Untersuchungsfeld eröffnet, dem mit Unternehmern und Unternehmensorganisationen zwei Kategorien handelnder Akteure angehören, die einander durchdringen, aber nicht identisch sind. In diesem Zusammenhang gilt es aber auch zu klären, wie die qualitativen und quantitativen Techniken der Datenerhebung und -auswertung auf die beiden Subjektkategorien angewendet und miteinander verknüpft wurden.

Die Interviewpartner werden bereits in den methodischen Grundlagen anhand weniger Auswahlkriterien kurz eingeführt. Da ihre Beziehungen zum ehemaligen Buch- und Verlagszentrum ein entscheidender Ausgangspunkt der Arbeit sind, ist es jedoch angebracht, dass wichtige Entscheidungen und Stationen ihres Berufs- und Erwerbslebens einmal genauer betrachtet werden. Anhand dreier Zeiträume – Vorwende, Wende und Nachwende – soll deutlich gemacht werden, wie die Akteure in den Entwicklungspfad der „Buchstadt“ eingebunden waren und aus diesem hervorgegangen sind. Schon in diesem, der eigentlichen Analyse vorgeschalteten, Untersuchungsabschnitt lässt sich belegen, dass die Interviewten mit ähnlichen Sozialisierungserfahrungen ausgestattet sind und die Initialisierung in der Marktwirtschaft auf ähnliche Weise erlebt haben. Damit enden die Gemeinsamkeiten der Akteure jedoch, denn die weiteren Stationen der Erwerbsbiographie als Angestellte und Unternehmer sind so uneinheitlich, dass individualistische Zugänge in der Analyse nicht mehr hilfreich sind und andere Ansätze gefunden werden müssen.

Der fünfte Abschnitt faßt den bisher vorliegenden Forschungsstand zum Unternehmerhandeln in den neuen Ländern kurz zusammen. Obwohl dieser Bereich der Transformation relativ gut dokumentiert ist, spielen Fragen zur sozialen Organisation der Produktion darin noch immer eine untergeordnete Rolle. Hier setzt nun die vorliegende Untersuchung an.

Die eigentliche Analyse beginnt dann mit der Pfadabhängigkeit von Strukturen im sechsten Abschnitt. Unter den Strukturbegriff fallen einerseits Makro-Strukturen des technologischen und regionalen Wandels, wie die Verbreitung bestimmter Produktionstechnologien oder die Positionierung des Handwerks innerhalb eines räumlich-sektoralen Entwicklungspfades. Andererseits können darunter Mikro-Strukturen verstanden werden wie bestimmte Formen des Unternehmerhandelns oder die Führungs- und Organisationsmerkmale von Unternehmen. Im Konzept der Pfadabhängigkeit wird darüber hinaus eine besondere Verriegelung oder Festlegung des technologischen Wandels auf eine Variante des Fortschritts unterstellt. Dieser sogenannte *Lock-in* beschreibt

die Dominanz von technologischen Basisinnovationen (ein *Dominant Design*) in einem bestimmten sozialen Feld wirtschaftlicher Aktivitäten. Mit der Pfadabhängigkeit können aber auch weniger formalisierte Vorstellungen einer spezifischen, zeitlich wie räumlich zu bestimmenden Trajektorie (englisch Trajectory = Flugbahn) von Institutionen und wirtschaftlichen Aktivitätsmustern verbunden sein.

Die Arbeit setzt sich in diesem Abschnitt zunächst mit Auswertungen zur Persistenz älterer Techniken und zur Pfadabhängigkeit in der Adoption neuer Techniken auseinander. In einem weiteren Teilabschnitt zum Prozess der Flexibilisierung werden die Analysen zum technischen Wandel in der Druckbranche durch Überlegungen zur Organisation technologischen Wandels in der Produktion fortgesetzt. Konzeptionell wird das Modell des *Lock-in* praktisch angewendet. Diskutiert wird, ob die Entwicklung des technisch-organisatorischen Wandels entlang bestehender Entwicklungspfade verläuft oder ein Übergang zu neuen Entwicklungspfaden einer räumlich und zeitlich ungebundenen Produktion stattfindet. Hierzu geht die Untersuchung besonders auf die Anforderungen in der Produktion von Drucksachen ein, die eine radikal an kundenspezifischen Vorstellungen der Auftraggeber orientierte Fertigung ist.

Den Standort der Druckbranche kennzeichnen „abnehmergesteuerte Wertschöpfungsketten“ (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 185), die auf einem zentralistischen Steuerungsmodell aufbauen, das den Auftraggebern große Marktmacht verleiht und die Position der Unternehmen in den Wertschöpfungsketten schwächt. Seit der Einführung der Computertechnik in der Vorstufe hat sich der traditionell große Einfluss der Auftraggeber sogar noch verstärkt. Allerdings bieten die neuen, digitalen Technologien auch Gelegenheit, andere Wege der Flexibilisierung einzuschlagen, die aus Sicht der Unternehmen günstiger wären. Die Möglichkeit einer solchen Re-Organisation der Produktion durch Pfadwechsel wird empirisch auf der Grundlage fremder (sekundärer) und eigener (primärer) Datenbefunde überprüft.

Obwohl es im 20. Jahrhundert mehrfach zu einem Umbau des regionalen Entwicklungspfad es gekommen ist, lässt sich die Trajektorie des Leipziger Druckerhandwerks über zwei Systemwechsel und darüber hinaus noch weiter in die Vergangenheit zurückverfolgen und rekonstruieren. Die Arbeit schreitet diese Trajektorie ab und belegt dadurch nicht nur die Persistenz handwerklicher Produktionsformen im industriellen Strukturwandel dieser Region, sondern auch die historische und räumliche Situation des privaten Handwerks in nahezu allen Phasen der Stadtentwicklung. Im Ergebnis wird die Entwicklungsgeschichte des Handwerks als Bestandteil oder Ausschnitt eines inhomogenen regionalen Entwicklungspfad es vorgestellt und unabhängig von den Pfadabhängigkeiten behandelt, die seit der Wende nur innerhalb des technisch-organisatorischen Wandels der Druckbranche als *Lock-in* (technologische Verriegelung der Produktion) auftraten.

Komplettiert wird dieser Abschnitt durch eine Analyse der Eigenlogik des Handwerks,

die gewissermaßen den Aufbau, die „stoffliche“ Zusammensetzung des „Flugkörpers“ zum Gegenstand hat. Es folgt also eine Darstellung spezifischer Formen des Unternehmerhandelns, die im Handwerk verarbeitet sind und in vielerlei Hinsicht das soziale und kulturelle Wesen des Handwerks auszeichnen. Zwar sind die äußerlichen Merkmale qualitätsorientierter Arbeit (Pünktlichkeit, Termintreue, Sorgfalt, Werthaltigkeit) auch im Handwerk nicht mehr die einzigen wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren. Fachliche Autorität, Sparsamkeit, soziale Fürsorge und Autonomie spielen als innere Motivation handwerklicher Arbeit im Selbstverständnis der handelnden Akteure aber noch immer eine große Rolle. Diese endogene Motivation ist gewissermaßen der unverbrüchliche institutionelle Rahmen des Handwerks, der bis heute Bestand hat.

Institutionen können unter Bezug auf Douglas (1991, S. 93ff.) als ein Klassifikationsverfahren verstanden werden, das seine eigenen Analogien in der Natur findet und mittels dieser Analogien Gleichheit erzeugt, indem es disparate Elemente zu Mengen zusammenfasst. Mit anderen Worten: Institutionen schaffen Ordnung, weil sie definieren können, was als gleich oder ungleich zu gelten hat. Im Buchdruckerhandwerk, das sich im Kontext der Industrialisierung über ein Jahrhundert hinweg in Abgrenzung zur Druckindustrie entwickelte, ist die Praxis des Unterscheidens als institutionalisiertes Mittel der Beschreibung eigener und fremder Aktivitäten bis heute weit verbreitet und fest im Handlungsverständnis der Akteure verankert.

Bis hierhin führt schließlich die Analyse zur Pfadabhängigkeit der Strukturen. Im Mittelpunkt des Abschnitts stehen einige Deskriptionen zur historischen und räumlichen Entwicklung des Buchdruckerhandwerks, aber auch die zentrale Erkenntnis, dass im Druckereigewerbe ausgeprägte Machtstrukturen und institutionalisierte Interpretationssysteme gelten. Spezifische Abhängigkeiten und ungleiche Machtverteilungen prägen das wirtschaftliche Umfeld der Unternehmen, aber auch die Arbeits- und Produktionsbeziehungen in den Betrieben (in den Werkstätten), die noch immer stark auf den geschäftsführenden Eigentümer (und „Meister“) zugeschnitten sind.

Nachdem mit der Pfadabhängigkeit ein wesentliches Merkmal des Strukturwandels beschrieben wurde, widmet sich der zweite Teil der Analyse den Metamorphosen des wirtschaftlichen Handelns in diesem Strukturwandel. Der Abschnitt behandelt Beziehungen und Grenzen von Unternehmen. Um Grenzen wird es in dem Kapitel zur Arbeitsteilung der Unternehmen gehen. Zur Erklärung der sich durch Internalisierung von Austauschbeziehungen (vertikale Integration) beständig verringernden Arbeitsteilung in den Wertschöpfungsketten wird die Transaktionskostentheorie herangezogen: Mit Hilfe des Transaktionskostenansatzes nach Oliver Williamson (WILLIAMSON 1979, 1981) lässt sich das *Make-or-Buy*-Problem der Druckbranche in ein der Ökonomie vertrautes Entscheidungsmodell der größtmöglichen Kostenvermeidung umformen. Als ein solches vermag aber auch der Transaktionskostenansatz nicht zu erklären, warum Kooperationen in interorganisationalen Netzwerken, obwohl immer wieder gefordert, zwar als alternative Form der Organisation von Austauschbeziehungen wahrgenommen, aber ne-

ben der verbreiteten Internalisierung und gelegentlich noch stattfindenden Auslagerung von Beziehungen bislang kaum praktiziert werden. Was im Druckgewerbe als „Kooperation“ apostrophiert wird, erschließt sich als eine Form der vertikalen Arbeitsteilung und Spezialisierung zwischen den Betrieben und ist ausschließlich in ökonomische Austauschbeziehungen eingebunden.

Die Antwort auf die Frage nach dem Scheitern von Kooperationen gibt letztlich der Wandel sozialer Beziehungen. Zu diesem zählt die veränderte Kommunikation mit Unternehmerkollegen ebenso wie die mit Auftraggebern. Beides wird im zweiten Teil der Analyse des Handelns genauer untersucht. Der Wandel der Beziehungen wird darin als Rekontextualisierung wirtschaftlichen Handelns beschrieben, wodurch die Beziehungen der Akteure aus ihren traditionellen Bezügen der „Kollegialität“ herausgehoben und stärker in marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte mit Auftraggebern eingebunden werden. Während sich die Entbettung jedoch mit großer Radikalität vollzog, ist die Wiedereinbettung in ökonomische Austauschbeziehungen unvollständig geblieben. Es entstehen keine solidarischen Beziehungen und stabilen Erwartungsstrukturen mehr. In den Austauschbeziehungen herrscht trotz wiederholter Interaktionen im Rahmen einer durchaus längerfristigen Auftragsvergabe dennoch nur wenig Stabilität und ein starker Markt- und Konkurrenzdruck. Damit stehen diese Beziehungen in starkem Gegensatz zu älteren Einbettungsstrukturen, die noch durch ein System sozialer Abhängigkeiten gekennzeichnet waren, in dem Risiko und Vertrauen miteinander verwoben waren und gemeinsam wachsen konnten. Ohne auf die sozialen Ressourcen starker, solidarischer Beziehungen zugreifen zu können, sehen sich die Akteure gegenwärtig nur einer höheren Unsicherheit ausgesetzt, die auf alle Bereiche der Kommunikation mit Kollegen und Auftraggebern ausstrahlt. Vertiefend untersucht wird diese Unsicherheit im dritten Teil der Analyse am Beispiel der datentechnischen Vernetzung in der Druckvorstufe, womit die Analyse des Handelns endet.

Es ist einzuräumen, dass die angesprochenen Metamorphosen des Handelns in keiner klar voneinander zu trennenden Weise anzugeben sind, sondern in einer koevolutionären Wechselbeziehung stehend, sich immer wieder durchdringen und dadurch einer linearen Darstellungsweise entziehen. Darum wurde dieser Teil der Arbeit unter ein Leitthema gestellt, das kapitelübergreifend den „roten Faden“ der Analyse bilden soll: Denn gleichgültig, ob Prozesse der vertikalen Integration, Service- und Dienstleistungsfunktionen oder Strategien zur Verarbeitung und Bewältigung höherer Unsicherheit angesprochen werden, immer stehen dabei verschiedene Individualitätsmuster wirtschaftlichen Handelns im Mittelpunkt, welche die älteren, kollektiven Handlungsmuster des Handwerks beinahe völlig verdrängt haben.

Ein letzter Lesehinweis bezieht sich auf die Kastentexte an verschiedenen Stellen in dieser Arbeit. Hier wurden Überlegungen zu inhaltlichen Exkursen zusammengefasst, die ausgewählte Aspekte weiter vertiefen sollen.

2 Wirtschaftlicher Wandel entlang historischer Pfade – ein thesenhafter Überblick

Statt eines umfassenden Überblicks über Denkfiguren und Erklärungsansätze der technisch-ökonomischen Evolution wird der vorliegenden Arbeit ein an den Phänomenen des Wandels orientiertes Grundmodell zeitabhängiger Prozesse in Wirtschaft und Gesellschaft vorangestellt. Es bildet den theoretisch-konzeptionellen Bezugsrahmen für die anschließende empirische Analyse des Buchdruckerhandwerks Leipzigs im zweiten Teil der Arbeit. In ihm verbinden sich Einflüsse unterschiedlicher theoretischer Schulen, vom neoschumpeterianischen Ansatz über die Regulationstheorie bis hin zur evolutorischen Ökonomie und der Transformationsforschung. Es sollen einige wesentliche Effekte des wirtschaftlichen Wandels vorgestellt werden, die in der Dynamik wirtschaftlicher Prozesse selbst begründet sind, aber deshalb nicht unbedingt auch in eine zeitliche Abfolge gebracht werden können.

Ganz im Sinne Max Webers handelt es sich bei den hier skizzierten Phänomenen um stilisierte Merkmale realer Erscheinungen, die in ihrer Gesamtheit einen als Heuristik angelegten Idealtypus des wirtschaftlichen Wandels verkörpern. Als ein solcher können sie einen Ausgangspunkt schaffen, von dem aus sich Hypothesen über wirtschaftliche und gesellschaftliche Prozesse der Veränderung untersuchen und überprüfen lassen (WEBER 1988, S. 193). Im Anschluss an den einleitenden Überblick über einige Phänomene des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels wird deshalb auf diese Phänomene als Arbeitsthese an unterschiedlichen Stellen der Arbeit wieder Bezug genommen.

A Historische Phänomene der ungleichen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung

I Persistenz und Ortsgebundenheit von Institutionen

Allgemein lassen sich Institutionen als „Spielregeln der Gesellschaft“ (NORTH 1992, S. 3) beziehungsweise als „die von Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion“ (NORTH 1992, S. 3) begreifen. Dieser Definition fügt Douglass North eine wichtige Unterscheidung hinzu: Institutionen werden danach als ein Netz aus *formlosen und formgebundenen Beschränkungen* gedacht, *das in verschiedenen Kombinationen die Entscheidungsmöglichkeiten in verschiedenen Zusammenhängen gestaltet* (NORTH 1992, S. 82). Während formlose Institutionen in der Gestalt von Verhaltenskodizes, Sitten, Gebräuchen und Konventionen aus der Interaktion von Menschen resultieren und ihren Platz im kulturellen Erbe einer Gesellschaft finden (NORTH 1992, S. 44), sind formgebundene Institutionen zur Lösung komplexer Organisationsaufgaben auf die Schaffung formaler Ordnungsprinzipien wie Rechtsordnungen und Hierarchien angewiesen (NORTH 1992, S. 55).

Ökonomen interessieren sich unter anderem für Institutionen, weil sich in der Geschichte institutionellen Wandels zugleich die Entwicklung von Gesellschaften (und Regionen) über die Zeit widerspiegelt. Dass wirtschaftliche und gesellschaftliche Entscheidungen im historischen Wandel durch Institutionen mitbestimmt werden, schreibt die Institutionenökonomie der besonderen Persistenz formloser und formgebundener Regeln zu. Die Persistenz des formgebundenen Regelbestands ist dabei dem hierarchischen Aufbau der meisten Institutionensysteme geschuldet, der Änderungen einzelner Regelwerke zu einem kostspieligen Unterfangen macht, wobei sich die Kosten „von Stufe zu Stufe“ erhöhen (NORTH 1992, S. 98).

Dagegen sind formlose Beschränkungen eine wichtige Erweiterung und Detaillierung solcher formgebundener Regeln und in der Lage, sich „eisern zu halten“, weil sie in der Gestalt von Routinen, Traditionen, Werthaltungen und Konventionen Teil des gewohnheitsmäßigen Verhaltens geworden sind (NORTH 1992, S. 98). Menschen sind auf eine Routinisierung ihrer Interaktionen angewiesen, weil sie es ihnen gestattet, *ihre alltäglichen Tauschakte zu vollziehen, ohne in jedem Augenblick und in jedem Einzelfall die Bedingungen eines Tausches genau festlegen zu müssen* (NORTH 1992, S. 98). Dabei ist es zunächst unerheblich, ob diese Institutionen, die den Alltag prägen und Menschen bei ihren schematischen Tätigkeiten leiten, in einem wirtschaftlichen oder technischen Sinne effizient sind oder nicht.

Auf einer normativen Ebene stellt sich aber schon die Frage, inwiefern formgebundene und formlose Institutionen technisch-organisatorische Lern- und Innovationsprozesse fördern oder blockieren. Die neuere Wirtschaftsgeographie behandelt diesen Aspekt im Rahmen der Ortsgebundenheit von Institutionen. Diese ist neben der Persistenz formaler und formloser Institutionen die zweite zentrale Dimension, auf die sich empirische Untersuchungen historischer Phänomene der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung gegenwärtig stützen. Denn häufig liegen diesen Innovationsprozessen Bestände eines nicht-kodifizierten Insider-Wissens zugrunde, das zur Expertise geworden, nur einer begrenzten Anzahl von Akteuren (Spezialisten, Organisationen, Praxisgemeinschaften) „anhftet“ und nur dort, im kleinen Kreis, lernend produziert und reproduziert wird.

Manchmal, wenn Spezialisierung und Arbeitsteilung über Lern- oder Innovationsprozesse zugleich in die Produktion und Reproduktion von Regeln und Normen eines Institutionensystems eingebunden sind, können aus solchen Kontakten und Austauschbeziehungen zwischen einer Anzahl von Akteuren über die Zeit stabile Formen der Vergesellschaftung entstehen, die *„Sticky Places in Slippery Space“* (MARKUSEN 1996). Sofern diese Vergesellschaftungsformen nur in einer bestimmten Region Wirkmächtigkeit entwickeln und nur dort das Wachstum einzelner Unternehmen und Branchen begründen, ist das Phänomen der Ortsgebundenheit von Institutionen überdies gleichbedeutend mit der sozialen Konstruktion regionaler Entwicklungspfade und industrieller Standortstrukturen (SCHAMP 2002, S. 47): Ein oft genanntes Beispiel für die Verfestigung

eines industriellen Entwicklungspfades in einer Region ist das Silicon Valley mit seiner beispiellosen Dichte an erfolgreichen Technikunternehmen (SAXENIAN 1994, 1996).

Ortsgebundenheit und Persistenz von Institutionen sind auch die Basisannahmen der vorliegenden Untersuchung. Aber im Gegensatz zu anderen Beispielen regionaler Pfadabhängigkeit verlief der wirtschaftliche und gesellschaftliche Wandel in diesem Fall weder kontinuierlich noch als Wachstumsprozess. Im Mittelpunkt des Interesses der vorliegenden Arbeit steht vielmehr der mehrfach gebrochene Entwicklungspfad einer Region, in der Konzentrationsprozesse und Auflösungserscheinungen zuletzt eng beieinander lagen. Es geht um das institutionelle Erbe eines früheren sozialistischen Produktionskomplexes, das selbst den wirtschaftlichen Strukturbruch der Wendejahre überstanden hat und nun auf aktuelle Prozesse der Modernisierung und Restrukturierung Einfluss nimmt, die zwar am gleichen Ort, aber unter gänzlich anderen gesellschaftlichen und ökonomischen Voraussetzungen stattfinden.

Die Entwicklung des graphischen Gewerbes in Leipzig lässt sich bis in die Zeit des späten 15. Jahrhunderts zurückverfolgen (KNOPF/TITEL 2001, S. 7) und hat später, etwa ab der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts bis weit in das 20. Jahrhundert hinein, für einige Jahrzehnte ganz ohne Zweifel alle Kriterien eines industriellen Produktionsclusters erfüllt. Allerdings ist dieses Cluster aus Verlagen, Buchdruckereien, Buchbindern und Buchhändlern bis auf einen kleinen Restbestand zusammengeschrumpft. Die Entwicklung des graphischen Gewerbes in Leipzig ist damit typisch für eine Vielzahl industrieller Cluster in den neuen Bundesländern, die aufgrund der zweifachen Systemtransformation des letzten Jahrhunderts nicht wieder an ihre frühere Bedeutung anknüpfen konnten und bis auf eine Anzahl kleinerer Betriebe rückgebaut, verschlankt und modernisiert wurden (NUHN/NEIBERGER 2000).

Nicht dynamisches Wachstum und Innovation, sondern die schnelle Entflechtung und Privatisierung industrieller Großbetriebe gaben hier den Anstoß zu einem unumkehrbaren und kumulativ verlaufenden Prozess des wirtschaftlichen Wandels. Der Umbau betrieblicher und regionaler Strukturen erscheint damit als das ins negative verkehrte Spiegelbild einer wirtschaftlichen Entwicklung, wie sie mit Hilfe des Konzepts der Entwicklungspfade sonst beschrieben wird. Statt Wachstum und Konzentration waren es jetzt Prozesse der Auflösung, Fragmentierung und Entflechtung, die die Anzeichen regionaler Pfadabhängigkeit trugen.

Der Nach-Industrie-Standort Leipzig wird vor allem durch einige kleinere Druckereien und Verlagsanstalten geprägt. Diese Klein- und Kleinstbetriebe existieren, weil sie entweder zu den privatisierten Kernbereichen der früheren Druckkombinate gehörten oder als privatwirtschaftlich geführte Klein- und Handwerksbetriebe von vornherein einen Sonderstatus im ehemaligen zentralistischen Produktionskomplex inne hatten. Drittens können dem Untersuchungsfeld auch solche Unternehmen zugerechnet werden, die erst in den frühen 1990er Jahren oder noch später entstanden und somit nur mittelbar über

biographische Bezüge mit dem früheren sozialistischen Produktionskomplex verbunden sind. Die Absatzmärkte dieser Unternehmen beschränken sich bis auf wenige Ausnahmen auf die Stadt Leipzig und ihr Umland.

Im Ergebnis dieses regionalen Strukturwandels zeigt sich auch die besondere Ausgangssituation des Druckerhandwerks. So mag die wirtschaftliche Bedeutung der graphischen Branche unwiderruflich verloren sein, doch ihre kulturellen Zuschreibungen sind im Selbstverständnis einiger Akteure bis heute wirkmächtig geblieben. Wenn man will, kann man der „Buchstadt“ – plakativ formuliert – also noch immer begegnen. Denn eingeschrieben in die handlungsleitenden Werthaltungen und Normen von Handwerkern sind ihre Institutionen auch heute noch lebendig. Die Menschen, die mit der früheren „Buchstadt“ in Verbindung standen und neue Arbeitsfelder und Aufgaben in der Medienproduktion gefunden haben, fügen der Geschichte der „Buchstadt“ damit ein weiteres und möglicherweise letztes Kapitel hinzu.

II Anpassungerscherwende Erkenntnis- und Handlungsverzögerungen

Institutionen entstehen nur allmählich und haben sie sich einmal so weit verfestigt, dass die Entwicklung einen technologischen oder regionsspezifischen Entwicklungspfad entlangschreitet, sind Transformationen des institutionellen Regelbestandes meist nur noch mit einem hohen Aufwand möglich. Die Formen der institutionellen Reproduktion, die nach Powell für das Beharrungsvermögen von Institutionen verantwortlich sind (POWELL 1991), lassen sich somit als Elemente dieser Pfadabhängigkeit begreifen: Zu den wichtigen Bestandteilen eines Pfades zählen die in den Strukturen und Interessen steckenden Machtinteressen von Akteuren, die Schwerfälligkeit von Netzwerken bei Änderungen fest verkoppelter, interdependenter Elemente (wie oben dargestellt), soziale, technische, wissenschaftliche oder sonstige Festlegungen, die ganz selbstverständlich vorausgesetzt und daher nicht thematisiert oder hinterfragt werden, und schließlich frühe historische Ereignisse, die, ex-post betrachtet, andere Entscheidungen zu einem späteren Zeitpunkt in pfadabhängiger Weise nachhaltig beeinflussen und Entwicklungsalternativen möglicherweise verhindern (POWELL 1991, S. 191ff).

Bei gesellschaftlichen Innovationen, wie der Einführung eines neuen technologischen Basisdesigns, kann folglich weder von einer sofortigen und vollständigen, noch von einer konfliktfreien Anpassung der komplexen Interdependenzen ausgegangen werden; vielmehr ist es wahrscheinlich, dass es zu Anpassungsschwierigkeiten der Akteure in den Netzwerken kommt. Studien zum Strukturwandel im Ruhrgebiet und in anderen, sogenannten Altindustrieregionen belegen, wie sich aus den verfestigten Strukturen eines alten Produktionsregimes heraus Widerstände und Hemmnisse formieren, welche die Nutzung neuer Produktionstechnologien für eine unbestimmte Zeit bremsen oder blockieren können (HAMM 1995). Vor diesem Hintergrund glaubt eine neue Generation

von Schumpeter maßgeblich inspirierter Ökonomen, dass Krisen in Phasen der Instabilität eine notwendige Voraussetzung für den Innovationsprozess sind. Weil dadurch der einmal verfestigte Entwicklungspfad zunächst verlassen wird, kann es anschließend wieder zu Innovation und wirtschaftlichem Wachstum und in der Folge erneut zu einer technologischen Verriegelung kommen.

Die Prozeduren und Regeln, auf denen Produktion und Technikeinsatz beruhen, lassen sich nach Ansicht der Neo-Schumpeterianer als ein Subsystem der Gesellschaft begreifen, das mit dem gerade herrschenden „techno-ökonomischen Paradigma“ in einer koevolutionären Wechselbeziehung steht (PEREZ 1985, S. 443). Aufgrund der „natürlichen Trägheit“ (PEREZ 2004) der alten sozio-institutionellen Rahmenbedingungen kann es jedoch keine völlige Gleichläufigkeit von institutionellem und technologischem Wandel geben. Entsteht darum ein neues „techno-ökonomisches Paradigma“, wird dieses rasch in einen Konflikt mit den noch wirksamen sozialen und institutionellen Unterstützungsstrukturen des alten Paradigmas hineingezogen. Die Folge ist eine krisenhafte Phase des Überganges, die bei Christopher Freeman und Carlota Perez als „*Structural Crises of Adjustment*“ (FREEMAN/PEREZ 1988) bezeichnet wird.

In einer Phase der wirtschaftlichen Instabilität und Krise wird der nächste Wirtschaftsaufschwung des neuen technisch-ökonomischen Paradigmas so lange hinausgezögert, bis die gesellschaftlichen Akteure in einem von Machtausübung bestimmten Aushandlungs- und Umstrukturierungsprozess neue institutionelle Arrangements und Koordinationsformen gefunden haben, die den Ausgleich zwischen dem technisch-ökonomischen Subsystem und den sozio-institutionellen Rahmenbedingungen wieder herstellen. Wie bei Schumpeter müssen auch bei Freeman und Perez zunächst die alten technologischen und wirtschaftlichen Strukturen in konfliktreichen Auseinandersetzungen durch neue Management-, Organisations- und Produktionsprinzipien beseitigt und ersetzt werden, bevor neues Wachstum wieder möglich ist. Die Restrukturierung der bestehenden sozialen und institutionellen Arrangements schreitet dabei in dem Maße voran, wie das Vertrauen der Entscheidungsträger in die Leistungsfähigkeit des alten techno-ökonomischen Paradigmas sinkt und das neue Technologiesystem durch wiederholte Investitionen nun seinerseits Externalitäten generiert.

Eine Reihe von Untersuchungen, die sich mit dem Verlauf des betrieblichen Modernisierungs- und Restrukturierungsprozesses ostdeutscher Betriebe in den 1990er Jahren beschäftigen (und dabei auch gemeinsame Werte, Grundhaltungen und Erwartungen der Akteure in ihre Überlegungen einbeziehen) bestätigen diese Annahmen über Erkenntnis- und Handlungsverzögerungen und einen verspäteten Umbau von Institutionen in strukturell bedingten Krisensituationen. So führen sie die anhaltenden Produktivitätsrückstände in der ostdeutschen Industrie unter anderem auf die Vernachlässigung organisatorischer, ökonomischer und sozialer Aspekte im betrieblichen Modernisierungsprozess zurück. Diese nicht-technischen Innovationsprobleme (SCHMIDT 2001, S. 181ff.) seien teils der spezifischen, technikzentrierten Problemsicht ostdeutscher Führungs-

kräfte (SCHMIDT 2001, S. 182), teils einer tradierten, hierarchisch-zentralistischen, also DDR-spezifischen, Betriebstradition zuzuschreiben (SCHMIDT 2001, S. 184). Während die Modernisierung veralteter technischer Anlagen vergleichsweise zügig abgeschlossen wurde und schon Mitte der 1990er Jahre von einem Nachholbedarf keine Rede mehr sein konnte, blieb die Modernisierung der „weichen“ Produktionsfaktoren in der Produktkonzeption und Produktvermarktung zunächst blockiert und die technische Modernisierung ohne Kopplung an organisatorische Lernprozesse prekär.

Zu diesem frühen Zeitpunkt war jedoch nicht absehbar, wie die Entwicklung der Transformation weiterhin verlaufen würde. Ohne in einen technologischen Imperativ verfallen zu wollen, ließe sich mit Blick auf die vorgenannten Krisentheorien fragen, ob der Einsatz neuer Technologien nicht auch ein Impuls sein kann, der zu einem Aussetzen der „alten“ Handlungsroutinen führt und ob dies nicht eine neue Routinisierung in einer weniger arbeitsteiligen und zentralistisch organisierten Produktion überhaupt erst ermöglicht? Die Einführung neuer Technologien könnte in diesem Sinne ähnlich wirken wie die Aufnahme einer beruflichen Tätigkeit von Arbeitnehmern in einem anderen kulturellen und räumlichen Umfeld, deren Folgen Pfaffenbach am Beispiel sogenannter Westpendlergemeinden in Südhüringen untersucht (PFAFFENBACH 2002). In beiden Fällen entstehen konkrete Chancen für eine Neubewertung und In-Wert-Setzung der eigenen Ressourcen, weil durch das Sich-Neu-Situieren ein unmittelbarer Anpassungsdruck auf die Akteure ausgeübt wird, der eine Reproduktion traditierter Verhaltensweisen möglicherweise verhindert und Lernprozesse beschleunigt.

III Diskontinuierlicher Umbau von Institutionen

Im Gegensatz zur Transformation, die keinen Zweifel an der Tragweite der Strukturveränderungen in den ersten beiden Jahrzehnten seit der friedlichen Revolution aufkommen lässt, verbindet sich mit dem Konzept der Flexibilisierung zumeist die Vorstellung eines evolutionären Wandels der herrschenden Produktions- und Konsumtionsregime. Mit ihr geht die Erwartung einher, dass Menschen und Organisationen zu Veränderung fähig und bereit sind. Dabei sorgt gerade das Konzept der Flexibilisierung häufig für einen entschiedenen Wandel, in dem die Menschen mit der Anpassung an Rahmenbedingungen schnell überfordert sind. Flexibler Wandel ist bei Richard Sennett nicht irgendeine Veränderung, sondern immer eine diskontinuierliche, *bei der ein Bruch aufgrund von Handlungen eintritt, die unser Leben unwiderruflich verändern* (SENNETT 1998, S. 59).

Für Institutionen gilt, dass die Pfadabhängigkeit mit jedem Angriff auf die bürokratische Routine geringer wird, bis schließlich keine Verbindung zwischen Gegenwart und Vergangenheit mehr besteht und ein entscheidender Bruch mit der Vergangenheit eintritt (SENNETT 1998, S. 59ff.). Anders als Managementkonzepte, wie zum Beispiel das „*Re-engineering*“ vermuten lassen, schaffen flexiblere Verfahren häufig genau deshalb unwiderruflichen Wandel, weil sie ein äußerst chaotischer Vorgang sind (SENNETT 1998,

S. 61). Flexibilisierung ist selten der durchgeplante Prozess zur Implementierung einer neuen Unternehmensstrategie, der er vorgibt zu sein, sondern ein prozesshafter Umbau von Organisationen, der von zahlreichen Korrekturen, gescheiterten Projekten und betrieblichen Misserfolgen begleitet wird. Die institutionellen Veränderungen *folgen damit nicht mehr einem vorgegebenen Pfad, sondern bewegen sich in verschiedene, oft einander widersprechende Richtungen [...] (SENNETT 1998, S. 62).*

Die Druckbranche vermittelt einen Eindruck davon, wie durch Flexibilisierung jede bisherige Form der sozialen Organisation und Struktur von Austauschbeziehungen in Frage gestellt wird. Im Übergang vom materiellen Produkt zur (digitalen) Dienstleistung wurden Prozeduren, Traditionen, Regeln und Erfahrungen, auf denen Produktion, Technikeinsatz und interorganisatorischer Austausch in diesem Bereich basierten und die bisher ganz selbstverständlich vorausgesetzt wurden, zeitgleich oder kurz hintereinander außer Kraft gesetzt. Durch die zunehmende Integration der Auftraggeber und Abnehmer in den Wertschöpfungsprozess hat sich die traditionell schon deutliche Ausrichtung der Vorstufe auf kundennahe Produktion noch einmal radikalisiert (KERST 1997, S. 220). Die Erwartungen der Auftraggeber sind eine größtmögliche Kompatibilität, eine noch einfachere Verarbeitung von Daten und damit die Nutzung weiterer Zeit- und Kostenvorteile, und es ist Druckereien und Vorstufenbetrieben nicht ohne weiteres möglich, solche Forderungen unter Verweis auf eigene Wissensbestände abzuweisen oder zu modifizieren (KERST 1997, S. 219).

Für die Akteure der Druckbranche noch schwerwiegender ist aber ein anderer Umstand, der unmittelbar aus der Erosion von Institutionen folgt: Weil die Orientierung an dem zwangsläufigen Medienbruch der traditionellen Vorstufentechnik entfallen ist, und sich danach noch keine verlässlichen wechselseitigen Zuschreibungen über die Abgrenzung der von den Beteiligten übernommenen Funktionen stabilisiert haben, entstehen spezifische Unsicherheiten in der Gestaltung der Beziehungen zu den Auftraggebern, die bis zu einem befürchteten Wegbrechen der Vorstufe reichen können (KERST 1997, S. 227f.). In jedem Fall schneidet die hohe Geschwindigkeit, mit der sich dieser Wandel vollzieht, *die Organisationen der Druckvorstufe von ihren Erfahrungen aus der Vergangenheit, und damit einem Teil ihres Wissens geradezu ab. Die Sicherheit in der Interpretation von Situationen geht zurück, weil in der Phase des Wandels keine Regeln angemessenen Handelns verfügbar sind, auf die zurückgegriffen werden kann (KERST 1997, S. 227).*

IV Räumliches Gelegenheitsfenster (*Window of locational opportunity*)

Die Einführung digitaler Medienwerkzeuge war in der Perspektive des (neo-)schumpeterianischen Ansatzes einer jener Momente, in denen die „normalen ökonomischen Mechanismen“ durch ein neues technologisches Paradigma vorübergehend außer Kraft gesetzt wurden (DOSI 1982, S. 157f.). Die Diffusion solcher Basisinnovationen gilt als eigentlicher Motor des Wirtschaftswachstums, weil diese die zeitnahe Umsetzung einer

Vielzahl weiterer Innovationen und Folgeinnovationen in nahezu allen Bereichen der Wirtschaft ermöglichen und so zu einem „Quantensprung“ in der Produktivität führen können. In der Untersuchung von Chris Freeman und Francisco Louçã über die techno-ökonomischen Revolutionen des 19. und 20. Jahrhunderts ist davon die Rede, dass die Industrialisierung der westlichen Welt seit dem Beginn der industriellen Revolution vier „Lange Wellen“ durchlaufen hat und nach den technologischen Umbrüchen (oder Basisinnovationen) der Baumwollherstellung, des Eisenbahn- und Dampfmaschinenbaus, der Kohle- und Stahlproduktion, sowie der ölabhängigen Massenproduktion von Konsumgütern nun am Beginn einer fünften Langen Welle steht, die den Informations- und Kommunikationstechnologien vorbehalten ist (FREEMAN/LOUÇÃ 2001, S. 301ff.).

Im Konzept des historischen „Gelegenheitsfensters“ (PEREZ/SOETE 1988) werden die Investitionsentscheidungen im Übergang zur jüngsten Langen Welle genauer untersucht. Unternehmen, die bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts als weltweit führend galten, mussten Investitionen aus alten Tätigkeiten abziehen und in neue Branchen umlenken oder durch den Zukauf regionsexterner Unternehmensteile (der Eingliederung innovativer Unternehmen) auf die drängender werdenden Probleme reagieren. Dadurch kam es zwar zu einem Wandel der Unternehmensstrukturen, doch war dieser nicht zwangsläufig auch mit einem Strukturwandel in der Standortregion verbunden, wenn man von der Verlagerung arbeitsintensiver Produktionszweige in Niedriglohnländer einmal absieht (HAMM 1995, S. 89f.). Die Vertreter junger Technologien mussten die ihnen entsprechenden Standortfaktoren deshalb erst schaffen, wobei sie allerdings unbelastet von einem aus festgefühten Infrastrukturen und gut organisierten Interessengruppen bestehenden historischen Erbe eine große Wahlfreiheit besaßen. In diesen ungleichen Entwicklungs- und Rahmenbedingungen von Investitionsentscheidungen sehen Wirtschaftsgeographen einen wesentlichen Grund für die Krise der älteren (Kohle-, Stahl- und Textilindustrie-)Regionen und für die spontane Industrialisierung in einigen neueren Wirtschaftsregionen im Laufe der letzten 50 Jahre.

Angesichts der grundsätzlichen Unbestimmtheit räumlicher Entwicklung (SCHAMP 2000, S. 157) ist die Bedeutung zufälliger Ereignisse in der ersten Phase der Standortentwicklung nicht zu unterschätzen: Die für den Einsatz junger Technologien erforderlichen Produktionsfaktoren (Kompetenzen, Qualifikationen, Know-how) waren im Vergleich zu den Standortanforderungen älterer Industrien so neu, dass sie von den Unternehmen nur selbst und damit grundsätzlich überall geschaffen werden konnten. Neue Industrien und Technologien stießen auf der Suche nach einem Standort nirgends auf optimale Faktorkombinationen und verfügten daher zumindest für die begrenzte Zeitspanne eines „*window of locational opportunity*“ prinzipiell über größere Freiheit in der Standortwahl als die älteren Leitindustrien, die bislang die wirtschaftliche Struktur und das gesellschaftliche Leben der entwickelten Länder bestimmt hatten (STORPER/WALKER 1989, S. 74f.).

Sobald sich die ersten Technologieräume etabliert haben, können diese ihrerseits weitere Unternehmen, Beschäftigte und Kapital anziehen. In dem Maße, wie nun dieses *Place-*

making kumulativer Prozesse fortschreitet, verstärkt sich auch die bindende Wirkung des räumlichen Umfelds einer Industrie. Bei neuen Industrien mit innovativen Schlüsseltechnologien spielt die lokale Umgebung zunächst nur eine geringe Rolle, so dass die in den folgenden Perioden erzielten Profite den Unternehmen an den neuen Standorten genügen, um den Wachstums- und Entwicklungsprozess in der Region weiter voranzutreiben. Ab einem bestimmten Zeitpunkt geht dieser Vorteil jedoch verloren und der Selektionsdruck der Standortstrukturen nimmt zu.

Die größten Wettbewerbschancen liegen dann bei den Regionen, die früher als andere von den massiven externen und internen Skalenerträgen profitieren konnten, die als Folge der zunehmenden Arbeitsteilung und Spezialisierung in den neuen Produktionskomplexen erzielt werden (PEREZ/SOETE 1988, S. 477). Während die räumliche Vernetzung der bestehenden Unternehmenskonzentrationen noch weiter zunimmt, ist ein *Leapfrogging* (SOETE 1985) von Industrien – die geographische Verlagerung wirtschaftlicher Entwicklungsschwerpunkte – dann nicht mehr so einfach möglich. Die neuen Standortstrukturen werden durch sich weiter verfestigende Cluster zunehmend „unbeweglich“. Das Gelegenheitsfenster schließt sich, wenn die Integration in bestehende Produktionskomplexe einen mächtigen Wettbewerbsvorteil schafft, der über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Technologien und Austauschbeziehungen mitentscheidet.

Ein solches räumliches „Gelegenheitsfenster“ muss aber nicht immer gleich mit der *Entstehung* von Regionen einhergehen. Genauso kann auch schon eine sektorale Verlagerung der technologischen Entwicklungsschwerpunkte dazu führen, dass Innovation, Know-how und Talente in einen anderen, wachstumsstärkeren Bereich umgelenkt werden (BATHELT/BOGGS 2005, S. 155f.). Die Neuordnung der Medienwirtschaft in Leipzig ist ein solcher Fall des sektoral-räumlichen Strukturwandels. Als sich die Einsicht durchsetzte, dass eine Revitalisierung des traditionellen, printorientierten Industriesektors aus den Gründen, wie sie oben beschrieben wurden (Transformation, Deindustrialisierung, Strukturwandel), wenig Aussicht auf Erfolg haben würde, rückten mit Film und Fernsehen andere Zweige der Medienwirtschaft als Alternative zum bestehenden Entwicklungspfad in den Blick.

Alles, was dieses Mediencluster auszeichnet (Produktionsstätten, Zuliefer- und Dienstleistungsunternehmen, aber auch andere Unterstützungsstrukturen wie berufsqualifizierende Ausbildungseinrichtungen), musste in den meisten Fällen neu geschaffen oder angesiedelt werden. Dabei bestätigte sich, dass viele Faktoren zusammenwirken müssen, damit ein solcher Umbau eines industriell geprägten Produktionsstandortes gelingt: Der politische Wille und Konsens auf allen Ebenen staatlichen Handels; die Ansiedlung eines fokalen Unternehmens, das weiteren Zulieferunternehmen günstige Bedingungen bietet und gleichzeitig die Vernetzung innerhalb des wachsenden Unternehmensclusters fördert; die finanzielle Unterstützung von neuen Unternehmern (insbesondere in der Phase der Unternehmensgründung), sowie die Bereitschaft Einzelner zur wirtschaftlichen Betätigung in noch jungen Marktsegmenten.

B Rahmenbedingungen qualitätsorientierter Arbeit aus historischer Perspektive

Ein wesentlicher Aspekt handwerklicher Arbeit manifestiert sich in der Fähigkeit und Motivation, eine möglichst qualitätsorientierte Arbeit zu leisten und zum Beispiel „gute Bücher“ zu produzieren. Unter marktwirtschaftlichen Bedingungen können sich „Qualitätsproduzenten“ in kleinen, sehr speziellen und darum beherrschbaren Marktsegmenten einrichten. Dort kultivieren sie über lange Zeiträume spezifische komparative Wettbewerbsvorteile, die in Qualität, Erfahrung, Kundendienst, langjährigen Kundenbeziehungen, hochspezialisierten Facharbeitern, starken Marken, einzigartigen Produkten und in Patenten liegen (BERGHOF 2004, S. 116).

Doch auch in sozialistischen Produktionsregimen lassen sich Beispiele einer solchen Nischenstrategie abseits der sonst vorherrschenden großbetrieblichen Fertigungsmechanik finden. Verwiesen sei auf eine Textpassage in einer Sammlung von Beiträgen zur Geschichte der Buchstadt Leipzig, die 1981 anlässlich des ersten vor 500 Jahren in Leipzig gedruckten Buches von Vertretern der buchschaffenden Einrichtungen der Stadt Leipzig herausgegeben wurde (CZOK et al. 1981). Im Anschluss an eine Aufzählung der zentralen Ausbildungsstätten und anderer Institutionen heißt es darin zu den Besonderheiten der Buchstadt:

Wir haben eine traditionsreiche Stätte des Notenstichs im ehemaligen Betrieb C.G. Röder, der heute der Offizin Andersen Nexö angeschlossen ist, wo in einer nirgendwo übertroffenen Qualität Noten in Blei geschlagen und gestochen werden. Zum anderen gibt es in Leipzig beim Verlag für die Frau eine Frauenbrigade, die meisterlich mit der Hand kolorieren kann. Wo gibt es Ähnliches noch in der Welt? Und zum dritten soll der Buntpapiermacher Hesse vorgestellt werden, der in seiner Werkstatt am Auensee Marmorpapiere in anderswo vergessenen phantastischen Techniken herstellt, mit denen erlesene Einbände des Insel-Verlages, von Edition Leipzig und des Buchverlages Der Morgen bezogen sind, wobei kein Band dem andern gleich ist (KAPR 1981, S. 125).

Für die Annäherung an diesen Aspekt des institutionellen Wandels stehen bereits mehrere konzeptionelle „Bausteine“ zur Verfügung, die sich zu einer Entwicklungsabfolge der Rahmenbedingungen qualitätsorientierten Arbeitens verbinden lassen: Der folgende Abschnitt beginnt mit den Anfängen des Qualitätsdrucks und beschreibt dann, wie sich das Qualitätsethos mit den gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in Leipzig und anderswo veränderte.

I Qualität als Kulturkonzept

Als die Phase der Industrialisierung im Kontext der gleichzeitig einsetzenden ökonomischen Liberalisierung und technologischen Modernisierung begann, konnten die Buchdrucker bereits auf *ein im Verlauf von Jahrhunderten elaboriertes Instrumentarium zur Regelung der Ausbildung, des Arbeitsmarktes, des Unterstützungswesen etc. zurückgreifen* (MEISSL 1998, S. 289). Wie Meissl am Beispiel der Wiener Buchdrucker zeigt, wurde der Übergang zur industrialisierten Massenproduktion durch eine eigenwillige Kombination zünftischer und kapitalistischer Elemente erschwert, die anfangs nur einen sehr zögerlichen Modernisierungsprozess erlaubte (MEISSL 1998, S. 286). Sowohl bei den Arbeitgebern, noch stärker aber bei den Gehilfen, stießen die Ansätze einer Öffnung für Wettbewerb sowie marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte zunächst auf beträchtliche Widerstände.

Die ursprünglich enge Integration der Buchdrucker in den Universitätsbetrieb, ihr berufsmäßiger Umgang mit dem noch immer elitären Medium Schrift und die daraus erwachsenden Qualifikationsanforderungen dürften mit dazu beigetragen haben, dass sie ihre Arbeitswelt als etwas Besonderes und sich selbst als „Kunstgenossen“ begriffen. Gemeinsame Traditionen, ein tief verwurzelter Fundus an Erfahrungs-, Deutungs- und Handlungsweisen und korporative Organisationsformen verhinderten jedoch nicht, dass es immer wieder zu heftigen Arbeitskonflikten zwischen den Prinzipalen auf der einen Seite und den Gehilfen auf der anderen Seite kam (MEISSL 1998, S. 289).

Mit dem wachsenden Einfluss der Sozialdemokratie und der Arbeiterbewegung wurde der Akzent auf den prinzipiellen Interessenantagonismus im Verhältnis der beiden Gruppen stärker (MEISSL 1998, S. 289f.). Die heftigsten Auseinandersetzungen entzündeten sich an der Forderung der Unternehmerseite nach Einführung eines individuellen Leistungsbegriffs und damit nach einer zunehmenden „Objektivierbarkeit, Leistungssteigerung und Bewertung individueller Leistungen“, worüber der bis dahin „beinahe selbstverständliche Konsens über die besondere Qualität der Buchdruckerarbeit“ endgültig zerbrach (MEISSL 1998, S. 293). Während die Buchdrucker bis zu diesem Zeitpunkt unter ihrer „Kunst“ ihr erlerntes handwerklich-technisches Können verstanden, das an überlieferte Regeln gebunden war (FUNKE 1992, S. 227), setzte sich nun mehr und mehr ein Leistungsbegriff durch, der durch die Bezugnahme auf technologisch gesetzte überlokale Arbeitsnormen gerechtfertigt wurde (MEISSL 1998, S. 293).

Eine andere Reaktion auf die zunehmende Mechanisierung und Leistungssteigerung der Betriebe provozierten in den 70er Jahren des 19. Jahrhunderts verschiedene Einflüsse der gestaltenden Kunst. Bis dahin unterlag die Qualität handwerklichen Könnens zwar personengebundenen Unterschieden, für individuelle künstlerische Freiheiten im Sinne neuerer Kunstauffassungen bestand jedoch kaum Spielraum. Dafür wirkten sich umso stärker zeitstilistische, nationale, materialbedingte, ökonomische und gesellschaftliche Einflüsse aus (FUNKE 1992, S. 227).

Ende des 19. Jahrhunderts bildete sich eine an künstlerischen Normen gemessene, gehobene und verfeinerte handwerkliche Tätigkeit heraus, die sich als Kunstgewerbe verstand, und von der maschinellen Buchherstellung und ihren vielfach kritisierten gestalterischen Mängeln in allen Bereichen der Produktion (Typographie, Satz, Reproduktion, Papier und Einband) bewusst abgrenzte. Die Bedeutung des Begriffes „Buchkunst“ veränderte sich; sie stand nun nicht mehr nur für bestimmte handwerkliche Fertigkeiten der Ausführung, sondern genauso auch für eine besondere künstlerische Gestaltung und Ausstattung des Buches (FUNKE 1992, S. 227).

Die deutsche Buchkunstbewegung ging wesentlich von kleinen engagierten Verlegern aus, die dem neuen Typus eines Kultur- oder Individualverlegers entsprachen. Dieser Verleger zieht sich nicht nur auf seine Rolle als Unternehmer zurück, sondern tritt auch selbst als produktives Element des Literaturgeschehens in Erscheinung, indem er seinen Autoren als Partner, Freund und Gleichgesinnter begegnet und sie *finanziert, anregt, fördert, ihre „Bewegung“ organisiert, ihre Öffentlichkeit steuert, ihre Bücher und die gemeinsame Zielsetzung noch vor Gericht vertritt* (WITTMANN 1991, S. 279).

Hochwertige und aufwändig illustrierte Bücher waren zur Jahrhundertwende gefragt. Dies zeigt sich einerseits in den hohen inhaltlich-ästhetischen Ansprüchen, die an die Publikationen gestellt wurden. Andererseits ging es insbesondere den Verlegern nicht um eine elitär-exklusive Produktion für einen engen (oder kleinen) Adressatenkreis, sondern um eine Breiten-, ja Massenwirkung für anspruchsvolle Literatur (WITTMANN 1991, S. 279). Neben bibliophilen Drucken sollten *das Aussehen des Gebrauchsbuches gehoben und billige Bände in künstlerischer Ausstattung geschaffen werden* (FUNKE 1992, S. 234). Ein bekanntes Beispiel der billigen und dennoch gut ausgestatteten Reihe wurde die „Inselbücherei“ des gleichnamigen Insel-Verlages unter der Leitung von Anton Kippenberg, deren erstes Bändchen 1912 erschien (FUNKE 1992, S. 234).

Als eines der Zentren der Buchherstellung neben Berlin und München waren die Einflüsse der neuen Buchkunstbewegungen auch in Leipzig spürbar. Die Stadt wurde zur Wirkungsstätte namhafter Persönlichkeiten des Buchhandels, darunter literarisch oder kulturpolitisch engagierte Verleger wie Anton Kippenberg, Albert Langen, Ernst Rowohlt, Kurt Wolff oder Julius Zeitler. Leipzig war jedoch weder ein künstlerisch-intellektuelles Zentrum der Buchkunstbewegung wie beispielsweise München, noch ein ausgesprochen handwerklich geprägter Industriedistrikt mit einem arbeitsteilig organisierten Produktionssystem spezialisierter Kleinunternehmen, wie er in einigen Städten und Regionen des „Dritten Italien“ zu finden ist (SCOTT 1988, BATHELT 1998).

Einige in Leipzig gegründete Buchkunst-Verlage verließen die Stadt schon nach relativ kurzer Zeit wieder (SARKOWSKI 1995, S. 282), denn der Rhythmus des Graphischen Viertels wurde vor allem von den dort ansässigen Großbetrieben des Buchhandels und der Buchherstellung bestimmt. Leipzig selbst *war kein Ort für die moderne Literatur; seine Verleger setzten auf „Gängiges“ und Masse* (SARKOWSKI 1995, S. 282). Was Leipzig dafür aber zu bieten hatte, war eine „solide Druckkunst auf hohem Niveau“ (KNOPF/

TITTEL 2001, S. 34), die dafür sorgte, dass die Buchkunstbewegung von hier aus vielleicht schneller als anderswo die von ihr angestrebte Breitenwirkung erzielen konnte.

Um die Forderungen der Buchkunstbewegung durchzusetzen, bedurfte es Druckereien, die zu Reformen des technischen Betriebes bereit waren. In Leipzig ansässige Druckwerkstätten wie die Offizin Poeschel & Trepte, Drugulin und die Spammersche Druckerei standen im Ruf, Qualitätsdrucke herzustellen und waren vorzugsweise beauftragte Vertreter der neuen Richtung (FUNKE 1992, S. 235).

Ein weiterer Träger der Buchkunstbewegung waren Lehranstalten, an denen Klassen für die buch künstlerische Ausbildung eingerichtet wurden. Viele der Künstler hatten ihre Wirkungsstätte an Kunstakademien, Meisterschulen und Kunstgewerbeschulen, wo sie als Lehrer einen akademisch oder schulmäßig ausgebildeten Schülerkreis anleiteten (FUNKE 1992, S. 238).

Mit der alten Kunstakademie, die später zu einer Spezialanstalt für graphische Künste und Buchgewerbe (heute „Hochschule für Grafik und Buchkunst“) umgestellt wurde, und einer Reihe weiterer technischer und akademischer Lehrstätten und -programme verfügte die Stadt bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts über unterschiedliche buch künstlerische und buchgewerbliche Einrichtungen für die Nachwuchsausbildung. Im Hinblick auf die schulische Vermittlung und herstellerische Anwendung buch künstlerischer Fertigkeiten konnte Leipzig in der Tat als eine erste Adresse der neuen Richtung gelten.

Eine unmittelbare Folge der Buchkunstbewegung war eine stärkere Ausdifferenzierung der Verlagslandschaft. Das Spektrum der produzierten Bücher reichte nun vom kostbaren Luxusdruck bis zum Groschenheft. Zwischen den extremen Erscheinungsformen des reinen „Kulturbuchs“ auf der einen Seite, und dem „Massenbuch“ auf der anderen (WITTMANN 1991, S. 271ff.), *etablierte sich eine kaum überschaubare Vielzahl von Verlagen, die sich teils strikt auf ein schmales Marktsegment beschränkten, teils nach möglichst umfassender Produktionsbreite strebten* (WITTMANN 1991, S. 277).

Mit der Ausdifferenzierung des Buchmarktes wuchs zugleich das Bedürfnis, die Gestaltung und Ausstattung der Bücher zu fördern und guten Geschmack und technische Sorgfalt bei der Massenherstellung zu festigen. Dazu gehörte, dass hervorragend gestaltete Bücher, die den Ansprüchen an Typographie, Illustration, Druck, Papier, Einband und das Verhältnis von Inhalt und Form in besonderer Weise entsprachen (FUNKE 1992, S. 241), als „Schönste Bücher“ einer Jahresproduktion öffentlich ausgezeichnet wurden. Besonders nach 1945 entwickelte sich der Wettbewerb um den Titel „Schönstes Buch“ zu einer festen Institution in der graphischen Branche (FUNKE 1992, S. 241). Er half mit, jene Wertmaßstäbe und Leitbilder zu entwickeln und zu bestätigen, die sich die Branche selbst auferlegte. Die Forderung einer künstlerischen und technischen Qualitätssteigerung blieb dabei immer gleich: Durch die einheitliche Gestaltungsweise aller Ausstattungselemente (Schrift, Typographie, Titelei, Schmuck, Illustration, Einband) sollte der

gesamte technische und gestalterische Herstellungsprozess der Massenproduktion von Büchern in die Qualitätsforderung eingeschlossen werden (FUNKE 1992, S. 227)

II Das Facharbeiter-Ethos in der DDR

Mit der Teilung Deutschlands in zwei unabhängige Staaten nach 1945 änderten sich die Bedingungen für die Herstellung hochwertiger Bücher und anderer Druckerzeugnisse. Schon aus Prestige Gründen wurden Qualität und Buchkunst nun großzügig gefördert. Der Auftrag von staatlicher Seite an Einrichtungen wie die „Hochschule für Graphik und Buchkunst“ lautete, sich die Traditionen des damals so bezeichneten humanistischen und progressiven Erbes anzueignen, und dazu gehörte auch die Tradition der klassischen Buchkunst (FUNKE 1992, S. 244f., KAPR 1981, S. 112). Auf der seit 1959 nach 32-jähriger Unterbrechung wieder regelmäßig stattfindenden „Internationalen Buchkunst-Ausstellung“ (iba) wollte der Staat außerdem an die beiden Internationalen Leistungsschauen des Buchgewerbes und der Buchkunst im Jahre 1914 und 1927 anknüpfen. Leipzig sollte in der DDR als „Stätte der Begegnungen und Ausstellungen“ (KAPR 1981, S. 121) der Ort sein, an dem hervorragende Buchkunst von Buchkünstlern, Druckereien, Instituten und Verlage mit Auszeichnungen gewürdigt wurde.

Die Vielzahl nationaler und internationaler Preise, Ausstellungen und Messen für herausragende Buchkünstler, Betriebe und Institutionen kann jedoch nicht darüber hinweg täuschen, dass die Entwicklung der industriellen Buchproduktion in ihrer Breite auf die Fertigung einer immer größeren Zahl und weniger auf die Qualität oder künstlerische Gestaltung von Büchern ausgerichtet war. So heißt es in den fünf Bewertungskriterien der Internationalen Buchkunst-Ausstellung von 1959 unter anderem: *Im Mittelpunkt der Bemühungen steht das preisgünstige und lebendig gestaltete Massenbuch* (KAPR 1981, S. 116). Die Konzeption der Buchkunst-Ausstellungen stand folglich zwar in der Tradition früherer Buchkunst-Ausstellungen, auf die ausdrücklich Bezug genommen wurde. Der elitäre Charakter dieser Veranstaltungen sollte jedoch überwunden werden. Im Mittelpunkt stand fortan *die kulturelle Bedeutung des Buches und der Buchkunst in der sozialistischen Gesellschaft* (KAPR 1981, S. 116).

Am Beispiel des graphischen Großbetriebes „Interdruck“ in Leipzig lässt sich das Prinzip der zentralistisch gelenkten Massenproduktion mit ausgeprägter Funktions- und Arbeitsdifferenzierung, streng hierarchisierten Entscheidungsstrukturen und ausgeprägter horizontaler und vertikaler Arbeitsteilung leicht nachvollziehen. Wie der kurze Exkurs zur Entstehung der beiden Leipziger Druckkombinate am Ende dieses Abschnitts zeigt, wurde der beschlossene Konzentrations- und Spezialisierungsprozess in der Industrie politisch konsequent durchgesetzt. Es gibt aber auch Hinweise darauf, dass die mit der Konzentration verbundenen Maßnahmen zur Standardisierung der Produktion, zur Modernisierung der technischen Ausstattung und zum Einsatz automatischer Geräte auf teils beträchtliche Widerstände seitens der Beschäftigten stießen. Freilich war dieser

Widerstand kein offen ausgetragener, sondern ein zumeist verdeckter. Er zeigte sich eher in der Passivität der Arbeitskräfte und einer hohen Zahl von Abgängen in den von Rationalisierung betroffenen Abteilungen und „Kollektiven“. Einem aufgrund seiner Deutlichkeit bemerkenswerten Bericht zur Lage der Arbeitskräfte im Leipziger Druckkombinat „Interdruck“ ist zu entnehmen, dass die Umstellung der Produktion auf automatische Anlagen von der Belegschaft nur sehr widerwillig akzeptiert wurde.

Bis Mitte der 1960er Jahre waren auch bei „Interdruck“ noch überwiegend mechanische Arbeitsprozesse vorherrschend und manuelle Tätigkeiten weit verbreitet: *Automatische Anlagen waren nur zu einem geringen Teil im Einsatz. Besonders in den produktionsvorbereitenden und buchbinderischen Bereichen wurden noch umfassende handwerkliche Arbeitsgänge ausgeführt, bei denen vor allem Frauen schwere körperliche Arbeit leisten mussten* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 1f.). Mit dem Übergang zu elektronischen und stärker automatisierten Fließstrecken nach 1965 ergaben sich nicht nur höhere Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten in der Bedienung und Überwachung der Prozesse, sondern es verband sich damit auch ein Übergang zum Zwei- und Drei-Schichtsystem, um eine effektivere Auslastung der neuen Anlagen zu gewährleisten (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 2).

In Bezug auf die Bereitschaft der Arbeitskräfte zur Umstellung auf den veränderten Arbeitsrhythmus heißt es in dem Bericht, dass die Bereitschaft großer Teile der untersuchten Arbeitskräfte erst nach *langwieriger Überzeugungsarbeit* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 4) erreicht werden konnte, und das *obwohl keine zwingenden familiären oder gesundheitlichen Gründe vorliegen* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 5). Und weiter heißt es: *Aus diesem Verhalten lassen sich wichtige Schlussfolgerungen auf den Bewußtseinsstand der AK ziehen* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 4). Erst durch einen *gezielten Einfluß der Kollektive auf den einzelnen sowie langwierige Überzeugungsarbeit und Diskussionen* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 15) sei es schließlich gelungen, die modernen Druckmaschinen und Fließstrecken in der Buchbinderischen Weiterverarbeitung sowie einige andere Anlagen im Mehr-Schicht-Betrieb auszulasten (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 5).

Der offiziell verordnete Zusammenhalt innerhalb der hier beschriebenen Brigade war zu diesem Zeitpunkt aber offenbar schon so brüchig, dass sich trotz der ergriffenen Maßnahmen nur ein Teil der Arbeiter für *Nachtschichten, Arbeit nach erhöhten Normen und zeitweilige Umsetzung an andere Arbeitsplätze* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 15) gewinnen ließ. In dem Bericht wird offen eingestanden, dass die offiziellen Verlautbarungen auf eine ganz anders gelagerte soziale Wirklichkeit stießen. Für eine verbreitete Unzufriedenheit der Arbeiter spricht auch der Umstand, dass die personellen Abgänge ausgebildeter Fachkräfte als Folge der Schichtarbeit und anderer *sozialpolitischer Maßnahmen* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 17) deutlich zunahmen.

Durch eine verstärkte Lehrlingsausbildung sowie die kurzfristige Qualifizierung von Hilfskräften und die Ausbildung von vietnamesischen Gastarbeitern konnten diese Ab-

gänge nur mühsam ausgeglichen werden (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 17). Zudem wirkten sich die ständigen Abgänge qualifizierter Arbeiter auf die Arbeitsleistung der übrigen Mitglieder aus, die nun zu Überstunden und Sonderschichten herangezogen wurden, was die Bereitschaft der Arbeiter noch weiter beeinträchtigt haben dürfte. Ohne Versuche, das Ausmaß der Probleme zu beschönigen, heißt es: *Die ökonomischen Probleme werden in der Brigade durch Verlängerung der Arbeitszeit wieder ausgeglichen* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 29).

Als Folge dieser Schwierigkeit sah sich die Betriebsleitung seit 1966 offenbar veranlasst, das System der Entlohnung an diese Gegebenheiten anzupassen und schrittweise auf stärker leistungsbezogene Lohnformen umzustellen. Im Ergebnis dessen wurde die tägliche Norm in dieser Brigade dem Maschinentyp, der Taktzahl und dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit entsprechend, für jeden einzelnen Arbeiter aufgeschlüsselt (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 5), wenngleich der gezahlte Lohn letztlich neben den individuellen Kennziffern immer auch an den Erfüllungsstand des Kollektivs gebunden blieb (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 5).

Glaubt man dem Bericht, so war die Einführung *abrechenbarer Kennziffern zur termin- und qualitätsgerechten Produktion* tatsächlich mit einer größeren Bereitschaft zur Mehrmaschinenbedienung, fliegenden Schichtübergabe usw. verbunden (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 13). Gleichzeitig wurde ein Qualitätsverständnis stabilisiert, das nun auf das engste mit dem Leitbild des technischen versierten Facharbeiter-Spezialisten verbunden war, der seine Arbeit in der Produktion nach *wissenschaftlich begründeten Arbeitsnormen* erfüllt. Liest man die Arbeit von Schneiderheinze als glaubwürdigen Zeitzeugenbericht, lässt sich bereits aus den Anforderungen an die Facharbeiter eine semantische Verschiebung des Qualitätsbegriffes ableiten, die mit der Einführung und Durchsetzung überwiegend quantitätsorientierter Kriterien einherging: Verlangt wurden ein sparsamer Umgang mit dem eingesetzten Material, eine fehlerfreie Arbeit, die Einhaltung von Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz, die Achtung des sozialistischen Eigentums, eine Abwägung von Kosten und Nutzen in der täglichen Arbeit, die ständige Suche nach Fehlern, Mängeln und Reserven in der eigenen Arbeit, die höchstmögliche Schichtauslastung der Automaten und Fließstrecken, die Verringerung der Einrichte- und Reparaturzeiten, die Pflege und der Erhalt der Arbeitsmittel usw.

In der Untersuchung findet sich ein ganzes Spektrum an Maßnahmen und Instrumenten, mit denen die *kontinuierliche Qualitätsarbeit* der Beschäftigten sichergestellt und kontrolliert wurde. Dazu gehörten Mittel zur Sanktionierung von vermeintlichem Fehlverhalten ebenso wie monetäre und ideelle Gratifikationen und Ehrentitel wie der eines *Qualitätsarbeiters der Zentrag* oder Appelle an die *Arbeitsehre* und das *Verantwortungsbewusstsein* der Arbeitskräfte (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 16). Einen zentralen Stellenwert bei der Kontrolle und Abrechnung kollektiver und individueller Leistungen hatte das sogenannte Haushaltsbuch, das den Materialverbrauch, die Qualität der Produkte, aber auch die Einhaltung der Arbeitszeit und Arbeitsschutzbestimmungen dokumentier-

te (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 14). Seine Verwendung in einer monatlich stattfindenden öffentlichen Auswertung der Ergebnisse innerhalb des *Kollektivs* sollte neben persönlichen Stellungnahmen der einzelnen Mitglieder und noch weiteren Maßnahmen den sozialen Druck auf die Beschäftigten erhöhen: *Auf diese Weise werden Ehrlichkeit und Selbsterkenntnis gefördert. Mängelrügen, Regreßforderungen, Abzug von der Jahresendprämie sind wichtige Erziehungsmaßnahmen, um ein „Kosten-Nutzen-Denken“ in der Arbeitskraft auszubilden* (SCHNEIDERHEINZE o.J., S. 14).

In der Einseitigkeit und Rigidität der Facharbeitertätigkeit besteht der innere Zusammenhang zwischen der latenten Entwertung beruflicher Facharbeit einerseits und der offiziell verkündeten Wertschätzung für den Qualitäts- und Facharbeiter andererseits. Dass dem nominell hohen Facharbeiteranteil der Industrie die Nachteile einer hoch entwickelten Arbeits- und Funktionsdifferenzierung gegenüber standen, war den wirtschaftlichen und technischen Eliten durchaus bewusst. Teilweise konnte diese Kehrseite des hohen Qualifikationsniveaus der Arbeitskräfte sogar offen angesprochen werden – freilich nicht als grundlegende Kritik an den herrschenden Verhältnissen, sondern (wie für die Zeit typisch) als „konstruktive“ Kritik an speziellen Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten getarnt. So wird unter anderem über die Facharbeiterausbildung berichtet, diese hätte sich zu einseitig an fach- und technikbezogenen Ausbildungsinhalten orientiert und Produktionsprozesse auf diese Weise von Gestaltungsprozessen abgelöst:

Trotzdem gab es ernsthafte Hemmnisse. Die meisten Druckereien unterstanden damals dem Ministerium für Leichtindustrie, und die von dort angeordneten Arbeitsnormen für die Entlohnung der Setzer, Drucker, Buchbinder und die vielen Spezialisten, wie Stempelschneider, Notenstecher und Reproduktionstechniker, bewerteten nur die quantitativen Leistungen und behinderten deshalb die Qualität der Arbeit. Im Ergebnis wechselten viele Facharbeiter in andere Berufe. Das Typenmaterial wurde immer schadhafter, und die Schriftgießerei Typoart besaß eine zu geringe Kapazität, um den Nachholbedarf und die gestiegenen Anforderungen an schöne Satzschriften befriedigen zu können. Die verschiedene Unterstellung brachte auch mit sich, dass die Ausbildung von Ingenieuren der Polygraphie ausschließlich auf technische und technologische Ziele orientierte und eine angemessene ästhetische Erziehung vernachlässigte, während andererseits die künstlerische Ausbildung von Buchgestaltern und Illustratoren die Vermittlung von Mindestkenntnissen in der polygraphischen Technik unterschätzte. Ähnlich enge Berufsinteressen hatten auch viele Lektoren der Verlage, die sich lediglich für die politische, wissenschaftliche oder literarische Qualität bei der Herausgabe von Büchern verantwortlich fühlten und die Gestaltung den Herstellern oder Druckereien überließen. Gut gestaltete und sorgfältig gedruckte Bücher können aber nur entstehen, wenn Verleger, Buchgestalter, Illustratoren, Setzer, Drucker und Buchbinder in einem Geiste zusammenarbeiten (KAPR 1981, S. 113f.).

Die Druckindustrie ist ein typisches Beispiel für viele Bereiche der sozialistischen Industrie, deren starke Funktionsdifferenzierung zu einer *Aufspaltung ehemals anspruchsvoller Facharbeitertätigkeiten in einseitige Arbeitsaufgaben* (LUNGWITZ/SCHREIBER 1996, S.

106) führte. Einem quantitativ hohen Qualifikationsniveau stand die dequalifizierende Konsequenz einer formal dem fordistisch-tayloristischen Leitbild folgenden Massenproduktion gegenüber, aus der sich eine beständige *Verringerung des Anforderungsniveaus* (LUNGWITZ/SCHREIBER 1996, S. 106) ergab. Die *Trennung von Kopf und Hand*, von der Sennett spricht, konnte hier zur sozialen Realität werden (SENNETT 2008, S. 55ff.). Es gab jedoch auch Ausnahmen: Um die materiellen Voraussetzungen der Produktion trotz des allgemeinen Ressourcen- und Versorgungsproblems zu erfüllen, mussten neben den formellen auch informelle Interaktionsweisen entwickelt werden, die mit einer verstärkten *Beziehungsarbeit* einhergingen und als *Flexibilitätspuffer* (LUNGWITZ/SCHREIBER 1996, S. 106) wirkten.

Obwohl es nicht oder nicht in erster Linie darum ging, ein Produkt oder Fertigungsverfahren durch die Erfahrungen der alltäglichen Arbeit kontinuierlich zu verbessern, war schon die Kompensation des Mangels an produktionsnotwendigen Gütern – *der permanente Kampf gegen den Zusammenbruch der Produktion* (HIELSCHER 1999, S. 132) – ein Organisationsproblem, für das auf den höheren Leitungsebenen kooperative Handlungsansätze von zentraler Bedeutung waren: *Im Zweifelsfall entschied der gute persönliche „Draht“ darüber, ob eine Ladung Schrauben „unbürokratisch“ ausgeliefert wurde und damit die Produktion weiterlaufen konnte* (HIELSCHER 1999, S. 130). Aus diesem Grund, und weil die starke Stellung der Arbeiter gegenüber den Betriebsleitungen einen leistungspolitischen Durchgriff auf die Arbeitskraft (im Sinne einer strengen Normung) wie auch arbeitsorganisatorische Veränderungen bei technologischen Innovationen vielfach blockierte, sprechen Lungwitz und Schreiber auch vom *Pseudofordismus* der Massenproduktion in der DDR-Industrie (LUNGWITZ/SCHREIBER 1996, S. 106).

Angesichts einer kaum existierenden formalen Autorität und einer immanenten Schwäche der Infra- und Versorgungsstruktur wurden persönliche Kontakte und Vertrauensverhältnisse ausschlaggebend und auf nahezu alle innerbetrieblichen Handlungsabläufe und zwischenbetrieblichen Liefer- und Leistungsbeziehungen ausgedehnt (LUNGWITZ/SCHREIBER 1996, S. 107). Die Bewältigung des Mangels konnte damit aber auch zu einem sinnstiftenden Element der Arbeit werden, denn sie eröffnete dem Einzelnen individuelle Entscheidungs- und Handlungsspielräume außerhalb der formellen Strukturen und Abläufe. Informelle und personalisierte Austauschbeziehungen kompensierten teilweise eine defizitäre Versorgung mit produktionsnotwendigen Gütern, doch sie ermöglichten darüber hinaus auch die Durchsetzung eigener Interessen (LUNGWITZ/SCHREIBER 1996, S. 108).

Für diese informellen (halbprivaten) und personalisierten Austauschbeziehungen galten im Grunde die gleichen Prinzipien, wie sie für Netzwerke und Kooperationen unter den Bedingungen der Marktwirtschaft angenommen werden. In beiden Fällen sind persönliche Vertrauensverhältnisse zwischen den Netzwerkpartnern, Reziprozität und gegenseitige Verpflichtung wesentliche Voraussetzungen von Kommunikations- und Eigenregulierungspraktiken – nur die zu lösenden Probleme sind natürlich andere. Dass

die funktionierenden, formell-informellen Verhandlungs- und Aushandlungsstrategien zum Zeitpunkt der „Wende“ dem anstehenden Transformationsprozess als Ressource zur Verfügung standen, ist im Wissen um die Bedeutung des historischen Erbes in der Restrukturierung von Industriebetrieben und -regionen zwar eine naheliegende und folgerichtige Schlussfolgerung. Doch war die Nutzung dieser sozialen Ressource in der konkreten Umgestaltung von Betrieben und Regionen zumeist nicht vorgesehen.

Wenn es die Chance, die funktionierende Beziehungsarbeit auf marktwirtschaftliche Produktionsbedingungen zu übertragen, überhaupt gab (was angesichts der bis ins Jahr 1989 kaum beachteten wirtschaftlichen Effizienzkriterien ebenso gut bezweifelt werden kann), so hatte sie sich spätestens mit der schnellen Privatisierung und Entflechtung der Staatsbetriebe endgültig zerschlagen. Die Grundlagen der sozialen Integration waren nach der umfassenden Entwertung und Auflösung persönlicher wie wirtschaftlicher Beziehungen andere, auch wenn sich zumindest die Berufsarbeit in Ostdeutschland nach wie vor stark an kooperativen Formen einer *Gemeinschaftlichkeit im betrieblichen Zusammenhang* (HIELSCHER 1999, S. 131) ausrichtet.

Etwas günstiger stellt sich die Ausgangslage im Bereich des Handwerks dar: Die hohe Basisqualifikation der Handwerker schuf auch hier ein besonderes Ethos der Qualitätsproduktion. Der Meisterabschluss war sogar eine wesentliche Vorbedingung zur Eröffnung und Führung eines privaten Handwerksbetriebes, denn als private Handwerker wurden in der Regel nur Personen mit einer Qualifikation als *Meister des Handwerks* zugelassen (VALERIUS 1997, S. 305). Der *Handwerksmeister* war zudem komplexer und fachlich besser qualifiziert als ein *Meister der volkseigenen Industrie*, was sich auch darin zeigte, dass in der Ausbildung des Handwerksmeisters einerseits Wert auf die Vervollkommnung handwerklicher Fähigkeiten und Fertigkeiten gelegt wurde, und andererseits die Befähigung zur Organisation und Leitung von innerbetrieblichen Abläufen, wie zum Beispiel zur Ausbildung des Berufsnachwuchses, nachgewiesen werden musste (VALERIUS 1997, S. 306). Im Handwerk wurde eine *qualifizierte Facharbeit, Leitungs-, Verwaltungs- und Verkaufstätigkeit* in verschiedenen Kombinationen geleistet (VALERIUS 1997, S. 305f.), während die Qualifikation zum *Meister der volkseigenen Industrie* vor allem Leitungskennnisse und ökonomisches Wissen vermittelte (VALERIUS 1997, S. 306). So verband sich mit dem Handwerk vielleicht mehr noch als mit der Industrie die konkrete Erwartung, dass sich die in der DDR erworbenen Qualifikationen und die zusätzlich angeeigneten fachlichen Kenntnisse auch unter marktwirtschaftlichen Bedingungen als gut und brauchbar erweisen würden (VALERIUS 1997, S. 305f.).

Dieser Erwartung steht allerdings entgegen, dass die Einbindung des Handwerks in die Planwirtschaft und in den schwerfälligen beziehungsweise lückenhaften Versorgungsmechanismus der DDR ein flexibles Handeln als Reaktion auf veränderte Kundenwünsche, wie es dann erforderlich war, schon objektiv sehr erschwerte. Planung und (Unter-)Versorgung nahmen dem Handwerk darüber hinaus auch die Notwendigkeit ab, Kunden zu umwerben und an der Schaffung von Märkten mitzuwirken. Oft war es genau um-

gekehrt: Aufgrund der geringer werdenden Zahl der Handwerksbetriebe waren Aufträge schon Jahre im Voraus gesichert, und die wenigen Betriebe des Handwerks in ihrem Bereich weitestgehend konkurrenzlos (VALERIUS 1997, S. 304f.). Neben dem Vorteil der recht hohen Basisqualifikation im Handwerk mag auch diese Verkehrung der Verhältnisse in negativer Weise auf die Erfahrung und Handlungsweisen der Handwerker eingewirkt haben.

Was das Handwerk im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel auszeichnet, scheint mit den genannten Kategorien der individuellen Anpassung nicht recht fassbar. Es geht mit Blick auf die wirtschaftliche Entwicklung in den neuen Bundesländern und der besonderen Rolle des Handwerks in diesem Prozess weder um einen Umbau einzelbetrieblicher Strukturen, wie er in der Industrie stattfand, noch um eine einfache Inwertsetzung vorhandener handwerklicher Tugenden und Fertigkeiten durch die Kräfte des Marktes. Es geht vielmehr um eine vielschichtige Transformation des wirtschaftlichen Handelns in unterschiedlichen Interaktionskontexten, für die es im Anschluss an dieses Kapitel erste Anhaltspunkte zu finden gilt.

EXKURS: Betriebliche Konzentrations- und Umbaumaßnahmen in der Leipziger Druckindustrie von 1945 bis zum Ende der DDR

Die erste Phase der Konzentrationsmaßnahmen in der Druckindustrie von 1945 bis 1948 war durch die Enteignung der Großbetriebe und erhebliche Anstrengungen zur Wiederaufnahme der Produktion von Druckerzeugnissen gekennzeichnet. Auf der Grundlage des Volksentscheides im Land Sachsen vom 30. Juni 1946 über die Enteignung der sogenannten Monopolherren und Großgrundbesitzer und aller Nazi- und Kriegsverbrecher wurden das Bibliographisches Institut AG, die Großbuchbinderei Carl Fikentscher, die Buchdruckerei Offizin Haag Drugulin und die Druckerei Spamer AG entschädigungslos enteignet und zu „Volkseigentum“ erklärt. Einige weitere Betriebe, hierzu zählen unter anderem die Firmen Giesecke & Devrient AG, Universal Verlag, Oskar Brandstetter und I. I. Weber, blieben noch bis zum Ende des Jahres 1947 unter sowjetischer Kontrolle, bis sie ebenfalls enteignet wurden. Von dieser ersten Welle der Enteignung ausgenommen waren nur kleine und kleinste Privatbetriebe, die aber allein in der graphischen und papierverarbeitenden Industrie noch immerhin 2 652 Betriebe zählten.

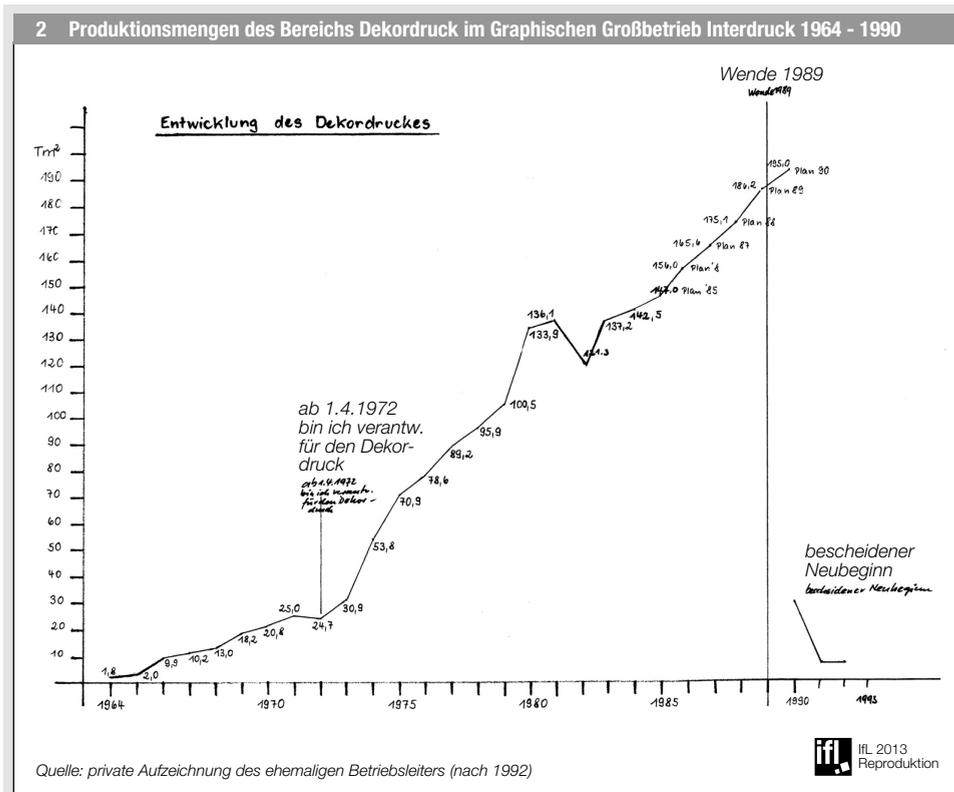
Die neuen Machthaber konnten es als einen Erfolg werten, dass die Produktion trotz der umfangreichen kriegsbedingten Zerstörung und hoher Reparationsleistungen schon 1946 wieder aufgekommen wurde. Die in diesem Zusammenhang genannte Zahl von 11 000 Beschäftigten entspricht in der Höhe etwa 60 % der Arbeitskräfte vor den Luftangriffen. 1949 sollen die graphischen Betriebe Leipzigs mit ungefähr 23 000 Beschäftigten sogar schon wieder Vorkriegsniveau erreicht haben. Die erzielten Produktionsleistungen blieben zunächst dennoch weit hinter den Erwartungen zurück. Besondere Propagandamaßnahmen kamen zum Einsatz, mit denen die Arbeiter zu Leistungssteigerungen angehalten

wurden. In vielen Bereichen hatten „Aktivisten der ersten Stunde“ die festgesetzten Arbeitsnormen in Sonderschichten teils um ein Vielfaches überboten und mit ihrem Beispiel eine Festlegung höherer Schichtleistungen gerechtfertigt.

Nur wenig später hatte die staatliche Führung ihren Kurs in den 1950er Jahren erneut geändert: Das Jahrzehnt bildete den Auftakt zu einer immer weiter reichenden Konzentration von Produktionsstätten. Eingeleitet wurde der Prozess durch eine Vielzahl von betrieblichen Zusammenschlüssen vergleichsweise kleinerer Einheiten. Der 1952 aus mehreren kleineren Betrieben gegründete VEB Messedruck zeigt beispielhaft, wie einzelne Betriebsteile über mehrere Stufen zu immer größeren Betrieben zusammengefasst wurden (vgl. Anlage 1, S. XXXIII).

In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre erreichte die Konzentration und Spezialisierung in der polygraphischen Industrie ihren Höhepunkt. In dieser Zeit wurden die großbetrieblichen Struktureinheiten geschaffen, die dann bis zum Ende der DDR Bestand haben sollten. In einem bis dahin beispiellosen Rationalisierungsprogramm wurden die Betriebe nicht nur zu immer größeren Einheiten zusammengeschlossen, sondern auch verstärkt mit automatisierten und großformatigen Fertigungsstrecken ausgestattet, was die Arbeitsprozesse und Tätigkeitsmerkmale der Beschäftigten nachhaltig veränderte. Einzelne Produktionsstandorte wurden ganz auf bestimmte Fertigungsbereiche (z.B. Setzerei, Buchbinderei) oder Druckverfahren (Offset- und Tiefdruck oder Hochdruck) spezialisiert, während sich die anderen Produktionsbereiche auf weitere Standorte verteilten, um dort ebenfalls hochspezialisierte Wirtschaftseinheiten zu bilden.

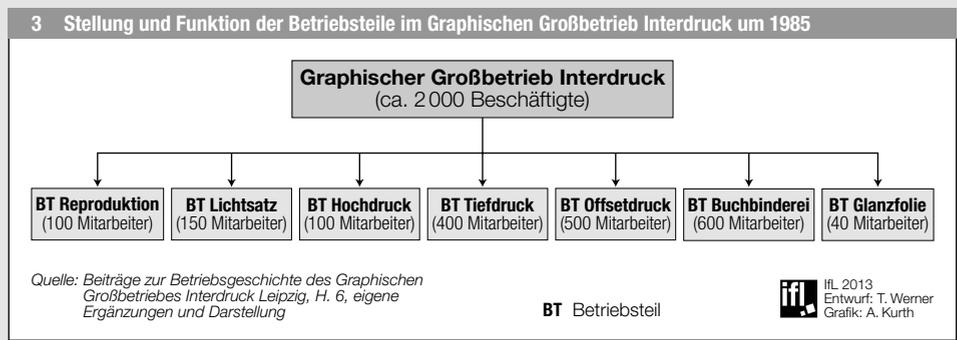
1972 war das Jahr, in dem nach offizieller Lesart die „Übergangsperiode vom Kapitalismus zum Sozialismus in der ökonomischen Basis der DDR“ (Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 2, S. 19) ihren Abschluss fand. Die Verstaatlichung und Schaffung zunehmend größerer Wirtschaftseinheiten endete in der Leipziger Druckindustrie damit, dass mehrere zuvor in Volkseigentum überführte halbstaatliche und private Betriebe sowie eine Reihe weiterer (bis dahin bezirksgeleiteter) VEB den beiden verbliebenen Großbetrieben „Andersen Nexö“ und „Interdruck“ angeschlossen wurden. Ansonsten beschränkte sich die Konzentration auf die Umordnung, Restrukturierung und Spezialisierung einzelner Betriebsteile. Als letzte größere Konzentrationsmaßnahme folgte ebenfalls im Jahr 1972 die Auflösung und Überleitung der Produktionsbereiche des Leipziger Druckhauses an die beiden graphischen Großbetriebe „Interdruck“ und „Andersen Nexö“ unter dem Gesichtspunkt einer größtmöglichen Arbeitsteilung und Spezialisierung (Anlage 1, S. XXXIII). Im Rahmen dieser Maßnahme wurde „Offizin Andersen Nexö“ als Hochdruckbetrieb und „Interdruck“ als Offset- und Tiefdruckbetrieb profiliert. Die damit verbundene Steigerung der Produktionsmengen ist in Abb. 2 für einen Teilbereich des Kombines „Interdruck“ (Betriebsteil Tiefdruck) beispielhaft dargestellt.



Bis in die 1970er Jahre waren die wirtschaftsorganisatorischen Konzentrations- und Rationalisierungsmaßnahmen in der Druckindustrie Leipzigs stets einem territorialen Prinzip gefolgt, das auf die „schrittweise Beseitigung der territorialen Zersplitterung der Produktion mit dem Ziel der Erhöhung der Arbeitsproduktivität“ gerichtet war (Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 6, S. 10). Dies änderte sich mit der 1976 beschlossenen Rationalisierungskonzeption, durch die sich die Ausrichtung der Konzentrationsmaßnahmen auf die Strukturentwicklung der Wirtschaftseinheiten im Großbetrieb Interdruck konzentrierte (Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 6, S. 11). Entscheidende Grundsätze der Rationalisierung wurden die „Gliederung nach verfahrens- und fertigungstechnischen Gesichtspunkten“ sowie die „spezialisierte Nutzung der Gebäude für einen Fertigungskomplex und die Bildung der Betriebsteile“ (Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 2, S. 18).

In der Gesamtstruktur des Großbetriebes sollte sich fortan die gesamte Wertschöpfungskette der Druckindustrie widerspiegeln, so dass die „Wirtschaftseinheit Interdruck“, wie auf Seite 35 abgebildet, über verschiedene Betriebsteile für die Bereiche Lichtsatz, Reproduktion, Hochdruck, Tiefdruck, Offsetdruck und Buchbinderische Weiterverarbeitung (einschließlich Glanzfolienkaschieranstalt) verfügte (Beiträge zur Betriebsgeschichte des

Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 6). Seit den 1970er Jahren enthält die Betriebschronik des Großbetriebs zudem zahlreiche Meldungen über die Inbetriebnahme neuartiger technischer Verfahren zur Automatisierung ganzer Prozessketten, darunter Anlagen zur computergesteuerten Satzherstellung, neue Fotosatzanlagen, automatisierte Fließstrecken, Scanner für die Zeitschriftenherstellung, ein elektronisches Farbauszugsgerät in der Chemigrafie, einige neue Anlagen und Geräte in der Reproduktion, in der Glanzfolienkaschierung und im Rollenoffset- und Tiefdruck sowie einige Verfahrensumstellungen, etwa vom Hochdruckverfahren auf die Herstellung im Lichtsatz und im Offsetdruck.



III. Ökonomie der Qualitäten (*Economy of qualities*)

Damit sich handwerkliche Fertigkeiten entfalten können, müssen erstens Maßstäbe existieren, an denen die Qualität einer Arbeit gemessen werden kann, und zweitens muss es eine Autorität geben, die diese Maßstäbe setzt und ihre Einhaltung kontrolliert. Die höchste Autorität in der Werkstatt ist nach Sennett die ihres „Meisters“, der, eingebunden in religiöse und ethische Grundsätze und Rituale, nach (vielfach überlieferten) Maßstäben für eine entsprechende Ausbildung sorgt (SENNETT 2008, S. 78f.). Im Prozess der Industrialisierung wurde diese *Autorität aus Fleisch und Blut* (SENNETT 2008, S. 79) jedoch durch eine andere Autorität ersetzt, die sich weniger durch die Unmittelbarkeit direkter zwischenmenschlicher Beziehungen als durch ein abstraktes Regelwerk von Rechten und Pflichten auszeichnete. Am Konzept des „Kulturbuchs“ ist der Wandel des Autoritätsproblems in der qualitätsorientierten Arbeit leicht nachvollziehbar.

Technische Ausführung und inhaltliche Gestaltung (Typographie, Schrift, Schmuck, Illustration, Titelei, Einband) sollten möglichst zu einer an künstlerischen Gesichtspunkten gemessenen Einheit aller Ausstattungselemente verschmelzen (FUNKE 1992, S. 227/231). Ausgehend von einer allgemeinen Erneuerungsbewegung auf dem Gebiet des Kunsthandwerks, wurde die Forderung nach mehr Qualität in der „Buchkunst“ bald schon auf den gesamten physisch-technischen Herstellungsprozess der Massenproduktion von Büchern übertragen. Diese Forderung blieb im Grunde solange bestehen, bis digitale Prozesse immer mehr Aufgaben in den Werkstätten übernahmen und die Gestaltung der Kommunikationsinhalte wieder ein größeres Gewicht bekam.

Solange die Qualität auf der physischen Ausführung des Herstellungsprozesses basierte, wurden die Merkmale qualitätsorientierten Arbeitens statisch definiert, rückwirkend beurteilt und dem Lehrling als Lernziel greifbar vor Augen geführt. Wird die Qualität der Arbeit dagegen an spezifische Kommunikationsinhalte geknüpft, weil Informationen im Grunde nur noch material- und medienungebunden verarbeitet werden, können die Merkmale qualitätsorientierter Arbeit eigentlich nur dynamisch, und das heißt problembezogen/auftragsgebunden, bestimmt werden. Der „Meister“ wird dadurch in vielen Situationen selbst zum Lernenden. Ändern sich dann die Kommunikationsinhalte, ändert sich auch das Produkt, das in seiner Besonderheit immer weniger über seine äußere Form und physisch-materiellen Eigenschaften fassbar ist. Nicht das Handwerk wäre demzufolge als vom „Aussterben“ bedroht anzusehen, sondern das Arbeitsethos des „Herstellers“ und der diesem Ethos zugrunde liegende Qualitätsbegriff.

Auf einer mehr theoretischen Ebene kann dieser Wandel des Qualitätsbegriffes als ein Prozess der Entgrenzung beschrieben werden. Im arbeitsteilig organisierten Herstellungsprozess sorgte eine Qualitätsüberwachung für die Einhaltung einheitlicher Qualitätsstandards und für klare Vorstellungen hinsichtlich der Verantwortlichkeit der beteiligten Akteure. Unterschiedliche Instanzen zur Steuerung und Überwachung der Produktion verhinderten, dass Standards verletzt wurden und unerwünschte Effekte auftreten konnten. Diese Funktion erfüllen Qualitätsmanagementsysteme aber nur insoweit, wie die technischen Risiken beherrschbar und berechenbar scheinen und auf intersubjektiv bekannten Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen beruhen. Neuere Produktionszusammenhänge von einer höheren Komplexität, die eben darum auch mehr Eingriffsmöglichkeiten erlauben und sich durch eine größere Veränderlichkeit (Flexibilität) auszeichnen, sind weder im gleichen Maße kalkulierbar noch objektivierbar. Mit der Öffnung der Organisationen hin zu einer stärkeren Dienstleistungsorientierung verlieren wissenschaftlich-technische Berechnungs- und Bewertungsverfahren zur Qualitätskontrolle an Bedeutung. Qualität muss mehr denn je als Resultat sich verändernder Akteurskonstellationen aufgefasst werden, wie sie notwendigerweise entstehen, wenn die Konsumenten eines Produktes verstärkt in den Produktionszusammenhang eingreifen.

Um die hier nur sehr summarisch ausgedrückte Entwicklung etwas genauer zu erfassen, werden an dieser Stelle einige Auszüge aus den Überlegungen Michel Callons zur sozialen Konstruktion und Funktionsweise von Märkten aufgegriffen (CALLON 1998, 1999). Callon verdichtet die Komplexität von Märkten auf die folgenden Kernaussagen: Zwischen Produzenten, Konsumenten, Marktregeln und Produkten existiert erstens eine unüberschaubar große Zahl möglicher Verknüpfungen. Doch nur wenn es in Verhandlungen zwischen Käufern und Verkäufern zu einer Vereinbarung darüber kommt, welche Verflechtungen zu einem Produkt dazugehören und welche nicht dazugehören, kann durch das berechnende Handeln der Parteien eine Preisbildung erfolgen, die zwischen den unterschiedlichen Interessen vermittelt. In einem Netzwerk ohne feste Grenzen, in dem es den berechnenden Akteuren unmöglich ist, alle Effekte und Verflechtungen in ihre dezentralen Entscheidungen einzubeziehen, bleibt den Akteuren zweitens somit als

einzigste Möglichkeit nur die fortwährende Inklusion und Exklusion von Verflechtungen. Mit dem Begriff des „*Framing*“ bezeichnet Callon den widersprüchlich anmutenden Versuch, die Eigenschaften eines ökonomischen Aktes in dem Wissen zu fixieren, dass es potentiell eine noch umfassendere Vereinbarung gibt, durch die jede bestehende Vereinbarung unweigerlich in Frage gestellt wird.

Die Schwierigkeit einer Grenzziehung zwischen Produktionszusammenhängen, die dazugehören und denen, die nicht dazugehören, resultiert einerseits aus der „natürlichen“ Komplexität eines Netzwerkes höherer Ordnung, dessen Zahl möglicher Verknüpfungen und Effekte theoretisch unendlich ist. Andererseits, und dieser Umstand ist für die Unberechenbarkeit der Akteure und Unmöglichkeit eines „*total framing*“ fast noch wichtiger, verursacht jedes Framing unbeabsichtigte Kosten, aus denen ganz nebenbei wieder neue unvorhersehbare Verbindungen hervorgehen, die sich erst in weiteren Verhandlungsrunden in internalisierte und externe Effekte aufspalten. Die „Lösung“ für dieses Dilemma überbordender Komplexität sind Institutionen in Form von Konventionen und Handlungsroutinen, die im wirtschaftlichen Alltag zwar allgegenwärtig sind, in vielen Situationen von den Marktteilnehmern aber nicht reflektiert werden (CALLON 1998, 1999, ERMANN 2005, S. 46ff.).

Callon zufolge ist die Produktionswelt der Gegenwart in eine von extremer Unsicherheit der Akteure geprägte heiße Phase eingetreten, in der sich die Schaffung und die Internalisierung externer Effekte wechselseitig verstärken und die lange Zeit der stabilen und invariablen Netze als Normalfall ablösen. Wo es in der *Cold World* der Moderne noch gelungen war, die Fiktion objektiverer und berechenbarer Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge aufrechtzuerhalten und auf die Akteure in den arbeitsteilig organisierten Produktionszusammenhängen zu übertragen, verlieren die Netze mit wachsender Komplexität auch an Verbindlichkeit und Zurechenbarkeit, so dass die Zuschreibung von Verantwortlichkeit immer seltener in einer eindeutigen Art und Weise erfolgt. Aus Sicht des Individuums herrscht große Unsicherheit darüber, *wer oder was eine bestimmte Wirkung verursacht und wer die Verantwortung für auftretende Effekte zu tragen hat* (ERMANN 2005, S. 40).

Betrachtet man die Produktion eines Produktes als Netzbildungsprozess, bei dem Verknüpfungen zwischen berechnenden Akteuren (Produzenten, Händlern, Konsumenten und anderen Organisationen) ein Produkt definieren, dann wird die zunehmende Komplexität von Produktionsprozessen unmittelbar verständlich: Die Qualifizierung von Produkten, das heißt, die Bestimmung ihrer wesentlichen Eigenschaften, obliegt nicht mehr dem fachkundigen Handwerker oder Facharbeiter allein, so groß dessen individuelle Fertigkeiten auch sein mögen. Die Entscheidung über die Ausführungsqualität von Drucksachen treffen beispielsweise oft bereits die Auftraggeber mit ihrer Wahl des Druckverfahrens oder der Papiersorte. Diese legen unter anderem auch fest, ob die Informationen überhaupt noch in gedruckter Form erscheinen sollen oder eine Veröffentlichung im Internet oder auf digitalen Datenträgern das Ziel der Bearbeitung ist.

Selbst dort wo handwerkliche Arbeit verrichtet wird, ist es nicht mehr an dem einzelnen Handwerksmeister, den Maßstab zu setzen und das Maximalmögliche vorzugeben. Es existiert eine „Ökonomie der Qualitäten“ („*Economy of Qualities*“) als radikal neue Form der Organisation von Märkten, die in einem bislang unbekanntem Maße alle wirtschaftlichen Akteure in den Prozess der Leistungserstellung einbezieht (CALLON/MÉADEL/RABEHARISOA 2002). Selbst die Endverbraucher sind eingebunden in einen langen, komplexen und interaktiven Prozess der fortwährenden Produktion und Reproduktion produktbezogener Zuschreibungen. Die Qualität ist deshalb nicht mehr gleichbedeutend mit der Fähigkeit des ausführenden Handwerkers oder Facharbeiters, die sich in einem schöpferischen Akt auf das Produkt überträgt, sondern zu einer strategischen Variable und Ressource derer geworden, die an dem Prozess der fortlaufenden und sukzessiven Qualifikation-Requalifikation beteiligt sind. Ebenso entscheidet es sich auch erst im Zuge der Netzwerkbildung, wer eine Leistung erbringt oder in Anspruch nimmt, denn auch die Positionierung der Akteure ist ein Aushandlungsprozess, in dem sich jeder Akteur durch unterschiedlichste Verknüpfungen innerhalb des Produktions- und Verwertungszusammenhanges selbst definiert (CALLON/MÉADEL/RABEHARISOA 2002).

In der Druckvorstufe ist die Tendenz zur Ablösung der kalten Situationen als Normalfall einer nur selten hinterfragten Grenzziehung von Produkten bereits relativ weit fortgeschritten. Das Phänomen der Flexibilisierung ist hier keineswegs neu, denn Satz und Reproduktion zeichneten sich (schon vor der digitalen Revolution) durch eine große Offenheit für Interventionen der Auftraggeber aus. Nach Kerst bildete diese Flexibilität sogar einen wesentlichen Bestandteil der zwischen Auftraggebern und Vorstufe geteilten Domänenbeschreibung (KERST 1997, S. 215). Durch den in technischer Hinsicht unumgänglichen Medienbruch zwischen Auftraggebern und Vorstufe beim Übergang vom Papier oder elektronischen Datenträgern in die spezialisierte Fertigungstechnik der Vorstufe blieb aber die organisatorische Eigenständigkeit der beiden Seiten trotz der großen Flexibilität in der Fertigung gewahrt (KERST 1997, S. 215). Der Medienbruch zog *eine eindeutige Grenze zwischen Auftraggebern und Organisationen der Vorstufe, an der sich organisatorische und institutionelle Regelungen orientierten. Diese Grenze markierte zugleich den Bereich, innerhalb dessen die Organisationen der Vorstufe die Kontrolle über technische und organisatorische Abläufe besaßen. Insbesondere ermöglichten die traditionellen Strukturen die relativ eindeutige Zurechnung von Verantwortlichkeiten und damit Kosten* (KERST 1997, S. 215).

Das Flexibilitätspotential der Vorstufe ist geblieben, aber die Dämme zur Eingrenzung der verhandelbaren Produktionszusammenhänge, die es auf ein aus Sicht der Produzenten erträgliches Maß reduzierten, sind durch den Wandel der Technik und der Märkte gebrochen. Durch das Verschwinden einer vorstufenspezifischen Technik und den verbreiteten Einsatz der offenen Computertechnik hat sich das Medium der Vorstufe immer mehr demjenigen der Auftraggeber angeglichen (KERST 1997, S. 216f.). Auf beiden Seiten der Austauschbeziehungen werden Informationen nunmehr in elektronischen Netzen verarbeitet, so dass in den Kundenbeziehungen eine wirksame Abschirmung

des technischen Kerns der Druckvorstufe nahezu unmöglich geworden ist (KERST 1997, S. 216). War das Flexibilitätpotential der Vorstufe also ursprünglich (nur) auf den je besonderen Inhalt der Aufträge bezogen, sind mit dem Verschwinden einer vorstufen-spezifischen Technik nun deutlich mehr Parameter im direkten Kontakt zwischen den beteiligten Akteuren jederzeit veränderbar. Dies zeigt sich unter anderem darin, dass die Aufträge der Vorstufe erstens in einem sehr unterschiedlichen Bearbeitungsstadium übergeben und zweitens wesentlich länger bearbeitet werden, wodurch sich der Redaktionsschluss für die Drucksachen hinausschiebt (KERST 1997, S. 215f).

In der Druckvorstufe hat die Entstehung von Externalitäten mit dem verbreiteten Einsatz der Computertechnik und der größeren Technikähnlichkeit zwischen Anbietern und Auftraggebern einen konkreten Ausgangspunkt. Jeder Versuch, das Flexibilitätpotential der Vorstufe nach der Überwindung des Medienbruchs erneut auf bestimmte Zusammenhänge innerhalb des Produktionsprozesses zu beschränken, generiert seitdem wieder neue Externalitäten in der Leistungserstellung, die zuvor nicht absehbar waren. Eine Einschränkung des Flexibilitätpotentials stünde nicht nur im Gegensatz zu den technischen Möglichkeiten digitaler Netze, sie widerspricht auch dem ursprünglichen Kern der Produktionszusammenhänge in der Druckvorstufe – nämlich der Zusage einer kundenspezifischen Unikatfertigung. Die über eine spezialisierte Fertigungstechnik der Vorstufe gleichsam von außen aufoktroierte Grenzziehung erweist sich in der Rückschau als ein Sonderfall einer zwischen Käufern und Verkäufern/Herstellern ausgehandelten Vereinbarung über den Gegenstand von Dienstleistungen und Produkten, die in dem Moment, als die spezialisierte Vorstufentechnik wegfiel, von weiteren weitreichenden Prozessen der Flexibilisierung eingeholt wurde.

3 Untersuchungsdesign

A Forschungsverlauf

Während die mit dem Begriff des Strukturwandels in Verbindung gebrachten regionalen Krisen in der Regel nur eine mittlere Reichweite besitzen, das heißt zunächst nur einzelne Teilräume, Branchen und Zeitspannen betreffen, finden sich in den neuen Bundesländern Beispiele der Deökonomisierung, Depopulation und Deurbanisierung, die eine umfassende und anhaltende strukturelle Schieflage der Volkswirtschaft zur Folge haben (HANNEMANN 2003). Auf diese Weise kann der Eindruck entstehen, dass sich der wissenschaftliche Diskurs vor allem über ein sprachliches Negativbild mitteilt, das den Rezipienten sehr genau darüber informiert, was die Akteure (noch) *nicht* tun, (noch) *nicht* können, oder (noch) *nicht* haben.

Die strukturellen Probleme, die ostdeutschen Betrieben zugeschrieben werden, sind umfassend und können hier nur stichwortartig wiedergegeben werden. Weitestgehend unstrittig sind über die verschiedenen politischen Lager und Fachdisziplinen hinweg: geringe Innovationsneigung, Probleme beim Zugang zum öffentlichen und privaten Kapitalmarkt, niedrige Eigenkapitalquote, mangelnde Exportfähigkeit, Kleinbetrieblichkeit der Unternehmensstrukturen, Schwierigkeiten bei der Fachkräftegewinnung und -entwicklung, Produktivitätsrückstände und eine vergleichsweise schwache Ertragslage der Unternehmen (vgl. dazu Landtag Brandenburg 2010). Zu diesen ökonomischen Schwächen kommen weitere Wettbewerbsnachteile, die mit nichttechnischen Innovationsproblemen sowie tradierten Handlungsorientierungen und Friktionen bei der betrieblichen Reorganisation umschrieben werden können (SCHMIDT 2001, S. 181ff.).

Vor diesem Hintergrund war es Ziel des Forschungsprojektes in einer ersten Konzeptionsphase, das Erkenntnisziel in die entgegengesetzte Richtung zu lenken und dadurch neu auszurichten. Aus dem oben skizzierten Negativbild wirtschaftlichen Handelns sollte ein Positivbild entwickelt werden: Während es sonst eher um das wirtschaftliche Nicht-Handeln oder Nicht-Handeln-Können von Akteuren ging, wollte sich die vorliegende Arbeit um diejenigen Dimensionen wirtschaftlichen Handelns bemühen, die in spiegelbildlicher Weise aufzeigen, was den kleinen bis maximal mittelständischen Betrieben der neuen Länder an Handlungschancen und -ressourcen historisch mitgegeben ist, beziehungsweise was die Akteure – um im Bild zu bleiben – tun, können und haben.

Das empirische Konzept basierte auf der Annahme, dass eine Identifikation von Wachstums-Bedingungen und Nicht-Wachstums-Bedingungen in der wirtschaftlichen Umgestaltung und Neuordnung möglich und sinnvoll sei. Damit ging die Arbeit zunächst von ähnlichen Voraussetzungen aus, wie sie in der Diskussion um wirtschaftliche Cluster und Wachstumspole unterstellt werden: Dass sich nämlich in der ökonomischen Entwicklung von Regionen einige wissensintensive Bereiche der Industrie herauskristallisieren,

denen es gelingt, ihre ökonomische Wettbewerbsfähigkeit durch eine Konzentration unterschiedlicher ökonomischer Aktivitäten signifikant zu steigern.

Eine entsprechende vertrauensbasierte Vernetzung immer vorausgesetzt, kann sich die räumliche Konzentration von Unternehmen, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Dienstleistern vor allem in den verdichteten Stadtregionen durchaus vorteilhaft auf die Innovations- und Wachstumsbedingungen von Unternehmen auswirken. Traditionelleren Entwicklungsstrategien zur Vermeidung ökonomischer Abhängigkeit peripherer Regionen teilweise widersprechend, dienen solche Clusterbildungen seit einiger Zeit aber nicht mehr nur als Begründung für die besonderen Entwicklungschancen industrieller Ballungsräume, sondern auch als Rechtfertigung einer Regionalpolitik, die diesen Kernregionen eine Sonderstellung in der Wirtschaftsförderung zugesteht.

Das Promotionsvorhaben verstand sich in diesem Zusammenhang als eine Intervention mit dem Ziel, diesem eng gefassten Wachstums- und Entwicklungsbegriff der regionalen Wirtschaftspolitik entgegenzuwirken. Der Leitgedanke war, dass dadurch auch solche wirtschaftlichen Aktivitäten wieder ins Bewusstsein zurückfinden, die sich nicht oder nur schwer in technologieintensive Netzwerke einbinden lassen, aber dennoch nicht unwesentlich zur sozialen und ökonomischen Stabilität eines Landes oder einer Region beitragen. Im Mittelpunkt des Interesses standen in dieser Forschungsphase Klein- und Kleinstbetriebe im Schatten der „Leuchttürme“ (BUSS/WITTKÉ 2004) und somit die Frage, wie die Rahmenbedingungen einer dauerhaften industriellen Entwicklung unter Nicht-Wachstumsbedingungen aussehen und gestaltet werden können.

Tatsächlich hat sich eine kritisch eingestellte Regionalwissenschaft längst der Frage zugewendet, wie Innovations- und Lernprozesse auch außerhalb der industriellen Kernregionen und technologischen Wachstumsfelder in peripher fallenden Regionen unterstützt und ermöglicht werden können (KRUMBEIN et al. 1994, HELLMER et al. 1999, NUSSL/SCHWARZ/THOMAS 2002, KRUMBEIN et al. 2008). Einige neuere Beiträge fordern vor allem eine bessere lokal-regionale Kontextualisierung der wirtschafts-, technologie- und bildungspolitischen Programmstrukturen der Regionalentwicklung, die neben individuellen Formen des Lernens auch den Umbau institutioneller Arrangements zum Ziel haben (MATTHIESEN 2003). Leitbild und Referenzbeispiel der Entwicklung sind und bleiben aber die technologieintensiven Wachstumsregionen mit ihrer großen Dichte an Institutionen, Vernetzungen und Akteuren.

Somit unterscheidet sich der Entwicklungs- und Interaktionsrahmen für schrumpfende Regionen inhaltlich und konzeptionell oft gar nicht so stark von dem, was in den wenigen gut erforschten Wachstumsregionen zu finden ist. Nur der programmatische Ansatz für den Umbau der Wirtschaftsstruktur ist ein anderer: Schrumpfende Regionen und Städte wollen in den schwierigen Ausgangsbedingungen eines dominierenden gesamt-räumlichen Schrumpfungsprozesses positive Ansatzpunkte und Potentiale darstellen und für konkrete Entwicklungsprojekte nutzbar machen, die wiederum lokal verant-

wortet werden (LANG/TENZ 2003, LANG/VOGLER 2004). Die aus kleinen und mittelständischen Betrieben bestehende ökonomische Basis nimmt bei diesen Überlegungen stets eine zentrale Rolle ein. Sie dient der Initialisierung einer wirtschaftlichen Entwicklung, die sich im günstigsten Fall durch den Zustrom von Fachkräften und die Ansiedlung von Unternehmen weiter fortsetzt und ausdifferenziert.

Eine genaue Analyse der Handlungschancen, -beschränkungen und Krisenreaktionen wirtschaftlicher Akteure ist derartigen Projektionen aber nur selten zu entnehmen. Stattdessen wird die Diskussion um postsozialistische Schrumpfungs- und Stagnationsbedingungen genauso schnell zirkulär wie die über vermeintliche und tatsächliche Wachstumsdynamiken, das heißt, sie kreist um die normativ gestellte Frage, was die Unternehmen und andere Akteure bewirken *könnten*, können *sollten*, und an Ressourcen zur Verfügung haben *müssten*, ohne dass bereits hinreichend genau darüber Auskunft geben werden kann, wer diese Akteure überhaupt sind.

Ein Ausweg aus dieser kreisläufigen Argumentation um Wachstum und Schrumpfung in den Regionen bot sich erst nach einem grundlegenden Perspektivwechsel. In einer zweiten, die empirische Erhebung schon begleitenden Phase der Arbeit am Forschungskonzept wurden Institutionen schon nicht mehr als Voraussetzung für Innovation und Wachstum in Regionen verstanden (dazu SCHAMP 2002), sondern selbst als ein Gegenstand regionalen und sektoralen Wandels verstanden und beschrieben. Damit rückten verstärkt institutionenbildende und -verändernde Konstruktionsprozesse ins Blickfeld der Untersuchung. An dieser Stelle kam auch das Handwerk als soziale und ökonomische Formation von einer anderen Seite erneut ins Spiel.

Im Handwerk leben Normen, Werte und Selbstbeschreibungen weiter, die mit dem Attribut „traditionell“ beziehungsweise „konservativ“ versehen werden. Seit einiger Zeit werden aber verstärkt auch andere Formen einer innovationsbasierten Organisation der Produktion adoptiert. Für das Projekt wurde damit der Prozess interessant, durch den Innovationsbetriebe mit dem kulturellen Besitzstand einer Traditionsbranche in Konflikt geraten. Mit der Analyse entwicklungsgeschichtlicher Pfadabhängigkeiten verbindet sich seitdem die forschungsleitende Absicht, das Handwerk durch Überlegungen hinsichtlich seiner Rolle als wirtschaftlicher Akteur in postindustriellen Produktions- und Modernisierungsprozessen aus einer handlungstheoretischen Perspektive neu zu entdecken. Es geht, kurz gesagt, um die Auswirkungen umfassender technologischer und wirtschaftlicher Umbrüche auf kleine und kleinste wirtschaftliche Einheiten und um deren Strategien, mit diesen Veränderungen umzugehen.

In diesem Sinne soll einerseits die Rolle des Handwerks im Modernisierungsprozess der Druckerbranche geklärt werden und gleichzeitig das Handwerk als ein Laboratorium verstanden und untersucht werden, in dem unterschiedlichste Formen der Arbeits- und Produktionsorganisation zum Einsatz kommen. Die Zeitlichkeit der wirtschaftlichen Prozesse gibt dabei stets den Rahmen der Untersuchung vor. Neben dem genauen Blick

auf aktuelle Veränderungen ist auch eine sozialhistorische Betrachtung des Handwerks vorgesehen, so dass insgesamt deutlich wird, wodurch das Handwerk im Laufe seiner langen Entwicklung zu dem wurde, was es heute ist, und wie es selbst unter widrigen Bedingungen (im Zeitalter der Massenproduktion, unter den Beschränkungen des sozialistischen Produktionsregime, während des schwierigen Neubeginns beim Übergang in die Marktwirtschaft) durch Anpassung und Wandel überleben konnte.

B Pfadabhängigkeitskonzepte im Theorievergleich

Mit dem Begriff des Entwicklungspfades wird ganz allgemein eine nicht mehr umkehrbare Verknüpfung aufeinander folgender räumlich lokalisierter Ereignisse und Handlungen unterstellt. Der Begriff hat überdies eine wichtige forschungslogische Konsequenz: Er steht einerseits dafür, dass wirtschaftliches Handeln stets gewohnheitsmäßigen und regelgebundenen Verhaltensweisen unterliegt. In historischer Perspektive gedacht, unterstellt der Begriff die Anwendung anerkannter sozialer Praktiken bei der Lösung technologischer oder organisatorischer Problemstellungen. Dies impliziert natürlich, dass andere Techniken und Problemlösungsansätze ausgeblendet werden, weil sie entweder unbekannt und/oder (deshalb) undenkbar sind oder bewusst abgelehnt werden. Genau so steht das Konzept der Pfadabhängigkeit aber auch für das Prinzip der Kontingenz, wonach vergleichbare Handlungsweisen und Ereignisse nicht zwangsläufig auch zu demselben Ergebnis führen müssen.

Es gibt nun zwei Möglichkeiten innerhalb der Evolutionsökonomie, wie dieser Widerspruch zwischen der Beschränkung von Handlungsmöglichkeiten durch Institutionen einerseits und dem Zufallsprinzip andererseits aufgelöst werden kann. Beide Lösungswege versuchen Aussagen darüber zu treffen, wie Innovationen durch unvollständige Lernprozesse in einem Wirtschaftssystem hervorgebracht und verbreitet werden. Die beiden Grundkonzepte arbeiten deshalb mit einem ähnlichen Begriffskanon und verfolgen das gleiche Ziel: Den wirtschaftlichen und technologischen Wandel in seiner Wirkungsweise und Konsequenz endogenisiert zu erklären. Dabei operationalisieren und definieren sie jedoch die zum Verständnis wesentlichen Begriffe und Konzepte jeweils unterschiedlich. In einer formalen Synopse der Grundkonzepte werden im folgenden Abschnitt die wichtigsten Begriffe in ihrer Anwendung auf die Bestimmungsgründe und den Verlauf des Wandels theorievergleichend eingeführt.

I Definitionen evolutionärer Grundbegriffe

Die Abgrenzung der evolutorischen Ökonomik gegenüber der Neoklassik stellt einen ersten Schritt zur Auseinandersetzung mit evolutorischen Ideen dar, sind diese doch in großen Teilen erst über die Kritik neoklassischen Denkens entstanden. Frei von jeder Reflexion zum Einfluss von Raum und Zeit auf menschliches Handeln, hat die Neoklas-

sik für sich ein Menschenbild eines opportunistischen und informierten ökonomischen Verhaltens in Anspruch genommen. Marktmäßige Transaktionen beruhen auf Wahlentscheidungen, die Individuen mit unschlagbaren Kompetenzen und unzweifelhaften Präferenzen vornehmen. Man muss gar nicht den fehlenden Realitätsgehalt dieser Verhaltensannahmen beklagen, um zu erkennen, dass Akteure, die aufgrund gegebener Präferenzfunktionen in einer bestimmten Weise auf Preisänderungen reagieren müssen, in ihren Entscheidungen nicht frei sein können. Sie gleichen vielmehr einem Roboter, der die Anweisungen ausführt, die ihm in Form der ökonomischen Präferenzfunktion einprogrammiert wurden (HODGSON 1993).

Pfadabhängigkeitskonzepte können im Gegensatz dazu deutlich machen, dass Akteure mit individuellen Eigenschaften imstande sind, auch ineffiziente Lösungen hervorzu- bringen, die stabil und überlebensfähig sind. Wenn durch die verbreitete Anwendung einer Technologie zunehmende Skaleneffekte erzielt werden, dann können schon geringfügige Ereignisse (*small events*) wie zufällig über den Ausgang des technologischen Wettbewerbs entscheiden, und damit über Marktanteile, Wachstumsraten und technologische Standards der Entwicklung. Sobald ein bestimmter Grenzwert (zum Beispiel die Zahl der Anwender einer Technologie) überschritten wird, ist eine Rückkehr zum Ausgangszustand ausgeschlossen (ESSLETZBICHLER 2002, S. 17). Die Nutzer sind durch eine spezifische Sequenz von Adoptionsentscheidungen in ihren Entscheidungen nicht mehr frei beziehungsweise nur durch ihre natürliche Präferenz determiniert, sondern sie sind an die technologischen Eigenschaften eines Entwicklungspfades gebunden (*Lock-in*). Erst bei stagnierenden oder sinkenden Skalenerträgen ist ein Wechsel zu einer anderen Pfadlösung wieder möglich (*Break-out*).

Gegenstand und Ziel der von Vertretern der Evolutionsökonomik vorgebrachten Kritik sind insofern die in der Neoklassik angelegten absoluten Optimal- und Gleichgewichtslösungen ökonomischer Systeme, denen ein auf Vielfalt und Diversität beruhendes Konzept von Wettbewerb, Innovation und Zufall entgegengestellt wird. Die Möglichkeit von Selektion besteht in der Neoklassik nur dann, wenn die Akteure nach anderen als ökonomischen, zweckrationalen Kriterien, das heißt wider die ökonomische Vernunft handeln. Ausschlaggebend für diesen Selektionsbegriff ist die Überzeugung, dass „nicht-ökonomische“, soziale und institutionelle Faktoren zwar eine komplexere, aber nicht unbedingt effizientere ökonomische Ordnung implizieren. Da jedes wahrhaft ökonomische Verhalten auf zweckrationalen Schlussfolgerungen und eigennützigen Motiven beruht, müsste auch die ökonomische Theorie als eine von sozialen Verunreinigungen befreite Lehre geschrieben werden.

In einer hierzu vollkommen gegensätzlichen Art und Weise ist die Entwicklung in einem Entwicklungspfad über einen sozioökonomischen Selektionsmechanismus untrennbar mit der Schaffung von technologischen Standards und anderen gesellschaftlichen Institutionen verknüpft. Selektion und Variation werden allerdings höchst unterschiedlich begründet, nämlich entweder mit spezifischen Rückkopplungseffekten im Wahlverhal-

ten von ungebundenen Individuen, die mit einer natürlichen Präferenz für bestimmte Verhaltensweisen ausgestattet sind (individualistischer Ansatz), oder durch die Rekonstruktion von Aushandlungsprozessen zwischen lernenden Akteuren in einer aus Strukturen sozialer Beziehungen bestehenden Umwelt (systemischer Ansatz).

Als Beispiele des individualistischen Ansatzes in der Evolutorischen Ökonomik gelten insbesondere die Arbeiten über die Verbreitung rivalisierender Technologien von W. Brian Arthur (ARTHUR 1988, 1989) und Paul A. David (DAVID 1986). Für den systemischen Ansatz wurde die Arbeit von Richard R. Nelson und Sidney G. Winter über eine evolutionäre Theorie des ökonomischen Wandels zu einem richtungsweisenden Hauptwerk (NELSON/WINTER 1982). Nelson und Winter entwickeln darin die Vorstellung der lernenden Organisation als einer Form der Selbstorganisation von beziehungsreichen, rückgekoppelten und sich pfadabhängig entwickelnden Systemen. In ihrem systemischen Ansatz sind Entscheidungen und Aktivitäten an die Aneignung und Verbreitung eines spezifischen Handlungswissens geknüpft, das eher Organisationen als Menschen zugeordnet wird. Dieses Wissen schließt über Reflexivität ausdrücklich auch die Möglichkeit ein, aus Fehlentscheidungen zu lernen und die herrschende Praxis durch Lernen zu verändern. Systemische Konzepte erkennen somit die Wechselbeziehung von Determination und Zufall als „partielle Unbestimmtheit“ (HODGSON 1993, S. 224) ausdrücklich an. In der aktiven Suche nach neuen (pfadbildenden) Problemlösungen wird die ambivalente Stellung von dauerhaften Entwicklungspfaden als ein regelgebundener und doch unverändert spontaner (offener) Veränderungsprozess besonders deutlich (NELSON/WINTER 1982, S. 400).

Tab. 2 Pfadabhängigkeitskonzepte in der Evolutionsökonomik

	Individualistischer Ansatz (Technologisches Konkurrenzmodell)	Systemischer Ansatz (Handlungstheoretische Perspektive)
(historischer) Zufall/unvorhergesehene Ereignisse	entscheidet über die spätere Wirkmächtigkeit (Dominanz) konkurrierender Varianten neuer Technologien (ungerichtete Ausgangsbedingungen, Zufall als ausschlaggebendes Moment für den Ausgang des Wettbewerbs)	produziert eine Vielfalt neuer Praktiken, Regeln und Handlungsweisen durch Interaktion und Lernen in kontextgebundenen Such-, Entdeckungs- und Experimentiervorgängen (partielle Unbestimmtheit, Zufall als „Mutation“)
Selektion	durch Wahlverhalten von Individuen, Rückkopplung sorgt für technologische Verriegelung (<i>Lock-in</i>)	durch unvollständige Anpassung an Umweltbedingungen (vor allem in kollektiven Lern- und Aushandlungsprozessen)
Akteur	durch eine vorgegebene Präferenzfunktion definierte Nutzertypen	interaktionsfähige Akteure mit unterschiedlichen Routinen, Erfahrungen und Handlungswissen (Lernende Organisation)
Entwicklungspfad	diskontinuierliche Diffusion neuer Technologien auf der Basis von Adoptionsentscheidungen und steigenden Skalenerträgen in einer Gesamtheit von Akteuren	Schaffung und lernende Verbreitung von Wissen in beziehungsreichen und rückgekoppelten Systemen
Variation	Veränderung eines Pools alternativer Lösungsansätze innerhalb einer Technologie, eines Sektors oder eines Standortsystems (allerdings nur durch ungleiche Zahl der Adoptionen bei steigenden Skalenerträgen)	Veränderung eines Pools interdependenter Kompetenzen, Routinen und Heuristiken, zum Beispiel in einem Unternehmenscluster oder einer Einzelorganisation (sowohl durch Adoption als auch Innovation möglich)

Quelle: eigener Entwurf (2012)

II Methodenstreit zwischen alter und neuer Institutionentheorie

Die Aneignung historischer und natürlicher Prozesse bildet ein übergreifendes Merkmal evolutionsökonomischer Forschung und ist der Grund ihrer heterodoxen Ausrichtung. Wie bei jedem Transfer hängt es aber auch bei diesem vom theoretischen Standpunkt ab, wie die eigentlich fachfremden Begriffe und Konstruktionen als Analogie oder Metapher auf eigene (ökonomische) Zusammenhänge angewendet werden. Folgerichtig präsentiert sich die Evolutionsökonomie keineswegs als eine geschlossene theoretische Alternative zur Neoklassik.

Einig nur in der Annahme, dass Wachstums- und Innovationsprozesse auch auf suboptimale Lösungen bekannter technologischer Entwicklungsprobleme zusteuern können, fällt schon die Antwort auf die Frage nach dem Charakter der Selektionsumwelt höchst unterschiedlich aus. Während sich individualistische Pfadabhängigkeitskonzepte für eine zufallsbedingte Selektion vorgegebener Pfadlösungen aussprechen, sind optimale Lösungen in systemischer Perspektive schon aus formalen Gründen schwer vorstellbar, weil es in einem partiell-deterministischen Systemzusammenhang eben keine Selektion ohne Variation geben kann (HODGSON 1993, S. 201).

Der hier vertretenen These zufolge wird sich die evolutorische Ökonomik entlang der beschriebenen Lagerzugehörigkeiten weiter ausdifferenzieren und spezialisieren. Sicherlich ist diese Spezialisierung nicht ohne Gefahren; das hat nicht zuletzt der Methodenstreit zwischen „alten“ und „neuen“ Institutionalisten in der Institutionenökonomik deutlich gemacht (HODGSON 1998).

Während Erstere der Ansicht sind, dass Institutionen Schöpfungen von Menschen sind, durch die Einwirkung von Menschen entstehen und verändert werden und eine Institutionentheorie folglich beim Einzelmenschen beginnen müsse (NORTH 1992, S. 6), glauben Letztere, dass Institutionen wie menschliche Handlungen nur durch soziale Beziehung mit anderen Akteuren hervorgebracht werden, somit also nicht individualistisch sind, sondern in die Handlungen anderer Menschen eingebunden werden.

Der „Streit“ behandelt die Frage, ob Institutionen als abstrakte Handlungsbeschränkungen (*Rules-Constraints*) oder als institutionalisierte Praxis von routinierten Handlungsregeln und Gewohnheiten (*Rules-Routines*) verstanden werden sollten. In einer Umarmsungsstrategie behauptet jede Seite, die Positionen der anderen Seite in das eigene (übergeordnete) Programm integrieren zu können. In der eigenen Perspektive würden sich nicht nur die Kernaussagen der „feindlichen Strömung“ wiederfinden, sondern darüber hinaus noch einige andere mehr:

In der Tradition „alter“ Institutionalisten um Thorstein Veblen können Institutionen individuelles Handeln beispielweise nur dann beschränken, wenn sie es gleichzeitig auch ermöglichen. Die Argumentation, daß Institutionen in erster Linie *die vom Menschen erdachten Beschränkungen menschlicher Interaktion* (NORTH 1992, S. 3) sind, greift demnach schon im Ansatz zu kurz.

Der Kritik an der „Neuen Institutionenökonomie“ stellt Pelikan das Bild eines neutralen Spielbeobachters gegenüber, um die Vorzüge der Perspektive von „*Rules-Constraints*“ zu verdeutlichen. Dem erfahrenen Beobachter mit Kenntnis der Spielregeln falle es ja auch leichter dem Spielverlauf zu folgen, als dem unerfahrenen Beobachter, der seine Rückschlüsse auf die Regeln allein aus der Beobachtung des Spielverlaufs heraus ziehen müsse (PELIKAN 2003, S. 246).

Andererseits stimmen „alte“ und „neue“ Institutionentheorie darin überein, dass das Verhältnis von „*Rules-Constraints*“ und „*Rules-Routines*“ eines von gegenseitiger Bedingtheit ist. Wenn also überhaupt von einem Methodenstreit gesprochen werden kann, dann sind dafür nicht so sehr die unterschiedlichen Denkfiguren innerhalb des institutionenökonomischen Forschungsprogrammes verantwortlich, sondern vielmehr der fehlende Wille der Protagonisten zu gemeinsamen Positionen, die es durchaus gibt.

Um zu verdeutlichen, dass eine Synthese ohne weiteres möglich wäre, knüpfen Richard R. Nelson und Bhaven N. Sampat (NELSON/SAMPAT 2001) an das schon bekannte Konzept der Organisationsroutine an. Als Ausgangspunkt dient ihnen der Hinweis, dass auch innerhalb routinierter Handlungsabläufe eine große Variabilität möglich ist und Routinen prinzipiell aus einer Vielzahl von Sub-Routinen bestehen, ja sogar Wahlentscheidungen in der Ausführung von Routinen möglich sind (NELSON/SAMPAT 2001, S. 42).

Routinen eliminieren nicht die Wahlfreiheit, sondern sie kanalisieren das Verhalten der Akteure (NELSON/SAMPAT 2001, S. 42) und sind daher als „Sozialtechnologie“ eine Einladung an Institutionalisten beider Strömungen, sich endlich von der Vorstellung eines abgestuften Zusammenhanges zwischen abstrakten gesellschaftlichen Spielregeln (Handlungsbeschränkungen) auf der einen Seite und den besonderen (organisatorischen) Fähigkeiten des handelnden Subjekts auf der anderen Seite zu lösen.

Der Streit um den besseren methodischen Zugang in der Analyse ließe sich beenden, wenn Institutionen einfach als eine übliche, zwischen individuellen Akteuren vereinbarte und eben darum auch ökonomisch effiziente Art des Handelns vermittelt würden (NELSON 2002, S. 21). Dieser Position schließt sich auch die vorliegende Forschungsarbeit an.

III Gemeinsamkeiten und Unterschiede evolutionärer Strömungen in der Ökonomik

In der Ökonomik wird der evolutionäre Theorieansatz vor allem durch Bestrebungen verstärkt, die im Sinne Schumpeters auf eine Weiterentwicklung dynamischer Erklärungsansätze im Anschluss an das Konzept der kreativen Zerstörung drängen. Zwar unterliegt die evolutorische Ökonomik einer Vielzahl theoretischer Einflüsse und entsprechend metaphorreich ist die Ausgestaltung ihrer zentralen Argumentationsfiguren. Das Werk Josef Schumpeters bildet aber einen immer wiederkehrenden gemeinsamen Bezugspunkt, der über alle Unterschiede hinweg als konzeptionelle Klammer fungiert. Die Schumpeter-Thesen zur Bedeutung von Innovation im wirtschaftlichen Wettbewerb oder zur Zyklizität der wirtschaftlichen Entwicklung zählen ohne Zweifel zu den Klassi-

kern der Ökonomie. Trotz seiner großen Popularität, erreichte der Ansatz aber niemals den Mainstream der ökonomischen Theorie. Das lag, wie Freeman zeigt, auch an der abstrakten und schematischen Begründung von Innovationen, die insbesondere wenig über die Ursprünge und Mechanismen der Verbreitung von Innovationen zu berichten weiß (FREEMAN 1990, S. 22). Konzepte der Pfadabhängigkeit stützen die Reflexion Schumpeters über die wirtschaftliche Entwicklung dadurch, dass sie dem Innovationsbegriff hinzufügen, was dieser noch schuldig blieb: Eine historische Begründung der Interdependenz und räumlichen wie zeitlichen Konzentration von Innovationen in bestimmten Unternehmen und Industriebranchen (FREEMAN 1990, S. 22ff.).

Über evolutionäre und insitutionenökonomische Konzepte hat Schumpetersches Denken zuletzt auch wieder Eingang in die Wirtschaftsgeographie gefunden (ESSLETZBICHLER 2002, BOSCHMA/FRENKEN 2005, BOSCHMA/LAMBOUY 1999). Unmittelbar ersichtlich ist der Einfluss evolutionärer Theorien dort, wo Entwicklungspfade des technologischen Fortschritts als regionale Entwicklungspfade konzipiert werden. Die Humangeographie bemühte sich schon seit geraumer Zeit um eine dynamische Theorie der regionalen Entwicklung, zunächst allerdings mit geringem Erfolg. Ihr fehlte insbesondere eine genaue Vorstellung darüber, worin eigentlich das gesellschaftliche und wirtschaftliche Verursachungsprinzip einer endogen motivierten Regionalentwicklung besteht, das in der Vergangenheit nur recht allgemein mit dem Begriff des „endogenen Potentials“ umschrieben wurde (STIENS 1982, 1984, BRUGGER 1984, MOSE 1989, HOFFMANN/NUISSL 1998, MÜHLINGHAUS 2002). Es hätte auch einer genaueren Analyse der ökonomischen Folgen und Effekte lokalen Handelns bedurft; in diese Lücke stößt nun die Argumentationsfigur der steigenden externen Skalenerträge. Die Einführung von steigenden Skaleneffekten ist eine Möglichkeit, die Entstehung von „Clustern“ oder Agglomerationen als einen Schumpeter-Prozess zu untersuchen. Das heißt, Entscheidungen werden zwar von Individuen herbeigeführt, aber nicht autonom und nach einem deterministischen Verursachungsprinzip, sondern im Rahmen von Ereignisketten, so dass jedes Ereignis Implikationen für nachfolgende Ereignisse besitzt und der historische Zufall durch unvorhergesehene Ereignisse über die spätere Wirkmächtigkeit (Dominanz) neuer Technologien oder Technologieregionen mitentscheidet. Erst wenn bahnbrechende Neuerungen zu „Schwärmen“ innovativer Unternehmen führen, können Technologien wie Regionen (geographische Agglomerationen mit dynamischen Eigenschaften) entstehen.

Ein zentraler Bestandteil des Schumpeterschen Verständnisses von Entwicklung ist die Handlungsfigur des Unternehmers, der sich durch seine *Freude am schöpferischen Gestalten* von der breiten Masse der statischen Wirtschaftssubjekte unterscheidet (SCHUMPETER 1912, S. 141). Kreatives Neugestalten stößt bei Schumpeter auf den immergleichen *Kreislauf des wirtschaftlichen Lebens*, in dem die Individuen lediglich aufgrund gegebener Verhältnisse und angetrieben durch ihren Wunsch nach Bedürfnisbefriedigung handeln (SCHUMPETER 1912, S. 88). Schumpeter entwirft also zwei Welten, die voneinander getrennt aber nicht unabhängig voneinander existieren. Zwischen dem dynamischen und dem statischen Prinzip des Wirtschaftens gibt es ein Spannungsverhältnis,

das sich genau dann entlädt, wenn sich das Neue in der Gestalt des schöpferisch tätigen Unternehmers Bahn bricht. Das Neue diffundiert dabei nicht etwa, es muss der übrigen ökonomischen Welt vielmehr oftmals gegen ihren Willen gewaltsam von außen aufgezungen werden. Anders formuliert: Damit *Entwicklung* stattfinden kann, müssen die existierenden Strukturen zunächst zerstört werden. Das geschieht dadurch, dass eine neue Generation von Unternehmern gleichsam von außen kommend *vorhandene Dinge und Kräfte* aufgreift, um sie zu *neuen Kombinationen von Produktionsmitteln* (Innovationen) umzuformen (SCHUMPETER 1912, S. 100).

Die neueren Pfadabhängigkeitskonzepte bringen diesen Dualismus von Statik und Dynamik, auf dem schon Schumpeter seine Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung aufbaut, auf ihre Weise wieder zum Vorschein. Sie haben somit keine Schwierigkeit zu begründen, warum sowohl Wachstumsökonomien als auch Wirtschaftssysteme mit einer dauerhaft schlechten Leistung überleben und gedeihen können. Anders ist die Situation, wenn die Grenzen zwischen Wachstum und Schrumpfung unvermittelt brüchig werden, sei es weil ein *Lock-in* mit positiven regionalen Wachstumsimpulsen unversehens in einen negativen *Lock-in* mit Stagnations- und Schrumpfungstendenzen umschlägt oder weil ein Wechsel von einem instabil gewordenen Pfad zu einem anderen aussichtsreicheren Pfad erfolgt. In der Logik der Pfadabhängigkeitstheorien lassen sich solche diskontinuierlichen Pfadübergänge nur als Folge äußerer und damit quasi zufälliger Ereignisse erklären. Nun soll gar nicht bestritten werden, dass scheinbar kontinuierliche Entwicklungsverläufe eine manchmal unerwartete Wende nehmen können. Infolge exogener Schocks können ehemals erfolgreiche Regionen entwertet und in eine Krise gestürzt werden. Genauso können externe Einflüsse auch ein Grund sein, warum in die Krise geratene ökonomische Systeme neues Wachstum und steigende wirtschaftliche Gewinne erfahren. Im Konzept der Pfadabhängigkeit wird aber der Zufall genutzt, um einer Erklärung unterschiedlicher Wachstumsraten aus dem Weg zu gehen und die Entwicklungsgeschichte von Technologien, Industrien und Regionen als eine schicksalhafte Biographie zu erzählen, deren Anfang und Ende von großen und kleinen Schlüsselereignissen handelt. Mangelte es schon der Theorie der Langen Wellen an einer plausiblen Begründung für die merkwürdige Regelmäßigkeit von Wachstum und Niedergang, will es nun auch den Pfadabhängigkeitstheorien nicht recht gelingen, das Ende eines Pfades und den Beginn eines neuen Entwicklungspfades als eine besondere Form des sozioinstitutionellen Umbruchs zu thematisieren. Dabei wären die ökonomischen Bedingungen diskontinuierlich auftretender Pfadwechsel und Basisinnovationen mindestens ebenso erklärungsbedürftig wie es die lang anhaltenden, selbstverstärkenden und persistenten Eigenschaften des Wachstums und der Schrumpfung sind (MARTIN/SUNLEY 2006).

Es gibt in der evolutorischen Ökonomik aber noch einen anderen Institutionalismus, der sich ebenfalls auf Schumpeter bezieht, allerdings ohne dessen Hypothesen zur Marktstruktur und zeitlichen Abfolge der wirtschaftlichen Entwicklung zu übernehmen. Dieser sieht in Schumpeters Überlegungen lediglich die Möglichkeit, wirtschaftlichen Wandel als einen Wettbewerb um technologische Meisterschaft und unternehmerische

Profite in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem zu begreifen, in dem es immer Gewinner und Verlierer geben wird. Diese relative Offenheit erlaubt es ihm, den kapitalistischen Wettbewerb um Profite, Information und Wissen in ein formales Modell der sozialen Evolution zu übersetzen, das dem der biologischen Evolution nicht unähnlich ist und wie diese auf den Grundprinzipien Selektion, Mutation und Variation beruht. Das Konzept einer historischen oder evolutorischen Entwicklung von Wirtschaftssystemen bildet die Grundidee, die es zu verwirklichen gilt, wobei biologische Analogiekonzepte als analytische Instrumente hilfreich sein können. Exemplarisch dafür ist das Bekenntnis von Richard R. Nelson und Sidney G. Winter:

Indeed, the term "neo-Schumpeterian" would be as appropriate a designation for our entire approach as "evolutionary." More precisely, it could reasonably be said that we are evolutionary theorists for the sake of being neo-Schumpeterians – that is, because evolutionary ideas provide a workable approach to the problem of elaborating and formalizing the Schumpeterian view of capitalism as an engine of progressive change (NELSON/WINTER 1982, S. 39).

Die in der Bioökonomie angelegte und von einigen kritisierte Abstraktion bietet den nötigen Raum für die These, dass Selektion und Variation als universale Mechanismen des Wandels nicht allein auf biologische Zusammenhänge anzuwenden sind (HODGSON 2002, S. 264). Die Pfade, von denen hier die Rede ist, werden zwar noch durch frühere Pfade und Ereignisse mitbestimmt, sie haben aber keine den zunehmenden Skalenerträgen vergleichbare kumulative Verursachung mehr. Ihr Auftreten entspricht nicht der Zyklizität von Wellen und sie implizieren auch keinen dem Silicon Valley vergleichbaren Prozeß der Monopolbildung (ARTHUR 1990).

Wenn Vertreter der evolutorischen Ökonomik davon sprechen, dass ein Entwicklungspfad eingeschlagen wird, dann ist damit eine unwiderrufliche Entscheidung zugunsten einer Technologie oder Region verbunden, die aufgrund der Kumulation von Wissen und Kapital zu einem späteren Zeitpunkt nicht rückgängig gemacht werden kann (ESSLETZBICHLER 2002, S. 27). Nach einer zweiten, weniger strengen Interpretation ist mit dem Begriff der „Pfadabhängigkeit“ eher die Vorstellung einer Mitgegebenheit der Vergangenheit verbunden, weil sich in der Art, wie historische Ereignisse auf die Gegenwart ausstrahlen, schon ein Resultat des wirtschaftlichen und technologischen Wandels manifestiert. Die Transformation in den neuen Ländern ist so ein Beispiel, das zeigt, dass die Handlungen der Akteure durch das historische Erbe zwar beeinflusst werden. Dies geschieht aber nicht in einer eindeutigen und jeweils klar vom aktuellen Geschehen zu trennenden Weise, sondern über einen fortlaufenden Transfer, durch den auch das Erbe immer wieder neu interpretiert wird (BLUHM 1992, S. 24, zit. nach GRABHER 1996, S. 1). Einer solchen Neukonzeptualisierung des Entwicklungs- und Evolutionsbegriffes kann sich offenbar auch die Ökonomik nicht länger verschließen. Jedenfalls verfügt sie mit den systemischen Ansätzen über mindestens ein (zugegeben noch sehr junges) Arbeitsprogramm, das den Versuch unternimmt, die Evolutionsökonomie zu einem handlungstheoretischen Forschungsansatz zu erweitern.

Das historische Erbe existiert in dieser anderen Lesart nicht als Produkt einer abgeschlossenen und darum unabänderlichen historischen Begebenheit, die auf künftige Ereignisse ausstrahlt, und ist darum auch kein Privileg irgendeines Standortes, einer Gruppe oder Institution. Es kommt vielmehr in einer Pluralität von Techniken, Gewohnheiten und Verfahrensweisen zum Ausdruck, die auch als ein Gegengewicht zu Selektion und Begrenzung fungieren. Von einem solchen Erbe können nur diejenigen Akteure einen ökonomischen Vorteil erwarten, die sich gegebenenfalls auch über Pfadabhängigkeiten hinwegsetzen und zu einem reflexiven Umgang mit überlieferten Erfahrungen und tradiertem Wissen imstande sind. Entwicklungspfade verstehen hieße also, die Gegenwart nicht von der Vergangenheit her zu denken, sondern von der Gegenwart ausgehend die Vergangenheit immer wieder neu und anders zu interpretieren. Nicht die Vergangenheit bestimmt die Gegenwart und zum Teil auch die Zukunft, sondern Mögliches wird zur Realität, weil Akteure Geschichte unterschiedlich interpretieren und in der Gestalt von Erfahrungen kontextgebunden in Wert setzen. Anstatt die wirtschaftliche und technologische Evolution als eine voreingestellte Sequenz interdependenter Entscheidungen und Ereignisse zu erzählen, werden historische Pfade als offen und unabgeschlossen konzipiert und in Abhängigkeit von aktuellen Aushandlungsprozessen zwischen Schließung und Öffnung changieren.

Man kann den systemischen Erklärungsansätzen der Evolutionsökonomie mit ihrer konzeptionellen Offenheit dennoch nicht vorwerfen, sie hätten das Ziel, das Wachstum von Unternehmen zu erklären, aus den Augen verloren. Ihnen geht es vielmehr darum, deutlich zu machen, wie voraussetzungsvoll Wachstum, Beschäftigung und Wohlfahrtssteigerung (geworden) sind. Wenn dadurch der Mythos des scheinbar autonomen, eigenständigen Wirtschaftswachstums widerlegt wird, kann das auch der Wirtschaftsgeographie neue Spielräume in der Analyse der räumlichen Konsequenzen des wirtschaftlichen Wandels eröffnen. Freilich ist nicht zu bestreiten, dass viele der hoch entwickelten westlichen Ökonomien in den zurückliegenden anderthalb Jahrhunderten Zeiten eines lang anhaltenden Wachstums und eines nachhaltigen technologischen Fortschritts erfahren haben (NELSON 1995, S. 83). Gleichzeitig mehren sich aber die Anzeichen, dass infolge des beschleunigten wirtschaftlichen Wandels in den zurückliegenden Jahrzehnten auch die regionalen Disparitäten, das Wohlstandgefälle und die Ungewissheit über die künftigen Lebensverhältnisse weiter zunehmen werden. Es ist kaum zu übersehen, dass gerade der Übergang zwischen Pfadabhängigkeit und Pfadneubeginn zu großen sozialen und gesellschaftlichen Spannungen führt. Geographie wird gemacht, wenn sich Selektionskriterien verändern, Märkte neu geordnet werden und Standortstrukturen neu und anders bewertet werden. So gesehen ist die soziale Evolution von Technologien, von wirtschaftlichem Handeln und von Regionen trotz ihrer großen Konjunktur im gegenwärtigen ökonomischen Diskurs nach wie vor ein weites Feld für eine Wirtschaftsgeographie, die mehr denn je nach neuen und anderen Metaphern und Ausdrucksmöglichkeiten sucht.

C Methodisches Vorgehen der empirischen Untersuchung

Angesichts der konzeptionellen und theoretischen Betonung von dynamischen Abläufen langer Dauer ist es naheliegend, dass der empirische Untersuchungsansatz der Arbeit eine historische Perspektive zum Ausdruck bringt, die den zeitlichen und räumlichen Kontext handwerklichen Könnens und Tuns berücksichtigt. In dieser Hinsicht ist die Notwendigkeit für eine empirische Untersuchung über Entwicklungszeiträume schnell und gut begründet. Die Quellen zur Pfadabhängigkeit des Handwerks reichen im vorliegenden Beispiel von einer mehrjährigen massenstatistischen Erfassung der Betriebe über Interviews mit einzelnen Unternehmern bis hin zu Datenmaterial aus Sekundärquellen, die bestimmte Ereignisse und Untersuchungszeiträume der Unternehmensentwicklung intensiver beleuchten. Diese methodische Spannbreite gestattet es, dass sich im Untersuchungsdesign der Arbeit quantitative und qualitative Datensätze zu einem die unterschiedlichen Aspekte des Wandels widerspiegelnden Methodenmix verbinden.

In diesem Sinne leistet die quantitative Auswertung in erster Linie eine recht allgemeine Darstellung des technisch-organisatorischen Strukturwandels in der Druckbranche, während sich die qualitative Auswertung zum sozioökonomischen Wandel handwerklicher Arbeit stärker mit den Akteuren und ihren Beziehungen auseinandersetzt. Die Voraussetzungen, von denen die beiden Untersuchungsansätze ausgehen, können daher unterschiedlicher kaum sein: So ist in der quantitativen Analyse des Wandels noch der ökonomische Paradigmakern enthalten, dass mit der technischen Ausstattung der Betriebe wirtschaftliche Gewinne erzielt werden, wenn sich Technologien am Anfang ihres Lebenszyklusses befinden, und Verluste entstehen, wenn eine Technologie aus dem angegebenen Kompetenzprofil der Unternehmen wieder verschwindet.

In der unmittelbaren Begegnung mit der Unternehmensumwelt im Rahmen von Interviews lässt sich dagegen die Erfahrung machen, dass Unternehmen und Unternehmer keineswegs nur auf größtmögliche Effizienz und den eigenen Vorteil bedacht sind. So gesehen bilden die statistischen Auswertungen mit dem Programm SPSS nur die Basisanalyse der Untersuchung. Erst mit der qualitativen Themenanalyse des Handelns als aufwändige, aber notwendige Ergänzung der Statistikanalyse, konnte das (Gegen-) Argument weiterentwickelt werden, dass die Akteure bei Problemen des alltäglichen wirtschaftlichen Handelns angesichts zahlreicher formeller wie informeller Handlungsbeschränkungen häufig pragmatisch handeln und sich dabei auch für ineffiziente Lösungen entscheiden.

I Quantitativer Ansatz der Datenerhebung und -auswertung

Die quantitative Analyse der Unternehmensmerkmale beruht auf einer massenstatistischen Auswertung eines standardisierten Datensatzes, der basierend auf einem für die Länder Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen herausgegebenen Handbuch der Druck-

und Werbebranche zusammengestellt wurde. Gegliedert in die Bereiche Werbeagenturen/Grafiker/Designer, Druckvorstufe, Druckereien und Buchbindereien, erscheint das Handbuch seit 1993 regelmäßig in einer jährlich aktualisierten Form. Für die Untersuchung wurden diese Angaben von graphischen Unternehmen aus der Region Leipzig bis zur Ausgabe des Jahres 2006 herangezogen (Sächsisches Institut für die Druckindustrie: Handbücher 1993 bis 2006).



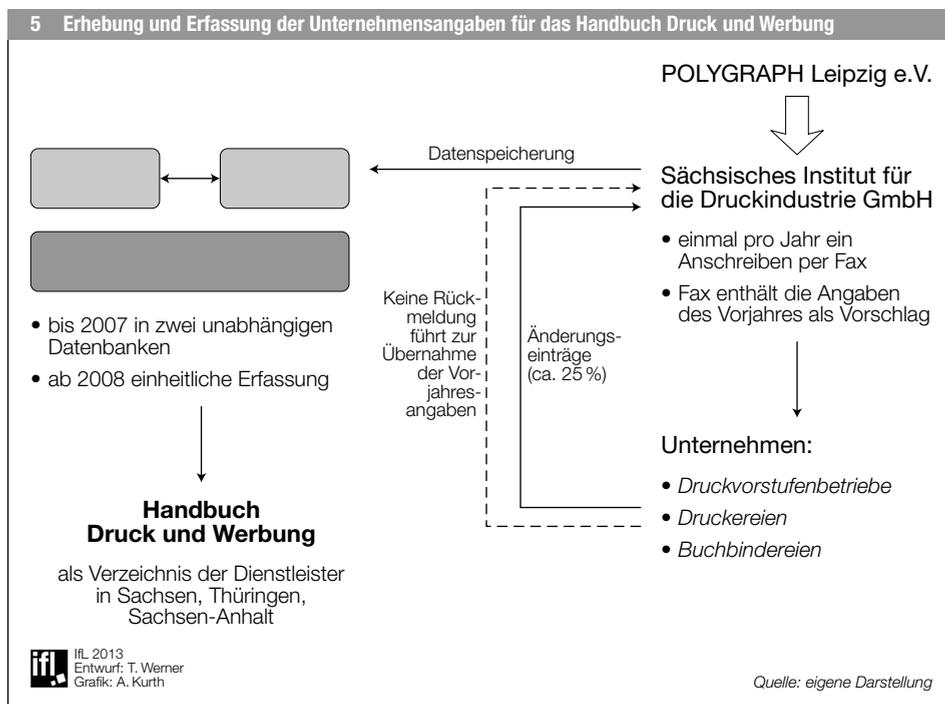
Die digitale Erfassung der Betriebe in einer SPSS-Datenbank begann Anfang des Jahres 2008. Nachdem der Datensatz zunächst nur Druckereibetriebe enthielt, wurde die Datenerfassung nach einer ersten Plausibilitätsprüfung später auch auf die Betriebe der Druckvorstufe und Weiterverarbeitung ausgedehnt. Der Untersuchungsraum erstreckt sich in einem weiten Umkreis auf das Leipziger Stadtgebiet und die angrenzenden Gemeinden (vgl. Abb. 4). Zum Untersuchungsgebiet gehören damit auch solche Unternehmen, die im Laufe der 1990er Jahre von älteren innerstädtischen Standorten in neue Gewerberäume am Stadtrand umgezogen sind.

Da solche Umzüge recht häufig der Fall waren und das Stadtgebiet durch mehrere Eingemeindungen zum Ende der 1990er Jahre ohnehin vergrößert wurde, musste auch das Untersuchungsgebiet von vornherein an diese Gegebenheiten angepasst werden.

Das so definierte Untersuchungsgebiet umfasste im Jahr 2006 insgesamt 122 Unternehmen, die sich auf alle Produktionsstufen der druckgewerblichen Wertschöpfungskette (Druckvorstufe, Druckerei, Druckweiterverarbeitung/Buchbindereien) verteilen. In mehr als der Hälfte aller Fälle (58 %) werden diese Unternehmen als Einzelunternehmen geführt. Ein weiteres Drittel der Unternehmen (36 %) sind Kapitalgesellschaften (entweder GmbH oder AG), so dass auf alle anderen Rechtsformen (gewerbliche Vereine, Personengesellschaften) nur ein geringer Anteil von 6 % entfällt. Für den gesamten Erfassungszeitraum von 1993 bis 2006 werden mit 225 Einträgen etwa doppelt so viele

Unternehmen wie im letzten Jahr der Untersuchung ausgewiesen, weil in dem kompletten Datensatz aller Jahre nicht nur die Unternehmen des Jahres 2006, sondern auch alle anderen Unternehmen mitenthalten sind, die schon zu einem früheren Zeitpunkt aus dem Markt ausgeschieden waren.

Herausgeber des Branchenhandbuchs ist das Sächsische Institut für die Druckindustrie GmbH (SID), das dieses Unternehmensverzeichnis bereits nach Produktionsstufen geordnet auf der Basis einer jährlich aktualisierten Selbstauskunft der Unternehmen veröffentlicht. Eine entscheidende Voraussetzung für die wissenschaftliche Verwendbarkeit des Datensatzes ist der Umstand, dass die Erstellung des Handbuchs auf der Grundlage einer systematischen Neuerhebung der Unternehmensdaten erfolgt. Die Änderungen der Einträge werden also nicht bedarfsweise erst auf eigene Initiative der Unternehmen eingearbeitet, sondern im Rahmen einer flächendeckenden Primärerfassung vorgenommen (vgl. Abb. 5). Die Unternehmen werden jährlich angeschrieben und gebeten, die vorliegenden Angaben entweder zu bestätigen oder bei Bedarf zu überarbeiten. Der Umfang der Änderungseinträge lag in der Vergangenheit im Rücklauf der Datenblätter bei etwa bei 25 % (Redaktionelle Stellungnahme zum „Handbuch Druck und Werbung“: Sächsisches Institut für die Druckindustrie 2008). Falls keine Rückmeldung erfolgte, wurden die Angaben des Vorjahres übernommen.



Von einer gewissen Verzerrung der Untersuchungsergebnisse ist auszugehen, weil aufgrund des unvollständigen Rücklaufs nicht völlig ausgeschlossen werden kann, dass einzelne Unternehmenseinträge erst mit einem gewissen zeitlichen Verzug wieder gelöscht wurden, wenn das Unternehmen möglicherweise schon einige Zeit nicht mehr existierte. Andere Einträge wurden möglicherweise erst mit einiger Verzögerung aufgenommen, als das Unternehmen schon eine Zeit existierte und auf dem Markt aktiv war. Neben diesen Problemen bei der Datenerfassung kann das Resultat auch durch eine komplexe Form der Datenspeicherung beeinträchtigt worden sein. Eine gewisse Schwierigkeit ergab sich insbesondere durch die Praxis einer technisch begründeten Mehrfacherfassung von Daten in zwei unabhängigen Datenbanken. Diese Praxis wurde erst 2008 – also zu spät für die vorliegende Untersuchung – durch eine einheitliche Erfassung in einer Datenbank beendet. In diesem Zusammenhang muss jedoch darauf hingewiesen werden, dass mit der Konzeption des Handbuchs Druck und Werbung ursprünglich auch keine wissenschaftlichen Absichten verfolgt wurden, sondern ein Marketinginstrument für die mittelständische Druckindustrie entwickelt werden sollte. So ist auch die grundlegende inhaltliche und gestalterische Überarbeitung in den Jahren 2007 und 2008 zu erklären, die zu den folgenden stichwortartig aufgeführten Neuerungen führte:

- Aufhebung der Erfassung nach Bundesländern
- Zusammenfassung der Rubriken „Werbung, Grafiker/Designer“ und „Druckvorstufe“
- Zusammenfassung von Produkt- und Leistungsangaben
- optisch veränderte Präsentation der Unternehmensangaben (Darstellung des Leistungsprofils in Tabellenform).

Mit der erfolgten Neugestaltung des Handbuchs gingen einige wichtige Kriterien zur Abgrenzung der graphischen Branche in der Region verloren. Diese Vorgehensweise ist angesichts der „Aufweichung“ sektoraler Grenzen (HUDETZ 2000, S. 12) sicherlich gerechtfertigt. Allerdings änderte sich dadurch auch der Zuschnitt der Datenerfassung, wodurch das Anliegen der Untersuchung, zeitliche Veränderungen durch eine deskriptive Zeitreihenanalyse auf einer einheitlichen räumlichen und sektoralen Bezugsgrundlage nachzuvollziehen, mit dem Jahr 2006 als Abschluss des Erfassungszeitraumes aufgegeben werden musste. Bis dahin entspricht die Datenbank in ihrem Aufbau über weite Strecken der standardisierten Struktur der Unternehmensangaben im Handbuch Druck und Werbung. Die in einem Datensatz zusammengefassten Angaben gliedern sich in folgende Bereiche:

- Erzeugnis
- Leistung (das sind hier verfahrenstechnische Angaben zu den im Einsatz befindlichen Produktionstechnologien, zum Beispiel Druckverfahren)
- Anzahl der Mitarbeiter
- Adresse/Standort
- Inhaber/Geschäftsführer.

6 Unternehmensanzeige im Handbuch Druck und Werbung Jg. 2005	
PögeDruck (vdm-Mitglied) Druckerei Friedrich Pöge e.K. Handwerkerhof 15 04316 Leipzig Tel.: (03 41) 6 51 77 10 · Fax: (03 41) 6 51 77 20 www.poegedruck.de PoegeDruck@t-online.de Inhaber: Andreas Pöge Mitarbeiter: 10	Erzeugnis: 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 16, 17, 24, 25 Leistung: BO, DFH, DTP, KO, LB, R, (Strichrepro/Reprint über Kamera) max. Format: 52 x 74 cm

Quelle: Handbuch Druck und Werbung 2005

 ifl 2013
Reproduktion

Die Erfassung der Merkmalsdimensionen der Unternehmen erfolgte nach einem für alle Jahrgänge einheitlichen Schema (vgl. Abb. 7 und 8). Einige aus den genannten Primärdaten abgeleitete Variablen zur Überlebensfähigkeit der Unternehmen (Markteintritt, -austritt, Lebensdauer der Unternehmen), zur Identität der Unternehmen (Standortwechsel, Inhaber-/Gesellschafterwechsel, Änderung der Firmenbezeichnung) und zum Kompetenzprofil der Unternehmen (Zusammenfassung firmenspezifischer Leistungs- und Produktangaben zu Produktionsstufen und Produktgruppen) ergänzen den Datensatz.

Soweit es erforderlich war, eine Klassifikation der Unternehmen nach den druckindustriellen Produktionsstufen (Druckvorstufe, Druck und Druckweiterverarbeitung) vorzunehmen, musste entschieden werden, nach welchem Verfahren diese Zuordnung erfolgen sollte. Die Auswertung nach Produktionsstufen wurde zunächst mit drei unterschiedlichen Modellen begonnen, die auf diese Weise erprobt und getestet werden konnten. Die für die Zuordnung zu den Produktionsstufen maßgeblichen Klassifikationsverfahren waren:

- das Unternehmensverzeichnis des Handbuchs selbst (Zuordnung zu einer der drei Produktionsstufen wurde von den Unternehmen selbst vorgenommen, Variante 1),
- eine Auflistung aller Leistungsmerkmale der Produktionsstufen (vgl. Abb. 9, Variante 2),
- die ausgewählten Hauptmerkmale der Produktionsstufe (bei den dem eigentlichen Druckvorgang vor- und nachgelagerten Produktionsstufen Druckvorstufe und Druckweiterverarbeitung waren das die Variablen Druckformherstellung, Reproduktion und Buchbinderei, Variante 3).

7 Verzeichnis der verwendeten Merkmalsdimensionen und Abkürzungen im Handbuch
Druck und Werbung Jg. 2005

Druckvorstufe, Druckereien, Buchbindereien

Recherche nach Erzeugnissen und Leistungen: www.druckportal-sachsen.de (Firmendatenbank)

Erzeugnisse:

- 1 = Anstecker
- 2 = Aufkleber
- 3 = Broschüre
- 4 = Buch
- 5 = Etikett
- 6 = Formular
- 7 = Geschäftsdrucksache
- 8 = Glückwunschkarte
- 9 = Kalender
- 10 = Kartographisches Erzeugnis
- 11 = Katalog
- 12 = Plakat
- 13 = Prospekt
- 14 = Verlagsleistung
- 15 = Verpackung
- 16 = Visitenkarte
- 17 = Zeitschrift
- 18 = Zeitung
- 19 = Stempel
- 20 = Schild
- 21 = Endlosformular
- 22 = Kranzschleife
- 23 = Lichtpause
- 24 = Schnelltrennsatz
- 25 = Briefumschlag
- 26 = Textile Werbeträger

Bitte auch zusätzliche Angaben
im Volltext beachten!

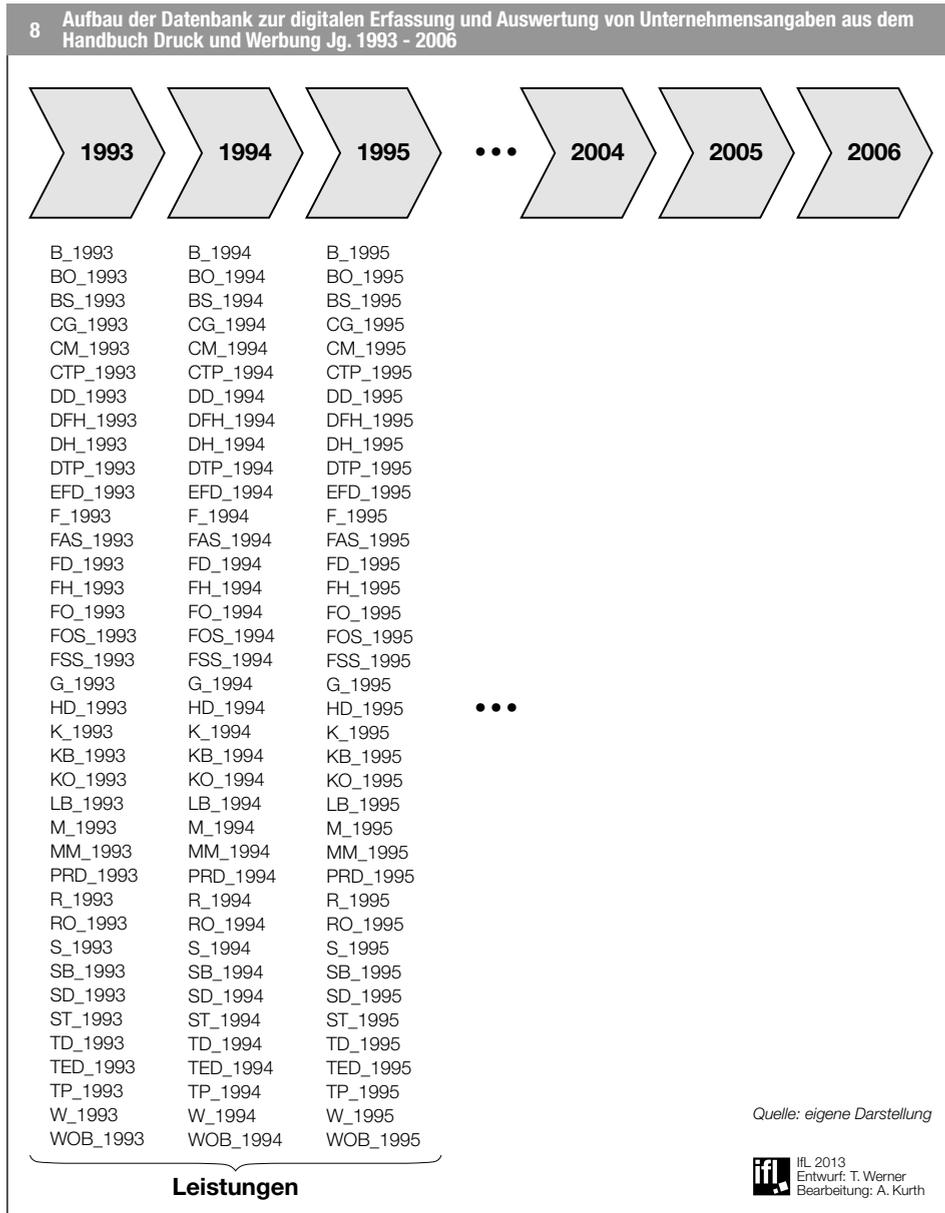
Verbands-Mitgliedschaften:

- vdm = Verband Druck und Medien
Sachsen, Thüringen,
Sachsen-Anhalt e.V.

Leistung:

- B = Buchbinderei
- BO = Bogenoffsetdruck
- BS = Bleisatz
- CG = Computergrafik
- CM = Cross-Media
- CTP = Computer-to-Plate
- DD = Digitaler Druck
- DFH = Druckformherstellung
- DH = Drahtheftung
- DTP = Desktop Publishing
- EFD = Endlosformulardruck
- F = Falzen
- FAS = Fadensiegeln
- FD = Flexodruck
- FH = Fadenheftung
- FO = Fotografie
- FSS = Fremdsprachensatz
- G = Gestaltung
- HD = Hochdruck
- K = Kopieren
- KB = Klebebindung
- KO = Kleinoffsetdruck
- LB = Laserbelichtung
- M = Mailing
- MM = Multimedia
- PRD = Prägedruck
- R = Reproduktion
- RO = Rollenoffsetdruck
- SB = Sortimentsbuchbinderei
- SD = Siebdruck
- ST = Stanzen
- TD = Tiefdruck
- TED = Textildruck
- TP = Tampondruck
- W = Werbung
- WOB = Wire-O-Bindung

Quelle: Handbuch Druck und Werbung 2005



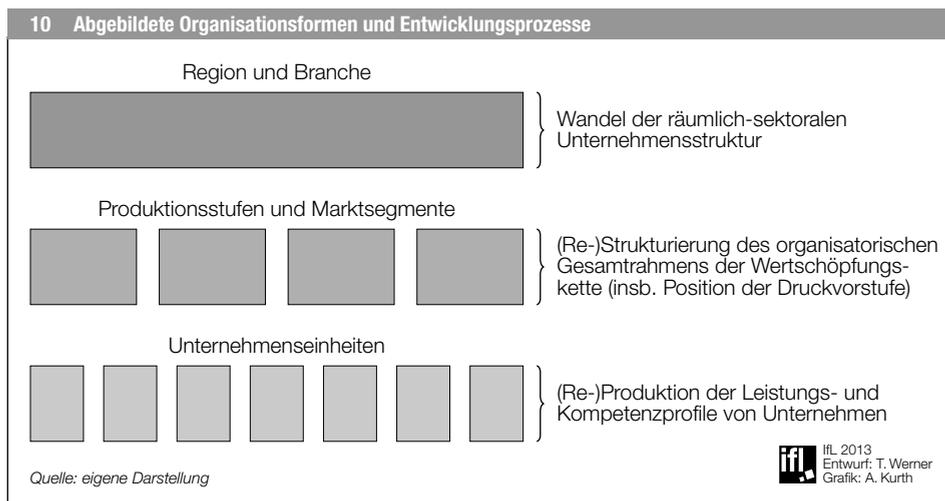
9 Merkmalsdimensionen der Produktionsstufen		
Druckvorstufe	Druckverfahren	Druckweiterverarbeitung
S Satz	BO Bogenoffsetdruck	B Buchbinderei
BS Bleisatz	DD Digitaler Druck	DH Drahtheftung
FOS Fotosatz	FD Flexodruck	F Falzen
LB Laserbelichtung	HD Hochdruck	FAS Fadensiegeln
R Reproduktion	KO Kleinoffsetdruck	FH Fadenheftung
DFH Druckformherstellung	PRD Prägedruck	KB Klebebindung
DTP Desktop Publishing	RO Rollenoffsetdruck	SB Sortimentsbuchbinderei
CG Computergrafik	SD Siebdruck	ST Stanzen
	TD Tiefdruck	WOB Wire-O-Bindung
	TED Textildruck	PRD Prägedruck
	TP Tampondruck	


 iS
 iH 2013
 Entwurf: T. Werner
 Bearbeitung: A. Kurth

Quelle: eigene Darstellung 2010

Ein Vergleich der Ergebnisse für alle drei Klassifikationsverfahren zeigte, dass die Zuordnung im Unternehmensverzeichnis des Handbuchs die größte Plausibilität aufwies. Nur sie erlaubt eine überschneidungsfreie Verteilung der Unternehmen auf die Produktionsstufen, während die beiden anderen Varianten in unterschiedlichem Ausmaß Mehrfachzählungen von Unternehmen in Kauf nehmen und dadurch Aussagetendenzen abschwächen. Daher beschränkt sich die Untersuchung darauf, nach der Maßgabe der vorgegebenen Rubriken des Handbuchs nur die Ergebnisse wiederzugeben, die auf der Grundlage der Selbsteinschätzungen der Unternehmen (Variante 1) entstanden sind. Damit ergibt sich eine sehr unheitliche sektorale Verteilung der Unternehmen: Den größten Anteil stellen hier die Druckereien. Von den im Zeitraum des Jahres 2006 registrierten 122 Unternehmen der graphischen Branche entfallen allein 77 Unternehmen auf diese Gruppe. Dagegen gehören der Druckvorstufe nur 28 Unternehmen an. Die mit 17 Unternehmen kleinste Gruppe bilden die Buchbindereien und Betriebe der Druckweiterverarbeitung.

Mit Hilfe der genannten Angaben konnten Aussagen über insgesamt drei unterschiedliche Strukturebenen des Untersuchungsgebietes gewonnen werden (Abb. 10). Die erste Ebene bilden die Unternehmen als kleinste Untersuchungseinheiten der Studie. Ihre Auswertung erlaubt insbesondere die Rekonstruktion von Tendenzen des technischen Wandels in den Unternehmen. Aus dem Kompetenzprofil von Unternehmen lassen sich unter anderem Hinweise auf den Verbreitungsgrad und die Diffusionsgeschwindigkeit von Einzeltechnologien (beispielweise die noch relativ jungen Techniken des *Computer-to-plate* oder des Digitaldrucks) oder ganzer Technologiefelder (Stichworte wären die digitalen Querschnittstechnologien im *Cross-Media*-Bereich oder das schon seit längerem im Einsatz befindliche *Desktop Publishing*) gewinnen.



Daneben werden zweitens natürlich Erkenntnisse zur übergeordneten Unternehmensstruktur der Branche in der Region Leipzig gewonnen. Als eine mittlere Strukturebene zwischen den Unternehmen und der Region insgesamt können drittens die schon zuvor genannten Produktionsstufen der Wertschöpfungskette verstanden werden. In diesem Untersuchungsschwerpunkt werden der Wandel des organisatorischen Gesamtrahmens, die Positionierung der Druckvorstufe in den Prozessketten sowie die unterschiedlichen Formen der Prozesskettengovernance (vertikale Integration und Desintegration, Spezialisierung von Unternehmen, Verschmelzung von Produktionsstufen) abgebildet. Natürlich lassen sich die verschiedenen Strukturebenen der Untersuchung ebenso auch beliebig miteinander verknüpfen, wenn beispielsweise die Altersstruktur der Unternehmen auf den unterschiedlichen Produktionsstufen der Wertschöpfungskette verglichen wird.

Eine pauschalisierende Quellenkritik zur Qualität und Gebrauchsfähigkeit des Datensatzes ist, wie in solchen Fällen nicht anders zu erwarten, natürlich schwierig. Vor- und Nachteile müssen aufgeführt und vor dem Hintergrund der Zielsetzung der Analyse sorgfältig gegeneinander abgewogen werden. Als vorteilhaft erwies sich neben der unkomplizierten Beschaffung der Daten der Umstand, dass im Handbuch Druck und Werbung

- Firmenprofile mit umfangreichen Produkt- und Leistungsdaten enthalten sind,
- eine einheitliche Datenerfassung über einen längeren Zeitraum hinweg betrieben wurde (die jährliche Aktualisierung der Unternehmensdaten nach einem unveränderten Erfassungsschema erlaubt Längsschnittanalysen),
- die Möglichkeit zu vergleichenden Analysen von Untersuchungsregionen angelegt ist,
- eine Totalerhebung und keine Stichprobe, wie in den meisten empirischen Studien, zugrunde gelegt wird (abgesicherte Repräsentativität).

Dass diese Totalerhebung auch tatsächlich einen vollständigen Überblick über alle Unternehmen des betreffenden Untersuchungsgebiets bietet und nicht nur eine Auswahl von Unternehmen im Handbuch Druck und Werbung veröffentlicht wurde, konnte im Zuge einer Überprüfung anderer Quellen wie dem Clusterhandbuch Medien der Region Leipzig (STADT LEIPZIG 2003) zweifelsfrei bestätigt werden. Einzelne Unternehmensangaben mussten daraufhin geringfügig ergänzt oder korrigiert werden, aber an der grundsätzlichen Zusammensetzung der Untersuchungsgruppe änderte sich dadurch nichts.

Diese Vollständigkeit der Daten im Bereich der Druckindustrie sowie des Druckereihandwerks (Druckvorstufe, Druck und Druckweiterverarbeitung) konnte in der Werbebranche, dem zweiten großen Akteursfeld des Handbuchs, nicht wieder erreicht werden. Bei einer Auswertung der Werbeagenturen, Grafiker und Designer wäre eine quellenübergreifende Erfassung somit unumgänglich gewesen. Auf sie wurde aus Zeit- und Kostengründen verzichtet. Außerdem ist dieser Bereich trotz vielfältiger Überschneidungen ein vergleichsweise junges Segment, das (wie schon erwähnt) in einer Zeit entstanden ist, als der industrielle Entwicklungspfad der traditionellen Medienbetriebe in der Systemtransformation gerade zerfiel.

Die Nachteile des Datensatzes liegen insbesondere in der Art der Datenabfrage bei den Unternehmen: So beinhalten die Angaben des Handbuchs eine Selbstauskunft der Unternehmen hinsichtlich der angebotenen Leistungen und Produkte. Angebotene Leistungen müssen aber nicht zwangsläufig auch selbst erbrachte Leistungen der Unternehmen sein, da die Unternehmen häufig durch Subkontrakte („vertikale Kooperationen“) im Produktionsprozess miteinander verbunden sind. Die realen Marktverhältnisse und Kundenbeziehungen werden durch die erfassten Unternehmensangaben also nur unzureichend abgebildet. Andererseits wäre es aus der Sicht der Unternehmen wenig attraktiv, wenn die angebotenen Leistungen auf längere Sicht ausschließlich durch Externe erbracht würden. Dies stünde auch im Gegensatz zu der von den Auftraggebern geforderten Flexibilität bei der Leistungserstellung. Wahrscheinlicher ist es, dass Arbeitsteilung und Kooperation von Unternehmen nur dann zum Einsatz kommen, wenn es darum geht, Auftragspitzen zu bewältigen und Lieferengpässe zu vermeiden. Die Verzerrungen im Produkt- und Kompetenzprofil der Unternehmen sind daher im Rahmen der Fragestellung durchaus vertretbar.

Darüber hinaus fehlen in den Datensätzen wesentliche Angaben zur Wirtschaftlichkeit und Produktivität, zu den Austauschbeziehungen und zum Kooperationsverhalten der Unternehmen sowie darüber, wie die angegebenen Kompetenzen im Produkt- und Leistungsprofil der Unternehmen zu gewichten sind. Für die Analyse zur Transformation des Handelns ist der quantitative Ansatz dieser Untersuchung bis auf wenige Ausnahmen ebenfalls ungeeignet. Weil eine Datenersterfassung erst für das Jahr 1993 möglich ist, muss in der Auswertung auch auf die für die Neubewertung der Unternehmensstruktur wichtige Phase des Übergangs vom Plan zum Markt verzichtet werden. Die Phase der Neugründung von Unternehmen und der Deindustrialisierung der großen Kombi-

nate war zu Beginn des Untersuchungszeitraumes eigentlich schon abgeschlossen und muss auf einem anderen Weg rekonstruiert werden. Eine recht gute Aussagefähigkeit wird dagegen bei einigen Aspekten des technisch-organisatorischen Wandels in der posttransformativen Phase ab 1993 erzielt. Hier kommt es der Untersuchung zugute, dass alle Marktsegmente und Produktionsstufen der Branche flächendeckend nach einem einheitlichen Muster über einen vergleichsweise langen Zeitraum jährlich neu und umfassend registriert wurden. Vergleiche mit anderen Quellen und weiteren Interviewaussagen aus erster Hand bestätigen diese Einschätzung.

II Qualitativer Ansatz der Datenerhebung und -auswertung

Die Interviews wurden in einem Bereich des Handwerks geführt, in dem einerseits spezifische Erfahrungen der beruflichen Sozialisation nachwirken und andererseits ein gewachsenes Handlungswissen aufgrund tiefgreifender Strukturveränderungen nicht mehr so selbstverständlich ist wie noch zu Beginn des Transformationsprozesses. An diesem Wendepunkt zwischen einer noch vorhandenen Pfadabhängigkeit und einem noch ungerichteten Pfadwechsel kamen die Interviews zustande, die im Rahmen dieser Untersuchung mit Handwerkern und Unternehmern, Inhabern und Geschäftsführern der Druckbranche in zwei Erhebungszeiträumen durchgeführt wurden.

Die ersten Gespräche im Umfang von insgesamt 16 Unternehmerinterviews fanden im Zeitraum von März bis Juni 2006 statt. Die Auswahl der Interviewpartner war dabei nicht zufällig sondern bewusst breit gewählt, und entsprach dem noch sehr explorativen Vorgehen in der ersten Erhebungsphase. Es sollten möglichst Betriebe unterschiedlicher Größe und Spezialisierung ausgewählt werden, wobei die Mehrzahl der angefragten Betriebe als Druckereien tätig waren.

Mit der Arbeit an der Fragestellung und Zielsetzung der Untersuchung musste die Methodik verfeinert und an die besondere Situation in der Vorstufe angepasst werden. Dazu war eine Umstellung der Interviewführung auf stärker problemzentrierte Interviews erforderlich, die sich an Handlungsfolgen wie dem Organisationswandel der Betriebe sowie der wachsenden Unsicherheit der Akteure orientierten.

In dieser zweiten Erhebungsphase in den Monaten August und September 2008 wurden noch einmal 11 Gespräche geführt, diesmal allerdings ausschließlich mit Betrieben, die als Druckvorstufenbetrieb angegeben werden können. Alles in allem konnten somit im qualitativen Untersuchungsteil der Arbeit zum Unternehmerhandeln 27 vollständig transkribierte Interviewprotokolle verwendet werden.

Die Auswertung der Interviews basiert auf digital gespeicherten Tonaufzeichnungen, mit denen sich die Interviewpartner zuvor einverstanden erklärt hatten. Nach der wörtlichen Transkription wurden die fertigen Protokolle für die Textinterpretation aufbereitet. Da die Grundstruktur der Interviews ähnlich war, bot sich das Verfahren einer Themenanalyse an (FROSCHAUER/LUEGER 2003, S. 158 ff.). Dieses Verfahren ist geeignet, um

Handlungsstrategien und -motive von Akteuren mit vergleichbar geringem Aufwand zu systematisieren und in ihrer Differenziertheit herauszuarbeiten, ohne dass auf latente Sinnstrukturen und Besonderheiten der sprachlichen Ausdrucksweise stärker eingegangen wird. Im Vordergrund steht vielmehr die zusammenfassende Aufbereitung von manifesten Textinhalten. Aus größeren Textmengen soll ein schneller Überblick über die im Text enthaltene Vielfalt, Darstellungsweise und Verknüpfung der Themen gewonnen werden (FROSCHAUER/LUEGER 2003, S. 158f.).

Im ersten Schritt der Textaufbereitung werden Textstellen der verschiedenen Interviewprotokolle thematisch geordnet und zusammengefasst. Einzelthemengebiete sind im vorliegenden Fall die sozialen und ökonomischen Beziehungen der Akteure zu Auftraggebern, Beschäftigten, Mitgesellchaftern, Unternehmer-Kollegen, weiteren Familienmitgliedern, Händlern usw. Zwar lassen sich bei dieser Zuordnung thematische Überschneidungen vor allem bei komplexeren Interaktionszusammenhängen nicht ganz vermeiden, von einigen Einzelfällen abgesehen, waren jedoch die charakteristischen Elemente und Komponenten in der Darstellung der Beziehungsarten schnell gefunden.

In einem zweiten Schritt erfolgte dann die eigentliche Themenanalyse. Dabei wurden die Inhalte der Interviews zu mehreren thematischen Textblöcken zusammengefasst und dadurch in ihrem Aussagegehalt reduktiv verdichtet. Die Themenanalyse bezog sich aber auch auf die Art, wie die Themen im Text verwendet und miteinander verknüpft wurden, auf den Argumentationszusammenhang ihres Auftretens sowie auf die Themen benennenden Personen. Hierbei ließen sich innerhalb der Gespräche Gemeinsamkeiten und Unterschiede erkennen, die für das Verständnis einzelner Themenabschnitte wichtig waren.

Aus den Gründen, die unmittelbar mit dem technisch-organisatorischen Wandel zusammenhängen, ist es für die Analyse wirtschaftlichen Handelns im Handwerk und Kleingewerbe beispielsweise nicht unwesentlich, ob die Akteure ihr Handeln als ein (zentralistisch-autoritäres) Unternehmerhandeln interpretieren oder ihre Person stärker in den Kontext einer handelnden Organisation stellen (dezentral-partizipative Führungs- und Organisationsmerkmale). Die betrieblichen Führungs- und Organisationsmerkmale sind auch im Kleingewerbe und Handwerk nicht immer einheitlich. Sie können aber nur auf der Grundlage der Kontextbedingungen ihres Auftretens erklärt werden.

Beendet wurde die Auswertung der Interviews schließlich damit, dass besonders typische Passagen der Interviewprotokolle durch wörtliche Zitate in die Einzelanalysen der verschiedenen Themenblöcke eingearbeitet wurden.

Die Unternehmerinterviews in der ersten, noch vergleichsweise explorativen, Forschungsphase waren als Experteninterviews konzipiert, zeichneten sich aber in der Gesprächsdurchführung durch Elemente aus, wie sie bei narrativen Interviews Anwendung finden (geringe Standardisierung und Vorstrukturierung). Narrative Interviews kommen immer dann zum Einsatz, wenn das Thema einen starken Handlungszusammenhang aufweist und Verkettungen von unterschiedlichen Handlungen sowie dramatische

Sequenzen beinhaltet.

Diese Merkmale sind in vielen Unternehmerbiographien und Unternehmensbiographien zweifellos vorhanden: DDR-Zeit, Wende, Modernisierung, Krise und Anpassung bilden einen in vielen Interviews wiederkehrenden Spannungsbogen. Die Interviewpartner entwickelten im Anschluss an eine kurze Einführung und Definition des Gesprächsinhaltes bald eine aus den unterschiedlichen Ereignissen der Unternehmensentwicklung bestehende Erzählstruktur, in der die Themen Gründung, Investition, wirtschaftlicher Rückschlag und Erholung/Neubeginn auf unterschiedliche Weise miteinander verknüpft wurden.

Nach Mayring verfügen Narrationen über einen festen Ablaufplan, der in der Sprachform „Erzählung“ selbst begründet liegt und eine Strukturierung durch den Interviewer überflüssig macht. Der Interviewer unterstützt aber den roten Faden der Erzählung durch Fragen, die sich auf das Thema der Erzählung und ihre universelle Struktur beziehen. Die wesentlichen Teile im Aufbau und Ablauf der Gespräche sind die Einführung, Orientierung, Komplikation, Evaluation und Schlussbetrachtung (MAYRING 2002, S. 73).

1. Einführende Stimulierung der Erzählung: Eine überaus wirksame Einführung in das Gespräch war die Abfrage und Klärung von technischen Details der Produktion. Die dazu erforderlichen Angaben zur technischen Ausstattung der Betriebe wurden dem Handbuch Druck und Werbung entnommen, das damit eine erste Gesprächsgrundlage schuf, über die sich Interviewer und Interviewpartner miteinander verständigen konnten.
2. Orientierung: Der sich an diesen ersten Gesprächsteil anschließende Überblick zur Unternehmensbiographie beziehungsweise Unternehmerbiographie enthielt die wesentlichen Eckdaten der Unternehmensentwicklung, ohne dass diese Darstellung der Interviewpartner bereits durch klärende Gegenfragen unterbrochen werden musste. Die Interviewten sprachen während dieser Zeit über die aus ihrer Sicht wichtigsten Investitionen in die Drucktechnik, Erfolge ihres Unternehmens, eigene Entscheidungen und andere Schlüsselerlebnisse, die ihr Handeln entscheidend beeinflussten.
3. Komplikation: Vertieft und ergänzt wurde die Erzählstruktur durch Nachfragen zu noch nicht angesprochenen Handlungssituationen oder spezifischen Problemen oder Phasen der Unternehmensentwicklung, in denen die Handlungsmotive und -strategien der Akteure besonders gut zum Ausdruck kommen. Darüber hinaus wurden Nachfragen zur Ausgestaltung von Austauschbeziehungen, der Situation des Marktumfeldes oder Aspekte des technologischen Wandels als mögliche Bestimmungsfaktoren der Unternehmensentwicklung gestellt. Als Folge dieser Interventionen durch den Interviewer ging das Gespräch an dieser Stelle immer stärker in ein Frage-Antwort-Verhalten zwischen Interviewer und Interviewpartner über. Das freie Erzählenlassen des Unternehmers wurde eingeschränkt und manchmal zugunsten einer systematischen Abfrage einzelner Praktiken und Interaktionskontexte ganz aufgegeben.

4. Evaluation: Erst gegen Ende der Interviews wurden Bewertungsfragen zur Gesamtentwicklung des Unternehmen oder zum Selbst- und Handlungsverständnis gestellt. Die Gesprächspartner bekamen dadurch Gelegenheit, ihre subjektiven Erwartungen, Interpretationen, Einstellungen und Motivationen zu erläutern und auf den Punkt zu bringen.
5. Schlussbetrachtung: Mit der Aufforderung, die Entwicklung in wenigen Worten nochmals zusammenzufassen, in wesentliche Abschnitte einzuteilen, Fortschritte, Wendepunkte und Grundsatzentscheidungen anzugeben oder einen Ausblick auf künftige Ereignisse und Maßnahmen vorzunehmen, wurde der als „Interview“ apostrophierte Gesprächsteil beendet. Im Wissen darum, dass das Aufnahmegerät nun ausgeschaltet war und keine weiteren Fragen folgen würden, sprachen einige der Interviewpartner von sich aus Situationen oder Erwartungen an, die ihre wachsende Unsicherheit ausdrückten oder zum Zeitpunkt des Gesprächs noch nicht verarbeitet worden waren.

Gegenstand der Gespräche waren Themen, die sich in quantitativen Analysen nicht oder nur schwer bearbeiten lassen (Art und Qualität der ökonomischen und nicht-ökonomischen Austauschbeziehungen, Führungs- und Organisationsmerkmale der Unternehmen, biographische Angaben zur Person des Unternehmers). Die Bereitschaft über diese Themen und die eigene Person zu sprechen, war in vielen Fällen stark ausgeprägt. Der Feldzugang musste also nicht erst über eine längere Vorbereitungsphase mühsam aufgebaut werden. Es hat den Anschein, als ob sich die Akteure ihrer besonderen Erfahrungen in zwei unterschiedlichen Gesellschaftssystemen bewusst und stark daran interessiert waren, dass diese Erfahrungen von einer unabhängigen Seite dokumentiert werden.

Eine besondere Schwierigkeit der Interviewführung bestand aber in der Erfassung von Beispielen nicht-marktangepassten Handelns, das von Unternehmern immer nur ungern zugegeben wird, weil es sich in der modernen Managementideologie oftmals um negativ konnotierte und somit sozial diskreditierte Praktiken handelt. Eine der wenigen Möglichkeiten, sich dennoch an solche Praktiken und Werthaltungen heranzutasten, ist das rechtzeitige Nachfragen, wenn sich in den Erzählungen Hinweise auf „ungewöhnliche“ Problemlösungen ergeben, die einer formalisierten Entscheidungsfindung auf der Grundlage ausschließlich ökonomischer Kriterien zuwiderlaufen. Die Arbeitsthese für ein nicht strikt ökonomisches Verhalten der Akteure ergaben sich größtenteils aus den vorliegenden empirischen Befunden über die Orientierungsmuster und Handlungsrou-tinen ostdeutscher Manager (siehe Abschnitt 5) und in geringerem Maße aus den schon vorhandenen Informationen über die Pfadabhängigkeit des sozialen Feldes der Handwerker und Kleinunternehmer.

Zu den Aspekten des Handelns, die in der Auswertung ausgespart wurden, zählen die kollektiven Einstellungen, Wahrnehmungsstrukturen und Identitäten von Akteuren. Auch hier können sich interessante Effekte der Pfadabhängigkeit und Transformation

ergeben; auch sie wurden möglicherweise in einem früheren Entwicklungspfad durch Sozialisation, Normierung und Routinisierung angelegt und verfestigt. Auf kulturalisierte Wahrnehmungs- und Verhaltensweisen geht die vorliegende Arbeit aber nur am Rande ein, wenn es zum Verständnis spezifischer Handlungsziele und -folgen unbedingt erforderlich erscheint. Eine umfassendere Darstellung der miterfassten Einstellungen und gesellschaftlichen Orientierungen der Unternehmer hätte nicht nur den ohnehin schon auf ein umfangreiches empirisches Material gestützten Untersuchungsschwerpunkt zu Fragen des Unternehmerhandelns und der Unternehmensorganisation und des Organisationshandelns noch weiter ausgedehnt, sondern darüber hinaus auch einen anderen verhaltenswissenschaftlichen Zugang in der Analyse erfordert (zur Abgrenzung von „Handeln“ und „Verhalten“ vgl. WERLEN 1995, 2000). Für die forschungspraktische Frage welches Textmaterial in die Auswertung einfließen soll, war es entscheidend, dass sich die Aussagen der Akteure konsequent auf den räumlich-sektoralen Entwicklungspfad (das Handwerk in der Region) rückbeziehen, und nicht, wie dies in der Einstellungsforschung häufig geschieht, losgelöst von pfadspezifischen Umweltbedingungen auf stereotype Globalkategorien wie den „Ostunternehmer“ oder vermeintlich „sozialistische“ Einstellungs- und Verhaltensmuster.

D Interviewpartner

Mit der Deindustrialisierung der graphischen Branche in der ehemaligen Buchstadt Leipzig schien zunächst ein geeignetes Fallbeispiel zur Untersuchung von Schrumpfungprozessen gefunden zu sein. Weitergehende Recherchen und Erhebungen ergaben indes, dass die Klein- und Handwerksbetriebe als mutmaßliche „Relikte“ der ehemaligen Buchstadt tatsächlich zu allen Zeiten ein recht eigenständiger Bestandteil des regionalen Entwicklungspfades waren, der nur indirekt von den postsozialistischen Schrumpfungprozessen in der Industrie betroffen war. Nicht Schrumpfung sondern Langlebigkeit und Persistenz waren die bestimmenden Motive in der wirtschaftlichen Transformation des Handwerks. Für die vorliegende Untersuchung ist es daher von grundsätzlicher Bedeutung, wie sich die Biographien von Kleinunternehmern und -unternehmen in den Entwicklungspfad der graphischen Wirtschaft einfügen. Da es diesbezüglich zwischen den Druckereien und der Vorstufe einige Unterschiede gibt, werden beide Bereiche mit den Druckereien beginnend getrennt dargestellt. Wie schon erwähnt, stützen sich die Angaben auf Interviews mit insgesamt 27 Unternehmerpersönlichkeiten, von denen 16 dem Bereich der Druckereien und elf der Druckvorstufe zuzuordnen sind.

Ein erstes Kriterium zur näheren Bestimmung der Pfadabhängigkeit des Handwerks ist die fachliche Qualifikation der Akteure. In Druckereien hat die fachbezogene Ausbildung traditionell einen hohen Stellenwert. Wie hoch dieser einzuschätzen ist, lässt sich daran erkennen, dass nur vier der insgesamt 16 interviewten Drucker über keine berufsqualifizierende Ausbildung im graphischen Gewerbe verfügen und sich die erforderlichen Kenntnisse berufsbegleitend (*learning by doing, using*) aneigneten. In den älteren, schon

vor 1990 existierenden Handwerksbetrieben geben alle befragten Gesprächspartner eine druckfachliche Erstausbildung an. Die meisten der Gesprächspartner erhielten ihre Fachausbildung noch in den sozialistischen Ausbildungswerkstätten oder Fachschulen. Nur zwei Gesprächspartner, die heute einen alteingesessenen Handwerksbetrieb führen, gehörten zu einem postsozialistischen Ausbildungsjahrgang.

Ein weiteres Kriterium der Pfadabhängigkeit ist das Alter der Betriebe und Unternehmer, das drei „Generationen“ umfasst:

- private Handwerksbetriebe aus sozialistischer Zeit („alte“ Selbstständige),
- Gründungen der Transformationsphase sowie
- junge Neugründungen der posttransformativen Phase.

Die „alten“ Selbstständigen und kleingewerblichen Gründer der Nachwendejahre stellen mit Abstand die größten Gruppen der untersuchten Betriebe dar. Fünf jüngeren Unternehmern und Handwerksmeistern stehen insgesamt elf Unternehmer gegenüber, die den Status der Selbstständigkeit um 1990 oder früher erlangten. Dies ermöglicht eine Rekonstruktion der betrieblichen Strukturen und Prozesse für die gesamte Zeitspanne des Modernisierungsgeschehens seit 1990. Die Daten zur betrieblichen Entwicklung weichen nur geringfügig von den biographischen Angaben der Unternehmer ab. Insgesamt waren sieben der 16 untersuchten Betriebe als private Handwerksbetriebe bereits in die Wirtschaft der DDR integriert. Neun Betriebe entstanden als Neugründung oder durch Privatisierung ehemals sozialistischer Betriebe. Von diesen neun Betrieben wurden wiederum drei Betriebe erst in der zweiten Hälfte der 90er Jahre gegründet. In sechs Fällen erfolgte die Gründung oder Privatisierung folglich bereits 1990 oder nur kurze Zeit später in den frühen 1990er Jahren.

Festzuhalten bleibt, dass bis auf fünf Akteure alle befragten Druckerei-Unternehmer entweder in Staatsbetrieben oder als selbstständige Handwerker des graphischen Gewerbes mit dem sozialistischen Produktionsregime in Berührung gekommen waren. Die meisten Unternehmerpersönlichkeiten fügen sich somit entweder über die Dauer ihrer Selbstständigkeit oder über ihre Ausbildung und Beschäftigung in graphischen Betrieben oder über beides in den Entwicklungspfad der Branche ein. Wenn die Betriebe erst in der postsozialistischen Zeit gegründet wurden, haben zumindest die Erwerbsbiographien der Unternehmerpersönlichkeiten Bezüge zum Arbeits- und Ausbildungsalltag der heute nicht mehr existierenden sozialistischen Produktionsbetriebe. Unter den Unternehmern, die erst nach dem Übergang in die Marktwirtschaft den Beruf eines Druckers ergriffen und auch sonst nicht in graphischen Betrieben beschäftigt waren, gibt es zwei, die noch als Berufsanfänger an die Spitze eines alteingesessenen Familienbetriebes getreten waren, nachdem sie zuvor ihre Fachausbildung abgeschlossen hatten. Somit verbleiben unter den „Berufsanfängern“ eigentlich nur drei Interviewpartner, die zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung „echte“ Quereinsteiger waren und weder über eine fachliche Ausbildung in der graphischen Wirtschaft noch über entsprechende Produktionserfahrungen in diesem Bereich verfügten.

Tab. 3 Interviewpartner (2006) in Druckereibetrieben nach biographischen Merkmalen

Interviewpartner	Fachausbildung	Ohne Fachausbildung	Beschäftigt in druckgraphischem Betrieb/Buchverlag		Selbstständigkeit	
			vor 1990	nach 1990	vor 1990	nach 1990
1	x		x			x
2	x		x	x		x
3		x				x
4	x		x	x		x
5	x		x		x	
6	x		x		x	
7	x		x		x	
8		x	x			x
9		x				x
10	x				x	
11	x					x
12	x		x	x		x
13	x					x
14	x				x	
15		x				x
16	x		x			x
Gesamt	12	4	9	3	5	11

Quelle: Übersicht nach Angaben der Interviewpartner

Das Qualifikationsniveau in der Vorstufe ist dem in den Druckereien in vielerlei Hinsicht sehr ähnlich. Die Betriebe entstanden jedoch im Unterschied zu den Druckereien bis auf eine Ausnahme erst nach 1990, so dass die Gesprächspartner bis zum Zeitpunkt der Selbstständigkeit in den graphischen Großbetrieben der Region als Schriftsetzer, Repro-fotographen oder Satztechnologien beschäftigt waren. Zwei der elf Interviewpartner im Bereich der Druckvorstufe sind Quereinsteiger mit Kenntnissen im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnik. Fasst man die vorliegenden Informationen zur Person zusammen, so haben die ausgewählten Interviewpartner der Vorstufe nahezu den gleichen beruflichen Entwicklungsweg genommen. Dieser Eindruck wird noch dadurch verstärkt, dass wiederum bis auf zwei Ausnahmen alle Unternehmen in den ersten Jahren der politischen Wende entstanden und somit in einer Zeit, in der viele der bestehenden druckgraphischen Betriebe veräußert oder geschlossen wurden. Wenn es Zeiten einer abhängigen Beschäftigung nach 1990 gab, so währten diese meist nur kurz; nur in einem Fall lag schon vor 1990 eine Selbstständigkeit als privater Handwerksbetrieb vor.

Tab. 4 Interviewpartner (2008) in der Druckvorstufe nach biographischen Merkmalen

Interviewpartner	Fachausbildung	Ohne Fachausbildung	Beschäftigt in druckgraphischem Betrieb/Buchverlag		Selbstständigkeit	
			vor 1990	nach 1990	vor 1990	nach 1990
1	x		x		x	
2	x		x	x		x
3	x		x			x
4	x		x			x
5	x		x	x		x
6		x				x
7	x		x			x
8		x				x
9	x		x	x		x
10	x		x	x		x
11	x		x	x		x
Gesamt	9	2	9	5	1	10

Quelle: Übersicht nach Angaben der Interviewpartner

Ein drittes Kriterium für die Pfadabhängigkeit könnte die technische Ausstattung der Betriebe sein. Doch gerade über dieses für das Selbstverständnis der Akteure so wichtige Merkmal gelingt die Zuordnung zum regionalen Entwicklungspfad der graphischen Branche am allerwenigsten. Die Umwälzungen, die mit der informations- und kommunikationstechnischen Vernetzung und der Entwicklung der neuen elektronischen Medien verbunden sind, stellen kurz gesagt die herkömmlichen Kategorien der technischen Spezialisierung und Arbeitsteilung in der Branche radikal in Frage.

Bis 1990 war die Ausgangslage noch eine vollkommen andere. Die Arbeiterlaubnis für das Buchdruckerhandwerk beschränkte sich meist auf das klassische Herstellungsverfahren des Buchdrucks (Hochdruckverfahren) und Produktionen im Bereich des Formulardrucks. Hauptauftraggeber der Handwerksbetriebe waren staats- oder parteieigene Produktionsbetriebe in der Industrie. Darüber hinaus wurden aber auch private Aufträge entgegengenommen. Zugelassen waren Kleinbetriebe mit höchstens neun Angestellten, wobei in vielen Betrieben die Zahl der Beschäftigten deutlich darunter lag und auch Familienangehörige beschäftigt wurden.

Der privatwirtschaftliche Handlungsspielraum dieser Betriebe war in der Regel auf wenige Möglichkeiten zur Kostenreduzierung durch Materialeinsparung und eine einfache Arbeitsorganisation begrenzt. „Kreativität“ konnte sich eigentlich nur dort entfalten, wo (um Engpässe zu vermeiden) Material (zum Beispiel Papier) aufgrund der strengen Zuteilungsrichtlinien in größerem Umfang über den informellen Tauschhandel beschafft werden musste.

Im Zuge der Transformation und des Strukturwandels im Handwerk gewinnen jedoch die organisatorischen und nicht-technischen Aspekte bei der Neuausrichtung der Be-

triebe zunehmend Gewicht, während sich die wirtschaftliche Nutzungsdauer von Produktionsanlagen deutlich verkürzt. Angesichts eines rasanten technologischen Wandels in der „digitalisierten“ Druckbranche scheinen biographische Angaben zum Berufs- und Erwerbsleben der Akteure für die Begründung postindustrieller Pfadabhängigkeiten allgemein weitaus besser geeignet. Sicher ist der Einfluss von Erfahrung, Wissen und sozialen Kontakten auf die Entwicklung des sozialen Feldes ungleich schwieriger zu bestimmen. Wie der nachfolgende Abschnitt zeigt, haben diese Faktoren dafür das Potential, das Handeln der Akteure dauerhaft zu verändern und hierüber lange nachzuwirken.

4 Erwerbsbiographien der Unternehmer im Druckereihandwerk

Die in dieser Arbeit präsentierte Auswahl von Interviews ist das Ergebnis einer zielgerichtet vorgenommenen Auswahl von Betrieben ohne Anspruch auf Vollständigkeit. Sie gewähren jedoch Einblick in einen nicht nur in der Transformationsforschung bislang vernachlässigten Bereich, für den bis heute kaum belastbare empirische Befunde vorgelegt worden sind. Gestützt auf die Interviews werden an dieser Stelle einige einführende Aussagen zum Arbeits- und Erwerbsleben der Handwerker und Unternehmer getroffen. Biographische Analysen wie diese können systematische Auswertungen zum Wandel des Handwerks sicher nicht ersetzen. Es lassen sich aber Zeiträume und Ereignisse identifizieren, die für die Entwicklung der Menschen von wesentlicher Bedeutung waren. Schließlich können die Akteure darüber auch selbst näher vorgestellt werden. Durch das chronologische Vorgehen in diesem Kapitel werden die historischen Einflüsse in der Erwerbsbiographie der Handwerker nachvollziehbar. Weiterführende Überlegungen zur Entwicklung des Handwerks finden sich in den systematischen Teiluntersuchungen zum Strukturwandel und wirtschaftlichen Handeln im Handwerk (Kapitel sechs und sieben).

A Erwerbstätigkeit im sozialistischen Produktionsregime

Aufgrund der verbreiteten Überspezialisierung und umfassenden Standardisierung der Facharbeit in den Großbetrieben der ehemaligen DDR können die Brüche in den Erwerbsbiographien leicht übersehen werden. Der berufliche Werdegang der befragten Unternehmer begann häufig in den staatlichen Industriebetrieben und war angesichts einer ausgeprägten Funktions- und Arbeitsteilung dennoch alles andere als einseitig. Wechsel zwischen einzelnen betrieblichen Einheiten kamen in der staatlichen Industrie beispielsweise deutlich häufiger vor als innerhalb des privaten Handwerks und Kleingewerbes. Trotz ihrer großen strukturellen Homogenität (die oft perfekt orchestriert erscheint) wurde gerade die fordistisch-tayloristisch durchorganisierte Arbeitswelt der Industriebetriebe von recht unstetigen Erwerbsbiographien durchzogen. Auch die Grenze zwischen privatem Handwerk und staatlichen Industriebetrieben blieb immer durchlässig. So hatten die Gesprächspartner zumeist schon mehrere berufliche Stationen in staatlichen Betrieben durchlaufen, bis ihnen eine Gewerbeerlaubnis als privater Handwerksbetrieb ausgestellt wurde.

Die Motive für den letzten Schritt der Unternehmensgründung oder -übernahme mögen vielfältig gewesen sein; abweichende politische Einstellungen der Akteure und ökonomische Vorteile spielen aber in gewissen Grenzen sicherlich eine wichtige Rolle. Dem späteren Werdegang der heutigen Unternehmer entsprechend, ist die vertikale Mobilität dieser Akteursgruppe nur gering. Nur zwei der insgesamt 27 Gesprächspartner erreichten eine Position auf einer mittleren Leitungsebene der staatlichen und parteieigenen

Betriebe. Die heutigen Unternehmer zählten also in der Regel nicht zur ersten betrieblichen Führungsebene. Dennoch bildet die gemeinsame Erfahrung des sozialistischen Arbeitsalltags in volkseigenen oder parteigebundenen Großdruckereien im Selbstverständnis der Akteure bis in die Gegenwart einen bewusstseins- und identitätsstiftenden Bezugspunkt.

Beispielhaft verdeutlicht sei dies anhand der Unternehmer im Bereich der Druckvorstufe. Auch für diese Gruppe gilt, dass sie durch ihre Arbeit oder Ausbildung in sozialistischen Produktionsbetrieben, Werkstätten und Lehreinrichtungen über einen gemeinsamen oder ähnlichen Bestand an beruflichen und persönlichen Erfahrungen, Erinnerungen und Motivationen verfügt.

Bis zur Wende war die Vorstufe in den zentral gelenkten Apparat der partei- und volkseigenen Großbetriebe eingegliedert. Als eigenständige Organisationsdomäne privater Klein- und Handwerksbetriebe entstand sie erst mit der Wende zu Beginn der 1990er Jahre. Bis auf wenige Ausnahmen wurden die Betriebe im Zeitraum von 1990 bis 1993 gegründet. Nur sehr wenige Betriebe sind erheblich älter, so dass ihnen als private Handwerksunternehmen der Übergang zur Marktwirtschaft glückte, oder deutlich jünger, was sie als Existenzgründung ausweisen würde. Es handelt sich um eine Generation von Unternehmen, aber unterschiedliche Generationen von Unternehmern. Gemeinsam ist diesen verschiedenen Unternehmer-Generationen, dass sie ihre beruflichen und fachlichen Qualifikationen, wiederum bis auf wenige Ausnahmen, in der polygraphischen Industrie Leipzigs und der ihr angeschlossenen Bereiche erworben haben. Aus ihren früheren beruflichen Positionen in den Kombinat- und parteieigenen Betrieben des polygraphischen Bereichs in Leipzig heraus, haben sie dann schon sehr bald ihr erstes und in der Regel auch einziges Unternehmen gegründet.

Unter den Akteuren befinden sich Redakteure und Werbeleiter aus der Verlagsbranche ebenso wie Reprofotographen, Schriftsetzer, Ingenieurökonom- oder Informationselektroniker aus unterschiedlichen, auch nicht-polygraphischen Produktionszweigen. Auch wenn das Kombinat Interdruck bei weitem am häufigsten genannt wurde und schon vor 1990 so etwas wie die Keimzelle des privaten Handwerks war, verteilen sich die befragten Unternehmer doch insgesamt auf einen großen Bereich, der alle größeren Organisationen in der Leipziger graphischen Industrie umfasst (Offizin Andersen Nexö, Leipziger Volkszeitung, Jütte, Verpackungsmittelwerk). Zwischen den heutigen Unternehmern bestanden enge Kontakte, die auch nach 1990 auf dem Weg der beruflichen Neuorientierung und insbesondere in der Phase der Unternehmensgründung intakt blieben. So wird immer wieder von schwachen Formen der gegenseitigen Unterstützung berichtet, die in der Startphase bereits seit langem eingeübte Überlebenstechniken waren.

Interviewpartner: Ja, die Kontakte stammen noch aus allertiefsten DDR-Zeiten. Wir, also die ganzen Verlage und Druckereien, waren doch damals alle an irgendeine Partei gebunden. Und da gab es die sogenannten Fachausschüsse. Und in diesen haben sich die Fachleute immer getroffen. Das waren immer wieder dieselben. Wir haben auch alle an der gleichen

Schule studiert [damals noch Ingenieurhochschule für Polygrafie, später Teil der HTWK Leipzig, d. Verf.] und dann kennt man sich eben untereinander.

Interviewpartner: Wenn wir da nicht ein paar Kontakte gehabt hätten – einer, mit dem ich heutzutage immer noch gut kann, und der in Leipzig schon relativ groß ist, der hatte damals eben als einer der ersten in Leipzig ein Macintosh-Satzstudio [...] Und mit ihm zusammen habe ich dann die ersten Sachen am Rechner realisiert. Und diese Brücke existierte dann auch noch als wir eigene Rechner hatten. Der [Bekanntes des Interviewpartners, d. Verf.] ist dann eben gekommen und hat gesagt „So, das braucht ihr noch. Und das braucht ihr noch. Und das macht man so.“ Also insofern haben wir schon von den Menschen partizipiert, die wir kannten. Auch schon vor der Wende kannten. Also die Kontakte waren da und gab es auch weiter.

Interviewpartner: Wenn ich jetzt mal von denen ausgehe, die auch aus dem Osten stammen, dann haben wir alle entweder zusammen gelernt oder zusammen studiert, oder waren in irgendeiner Form, während unserer Ausbildung, immer mal zusammen. Insofern kennt man sich. Die Zugereisten natürlich nicht. Die sind aber auch alle schon wieder weg.

Interviewer: Also diese alten Netzwerke sind noch aktiv?

Interviewpartner: Ja. Die sind zwar relativ lose, aber aktiv.

Interviewer: Wie häufig stehen Sie so miteinander in Kontakt?

Interviewpartner: Also wir haben zumindest einmal im Jahr ein Studienjahrgangstreffen. Und auf diesem sind schon die Hälfte der Leipziger dabei, und mit den anderen trifft man sich halt mal auf ein Bier oder auf irgendeiner Messe.

B Reorientierung in der Transformation

Die ersten Jahre des postsozialistischen Restrukturierungsprozesses standen im Zeichen der technischen Modernisierung der Produktion. Im Druckereigewerbe war dieser Schritt unter Ausnutzung einer großzügig gewährten öffentlichen Investitionsförderung mit der Umstellung vom klassischen Hochdruck auf das Offsetdruckverfahren verbunden. Die technische „Karriere“ der Betriebe beginnt zumeist mit der Anschaffung einer bereits gebrauchten Offsetdruckmaschine. Ihren vorläufigen Abschluss findet sie dann mit der Anschaffung einer modernen Offsetdruckmaschine, die über vier oder gar fünf separate Farbwerke verfügt. Ermöglicht wurde diese Umstellung des Produktionsprozesses auch durch zunächst relativ stabile oder steigende Umsätze in einem völlig veränderten und aufnahmebereiten wirtschaftlichen Umfeld, dem allerdings der Verlust langjähriger und stabiler Lieferbeziehungen an Industriegroßbetriebe vorangegangen war.

Interviewpartner: Ja, ich wusste, dass ich auf moderne Technik umstellen muss. Also, wie gesagt, Computersatz, Offsetdruck. Ohne diese Technik wäre uns der Sprung in die Marktwirtschaft nicht gelungen. Wir MUSSTEN also moderne Technik haben. Die haben wir uns angeschafft. In einem gewissen Rahmen, sagen wir mal, nicht zu groß (...) Ja, nur mit der modernen Technik können wir in der Neuzeit bestehen.

Interviewpartner: *Das waren zuerst hauptsächlich Geschenke oder Gebrauchtgeräte aus den alten Bundesländern. Und so peu à peu mit den ersten Umsätzen haben wir uns dann von einer Einfarb-Offsetmaschine bis zu einer hochmodernen Vierfarbmaschine hochgearbeitet. Dank unserer treuen Kunden (...) haben wir das geschafft.*

Interviewpartner: *Im Herbst '90 kam dann schon der Computer und dann auch im Dezember die Einfarb-Offsetmaschine. Wir haben noch bei der DRUPA 1990 [Internationale Fachmesse der Druck- und Druckmedienindustrie, d. Verf.] die Maschine bestellt (...) Da wussten wir noch gar nicht, wann die D-Mark kommt (...) Ja, und dann haben wir sukzessive immer weiter ausgebaut. Und dann haben wir uns eben '96 eine CTP [Computer-to-plate, d. Verf.] angeschafft (...) und gleichzeitig auch eine Vierfarbmaschine für den Offsetdruck. So sind wir eigentlich auch jetzt noch ausgerüstet.*

Neben der technischen Reorientierung kam es auch zu einer ersten Neuformierung der Netzwerke und Beziehungsstrukturen. Die Umformung der weiterbestehenden Beziehungen aus sozialistischer Zeit begann mit der Anbahnung von Beziehungen zu Druckereien in den alten Bundesländern. Obwohl diese Kontakte in der Regel nur von vergleichsweise kurzer Dauer waren, boten sie den Leipziger Betrieben eine spezifische Form der Unterstützung bei der Umstellung auf die Marktwirtschaft.

Die neuen Beziehungen beschleunigten allgemein den Transfer von Kapital, technologischem Know-how und marktrelevanten Informationen, wobei dieser Transfer ebenfalls in sehr unterschiedliche Interaktionskontexte eingebettet war: eine (Mehrheits-) Beteiligung einer westdeutschen Druckerei bot andere Voraussetzungen als ein durch Dritte vermittelter Kontakt zwischen ost- und westdeutschen Druckereibetrieben. Bei Beteiligungen konnte die Unterstützung bis zur Überlassung beziehungsweise Übertragung von Geschäftsbeziehungen und Absatzstrategien reichen, während sich der Kontakt zwischen vollkommen selbstständigen Betrieben auf kurzzeitig und unentgeltlich gewährte Einblicke in Produktionsabläufe und technische Besonderheiten der Betriebe beschränkte.

Die meisten der Beziehungen zwischen ost- und westdeutschen Druckereien endeten mit der Schaffung eines funktionsfähigen Marktes in den neuen Ländern und der zügig voranschreitenden technischen Modernisierung der Betriebe; nur in einem Fall entwickelte sich aus einer eher zufälligen Kontaktaufnahme eine lose, aber dauerhafte Beziehung zwischen zwei Betrieben.

Interviewpartner: *Das war eigentlich für uns in vielfältiger Hinsicht eine gute Startposition. Man muss dazu sagen, der Partner – das war ein fairer Partner. Also nicht jemand, der gesagt hat, ich mache hier nur Geld. Der wollte hier wirklich etwas Neues aufbauen. Hier also eine weitere Existenz, eine zweite Firma gründen.*

Interviewpartner: *Und dort sind also Kontakte zu Leuten entstanden, die wirklich selbstlos, absolut selbstlos geholfen haben, mit Rat und Tat zur Seite gestanden haben.*

Die Treffen mit westdeutschen Druckern lösen bei den Gesprächspartnern unterschiedliche Erinnerungen aus. Insgesamt handelte es sich dabei allerdings um eine recht labile und eher temporäre Form einer netzwerkartigen Kooperation, die sich wieder verflüchtigte, bevor gemeinsame Lernprozesse zum beiderseitigen Vorteil möglich gewesen wären. Die tatsächlichen Auswirkungen auf den späteren Erfolg lassen sich deshalb auch nur schwer abschätzen: einige der Befragten sehen in diesen Beziehungen *eine Anregung, keine große Hilfe*, andere Unternehmen profitieren dagegen noch immer von Absatzbeziehungen, die durch Vermittlung früherer westdeutscher Eigentümer zustande gekommen sind. Für den späteren Erfolg der Betriebe waren der frühe Zeitpunkt ihres Markteintritts und ein schneller Zugewinn von Marktanteilen möglicherweise von größerer Bedeutung.

Einen nachhaltigeren Einfluss hatten die Beziehungen zwischen westdeutschen und ostdeutschen Betrieben eigentlich erst dann, wenn der Informationstransfer über die Lösung produktionstechnischer Probleme hinaus ging, und Fragen der Kundenführung, des Vertriebs und Marketings und der Produkt- und Preispolitik einschloss. In diesen Bereichen verfügten die ostdeutschen Unternehmen bis dahin nur über geringe Erfahrungen und Kenntnisse. Die folgende Aufzählung gibt deshalb nur einen Überblick über die Art der Probleme, bei denen Transferleistungen westdeutscher Betriebe in Anspruch genommen wurden. Sie sagt jedoch nichts über die Bedeutung und Verbreitung der Hilfestellungen aus. Die Kontakte ermöglichten oder unterstützten die Leipziger Betriebe unter anderem bei der

- Erschließung neuer Marktsegmente,
- Erprobung und Adoption neuer Geschäftsmodelle,
- Personalentwicklung durch Aus- und Weiterbildung, insbesondere im Vertrieb und Marketing der Unternehmen,
- Vereinbarung niedrigerer Einkaufspreise,
- Umstellung der Betriebe vom Buchdruck auf den Offsetdruck,
- Finanzierung von Investitionen in die technische Ausstattung.

C Lebenslinien nach 1990

In den Erwerbsbiographien der befragten Unternehmer gibt es einige Entwicklungsabschnitte, die feste Konstanten der beruflichen Sozialisation in der ehemaligen DDR waren. Dazu gehörte insbesondere die Ausbildung und Tätigkeit in einem der industriellen Großbetriebe. Die Tätigkeit im Handwerk beginnt meist erst mit der Ausbildung zum Handwerksmeister und der Erteilung einer Gewerbe genehmigung. Die Aussagen der befragten Personen zum Ausbildungs- und Arbeitsalltag in der ehemaligen DDR ähneln sich demzufolge stark. Selbst die Initialisierung der Betriebe unter den Bedingungen der Marktwirtschaft hat in den Erinnerungen und Erfahrungen der Befragten noch etwas

Verbindendes (vgl. S. 72). Seitdem sind die Erfahrungen der Personen jedoch ganz unterschiedliche gewesen, obwohl die fachliche Tätigkeit – von der Einführung neuer Technologien einmal abgesehen – die gleiche geblieben ist. Diese Phase der Ausdifferenzierung nach 1990 soll nun etwas ausführlicher beschrieben werden.

Damit sich die Darstellung der persönlichen Biographien und damit die Evidenz der Angaben an dieser Stelle nicht in anekdotischen Einzelfallbeschreibungen erschöpft, müssen die unterschiedlichen Erwerbsbiographien der Akteure irgendwie gebündelt und verdichtet werden. Dazu dient ein Verfahren, das die persönlichen Entwicklungen der Akteure graphisch nachzeichnet und in subjektiv bilanzierende Lebenslinien umsetzt. Es setzt zwar eine intensivere Interaktion zwischen Interviewer und Interviewpartner voraus, ist aber dennoch relativ unkompliziert, weil es der gesellschaftlichen Praxis entspricht, nach der die wirtschaftliche Entwicklung in die Kategorien von Gewinn und Verlust, Wachstum und Schrumpfung, als Auf und Ab eingeteilt wird.

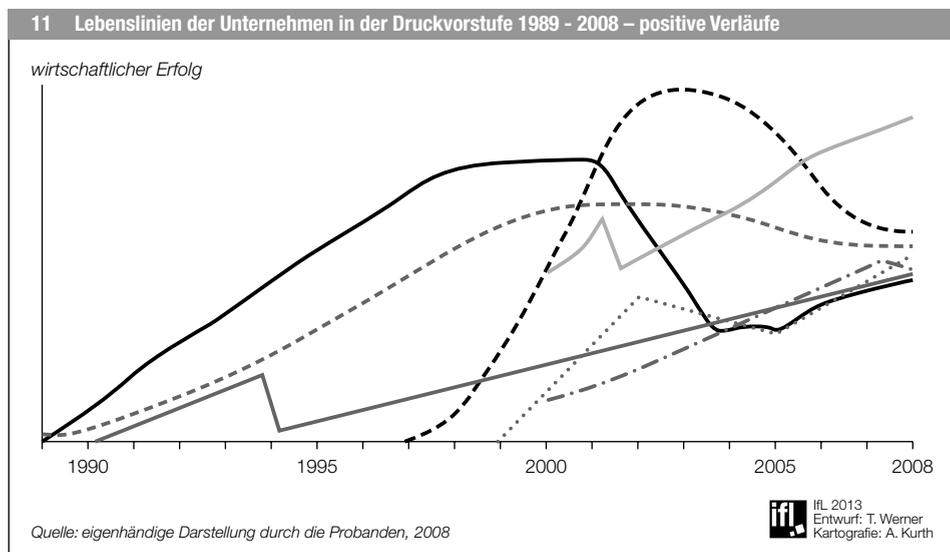
Um eine größere Vergleichbarkeit zu gewährleisten, wurden nur die Lebenslinien der Unternehmer in der Druckvorstufe systematisch erfasst. Die Gespräche in der Vorstufe wurden im Abstand von wenigen Tagen geführt und immer so, dass zwei Gespräche an einem Tag stattfinden konnten. Zu den Auffälligkeiten in dieser Phase der Erhebung gehörte es, dass von den zwei Unternehmern eines Tages immer ein Unternehmer auf der Gewinnerseite und einer auf der Verliererseite zu stehen schien. Dabei zeichnete sich in den Interviews meist schon nach kurzer Gesprächsdauer eine sehr klare, positive oder negative, Entwicklungstendenz ab. Diese Tendenz wurde von den Interviewpartnern in einer kurzen Sequenz zum Ende der Gespräche als „Lebenslinie“ in eine Graphik übertragen.

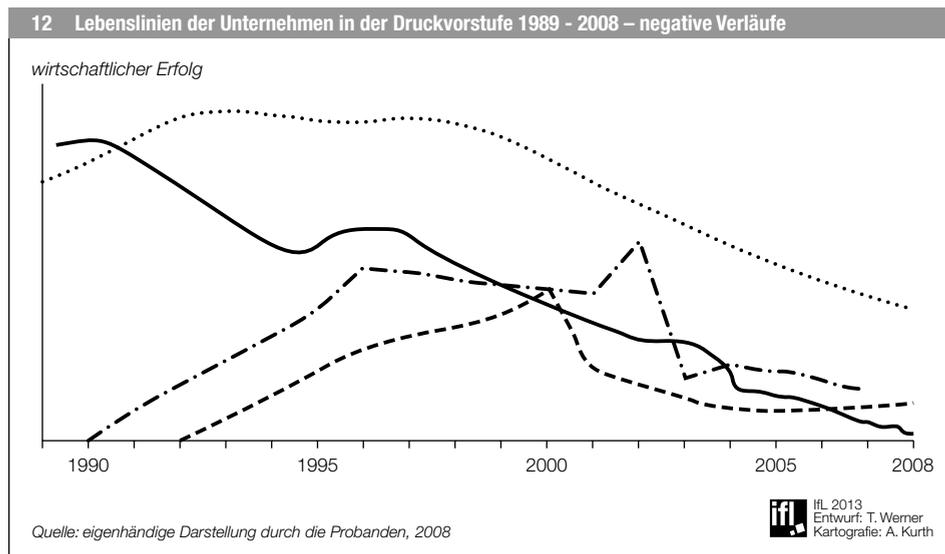
Bei der Lebenslinienteknik werden die Probanden selbst zur grafischen Darstellung und verbalen Kommentierung ihrer Lebensjahre angeregt. Die Technik eignet sich in der qualitativen Analyse vor allem für den Vergleich und die Generalisierung von längerfristigen Handlungszusammenhängen. Die Lebenslinienteknik ist deshalb in der Entwicklungspsychologie seit langem verbreitet und gilt dort als klassisches Verfahren (MAYRING 2002, S. 86). Sie kann aber genauso bei Unternehmerinterviews eingesetzt werden. Im vorliegenden Beispiel sollte das Verfahren die längerfristige Unternehmensentwicklung zum besseren Verständnis durch eine Erfolgskurve beschreiben.

Den Interviewpartnern wurde dazu ein horizontaler Zeitstrahl vorgelegt, auf dem der interessierende Zeitraum in Geschäftsjahren von 1990 bis 2008 angegeben war. Die vertikal angeordnete Erfolgsachse musste nicht näher spezifiziert werden und blieb interpretationsfähig. Das Auf und Ab der dargestellten Linien sagt also nichts über die tatsächliche Situation der Unternehmen aus. Das Abbildungsverfahren der Lebenslinie ist in diesem Sinne weder exakt noch „objektiv“. Die Lebenslinien spiegeln vielmehr die subjektiven Deutungen ihrer Autoren wider und legen als reflexive Praxis in der Selbstbezüglichkeit der Personen die Grundlage für den Vergleich.

Legt man die Lebenslinien der befragten Unternehmer Schicht für Schicht übereinander, werden die gegensätzlichen und weiterhin divergierenden Entwicklungsaussichten der Unternehmen fassbar. Um für eine größere Übersichtlichkeit in der Darstellung zu sorgen, wurden die Unternehmen bereits in zwei Gruppen als „Gewinner“ oder „Verlierer“ klassifiziert (Abb. 11 u. 12). Mit dieser Unterscheidung soll jedoch keine eindeutige Zuordnung der Einzelfälle behauptet werden. Dies ergibt sich zum einen aus der interaktionsgebundenen Form der Befragung, die diesem Darstellungsmittel zugrunde liegt. Zum anderen verdeutlichen die Lebenslinien in einigen Fällen einen relativ un stetigen Entwicklungsverlauf, der sowohl Erfolgsjahre als auch Krisenjahre umfasst.

Auf der Darstellung ist deutlich zu erkennen, dass auch die Unternehmen mit einem überwiegend negativen Entwicklungsverlauf in der ersten Hälfte der 1990er Jahre von einer sehr kurzen oder sogar die gesamte erste Hälfte der 1990er Jahre umfassenden Phase der Aufwärtsentwicklung profitierten, bis sich die betriebliche Lage spätestens um das Jahr 2000 mit wenigen Ausnahmen immer weiter verschlechterte. Bei den Unternehmen mit überwiegend positivem Entwicklungsverlauf fallen einige deutliche und kontinuierliche Anstiege auf, die meist um das Jahr 2000 endeten. Auf den Anstieg folgen also deutliche Einschnitte, bis sich die Lage zuletzt wieder etwas stabilisiert oder erneut verbessert. Die Lebenslinien der Unternehmen zeigen: Die Krise der Druckbranche und speziell der Vorstufe ist auch bei den vermeintlichen Gewinnern angekommen. Umgekehrt ist die abwärts gerichtete Entwicklung einiger Krisenunternehmen erst um die Jahre 1996 bis 1998 oder später eingetreten. Bis dahin waren auch dort Optimismus und Zuversicht vorherrschend.





Betrachtet man das Leistungsprofil der Unternehmen, fällt auf, dass es ausschließlich Satz- und Reprounternehmen sind, die hier durch einen negativen Entwicklungsverlauf dargestellt werden. Nach ihrer Gründung in den Jahren 1990 bis 1992 haben diese Unternehmen mit hohen Verkaufserlösen und bei starker Nachfrage noch dafür gesorgt, dass der Marktanteil der ebenfalls noch jungen Computertechnologie schnell zunahm. Die digitalen Technologien wurden zunächst vor allem durch neu eingerichtete Unternehmen adoptiert, weil die Investitionen mit einem hohen wirtschaftlichen Risiko verbunden waren und die Geräte nur von wenigen speziell ausgebildeten Fachkräften bedient werden konnten. Die Aufnahmefähigkeit der Märkte war in den frühen 1990er Jahren so groß, dass viele der Gesprächspartner die Herauslösung der Vorstufe aus den Druckereien rückblickend als eine Gründerzeit beschreiben, in der Graphik- und Satzstudios wie *Pilze aus dem Boden geschossen kamen*.

Interviewpartner: *Mit den Macs fing das alles an. Und da hat sich ein völliger Strukturwandel vollzogen (...) Da haben sich viele Unternehmen gegründet, die diese DTP-Sachen gemacht haben. Nicht mehr herkömmlich über Fotosatz, sondern direkt am Mac, wo man das sehen konnte. Da gab es schon die ersten Laserdrucker, da konnte man das ausdrucken, man konnte das farbig am Bildschirm sehen, farbig ausdrucken. Und da hat sich die gesamte Vorstufe aus den Druckereien raus gelöst. Das waren viele, viele, einzelne kleine Unternehmen überall, die aus den Druckereien raus gingen. Denn das war eine reine Datenverarbeitung und Gestaltung. Das hatte mit einer Druckerei nichts zu tun. Die Druckereien hatten sich nur noch ihre Montageabteilung für die Filmmontage erhalten. Ja, und die kriegten dann aus den ganzen einzelnen kleinen Firmen nur noch die Filme. Die haben die entsprechend montiert, je nachdem, nach Bogengröße, Falzformate und so weiter. Und das ist über Jahrzehnte so geblieben (...) Die großen Druckereien, die hatten ja große Satzabteilungen, die alle auf Blei orientiert waren. Teilweise auch noch Fotosatz. Aber das war über*

Nacht so was von unwirtschaftlich geworden. Und das zu betreiben war auch so umständlich und kompliziert. Das hat sich dann über Nacht in Luft aufgelöst.

Interviewpartner: Die Treuhandbetriebe haben ihre Vorstufe nach der Wende auf Schrott gefahren. So nach dem Motto, wir drucken nur oder binden Bücher. Aber, um Gottes willen, Scanner raus, Kamera raus, alles raus, raus, raus aus den ehemaligen Druckereien [...] Und in dem Moment haben sich dann natürlich die Agenturen und Druckdienstleister in der Branche breit gemacht.

Inzwischen findet in vielen Druckereien oder Verlagen jedoch eine Orientierung auf die Rückintegration von Teilen des Herstellungsprozesses statt. Mit zunehmender technologischer Reife erwerben auch immer mehr traditionelle Auftraggeber die Fähigkeit zur Konkurrenz, so dass die digitalen Prozesstechnologien ihre Exklusivität und Spezialisierungsvorteile verlieren und aus den spezialisierten Organisationstypen in unterschiedliche Anwenderbereiche abwandern.

Interviewpartner: Als sich die direkte Druckplattenbelichtung durchgesetzt hatte, das CtP, hat sich wieder ein grundsätzlicher Wandel vollzogen. Die Druckereien wollten ihre Platten alle im eigenen Hause machen. Und insofern haben die sich die Vorstufenunternehmen wieder in die Druckerei geholt. Also alle, die damals mit dem Fotosatz und der Laserbelichtung auf Film aus den Druckereien raus sind, die kommen jetzt wieder in die Unternehmen rein. Entweder als externe Firma im gleichen Gebäude, oder als Teilgesellschaft im gleichen Gebäude. Das passiert in allen Druckereien. Oder die Druckerei hat sich selbst die Technik angeschafft, aber das Personal aus einer externen Firma übernommen, die dann eh nicht mehr bestehen konnte.

Interviewpartner: Niemand wusste, was aus dem CtP wird. Ob das funktioniert. Das sind ja auch wieder zwei Bereiche. Das ist auf der einen Seite die Belichtertechnik und auf der anderen Seite sind es die Druckplatten. Wie stabil diese Beschichtung ist, wie die in ihrer Empfindlichkeit gegenüber der Laserbestrahlung wirkt, wie die Empfindlichkeit gegenüber dem Entwickler ist, wie stabil die chemischen Zusammensetzungen sind. Das war ja alles neu und keiner wusste wie was so richtig funktioniert. Aber es lief, und auch bald schon sehr stabil. Dadurch, dass das CtP ja nun nichts Neues mehr ist und die Händler und die Hersteller an mich oder Druckereien alle vier Jahre so ein Teil verkaufen wollen, hat es einen fürchterlichen Preisverfall für diese Technik gegeben (...) Und was 1998 knapp über eine Million gekostet hat, das kriege ich heute für 90 000 Euro. Meine Druckereikunden, die ich hier bisher immer beliefert habe, was ja im ländlichen Raum noch immer mit Transporten verbunden ist, die haben sich jetzt fast alle selber so ein Ding hingestellt. Ja, diese Dienstleistung ist also deutlich zurück gegangen.

Interviewpartner: Das war viel, war sehr viel. Das war so bis zur Jahrtausendwende, glaube ich. Ungefähr. Dann fingen die Verlage an, eigene Satzabteilungen aufzubauen. Vielleicht war es auch schon ein, zwei Jahre früher. Das war ja vorher nicht. Die haben ja alles ausgelagert. Die alte manuelle Herstellerstrecke, die ist ja baden gegangen, und das andere [die digitale Vorstufe, d. Verf.] gab es dort noch nicht. Und darum haben die sich Satzstudios

und Grafikstudios außerhalb gesucht. Und dann – ich nehme mal an, das war eine Kostenfrage – hat man sich gesagt: Das können wir doch selber. Da können wir die Leute doch auch anstellen und dann wird es vielleicht effektiver. Und so fingen die größeren Verlage an, sich wieder eigene Satzstudios einzurichten (...) Dadurch ist diese intensive Zusammenarbeit, die wir mit einer ganzen Reihe von Verlagen hatten, baden gegangen. Es gab eine richtige Hochzeit, und ganz viel Arbeit, und dann ist das wieder zurückgegangen.

Viele der Vorstufenunternehmen sind deshalb zu spezialisierten Vertretern einer Technologie geworden, die inzwischen von einem breiten Anwenderkreis innerhalb und außerhalb der Druckbranche beherrscht wird und oft nur noch solchen Betrieben Vorteile bringt, die alle Serviceleistungen um den Druck aus einer Hand anbieten. Häufig gelangen Dienstleistungen schon gar nicht mehr auf den Markt, weil sie von den neuen Akteuren des Wertschöpfungsprozesses wie Agenturen, Kunden oder Verlagen schneller und effizienter im eigenen Hause erstellt werden.

Selbst wenn Satzleistungen weiterhin verkäuflich sind, werden die handwerklichen Fähigkeiten der gelernten Schriftsetzer, Satztechnologen und Reprofotographen kaum noch in Anspruch genommen, weil die Verbreitung gedruckter Informationen (wie bei vielen *Non-print*-Medien) durch kurzlebige Produkte mit extrem kurzer Vorlaufzeit erfolgt (*Flyer* etc.) und oft schon mittleren oder niedrigen Qualitätsansprüchen genügt. Die Qualität rückt bei diesen Produkten in den Hintergrund; es kommt stattdessen vor allem auf eine kurzfristige und preisgünstige Herstellung an.

In den Gesprächen bringen die Inhaber dieser Richtung ihre Resignation unverstellt zum Ausdruck. Auch bei den noch überwiegend handwerklich eingestellten Inhabern hat die Motivation zur qualitativ hochwertigen Produktion bereits stark nachgelassen. Die Hoffnung auf eine Besserung ihrer Lage haben diese Unternehmen bereits aufgegeben. Nach vielen verlustreichen Jahren, ist die Krise für sie zu einer scheinbar unabwendbaren Realität geworden.

Interviewpartner: Wir arbeiten eigentlich für weniger Geld als vor sechs, acht Jahren noch. Obwohl ja die Arbeit die gleiche ist. Die [Auftraggeber, d. Verf.] setzen uns gewaltig die Daumenschrauben an, was Preise betrifft. Obwohl die so viel Umsatz machen und so hohe Gewinne machen, müssen wir immer billiger arbeiten. Und wir können kaum etwas dagegen machen. Denn wir müssen ja ums Verrecken diesen Auftrag kriegen. Und es gibt auch noch die Konkurrenz (...) Die Kontakte sind noch da, aber es ist einfach härter geworden (...) Alles wird teurer, bloß unsere Arbeit wird immer billiger. Und deshalb komme ich hier auf keinen grünen Zweig mehr.

Interviewpartner: Der Markt ist so unsicher geworden. Das ist dann die Frage, wo man dann sagt, das ist jetzt wirklich der allerletzte Schritt. Funktioniert es denn überhaupt noch? Macht man überhaupt noch weiter oder was ist denn an Substanz noch da? Lässt

sich das überhaupt noch machen? Das (...) kann nächstes Jahr schon der Fall sein. Das ist so unsicher alles (...) Das Verlagsgeschäft [gemeint ist der Satz für die Verlagsproduktion, d. Verf.] ist ein klassisches Globalisierungsoffer. Gesetzt wird in Indien. In Deutsch, perfekt, so, dass es funktioniert.

Interviewpartner: Man kann nicht viel machen. Man muss zum großen Teil wirklich zugehen, wie der Markt kaputt geht. Also das muss man einfach so sagen. Und ich weiß nicht, was in fünf Jahren ist, was von unseren ganzen Versuchen noch übrig sein wird (...) In diesem Markt war man einfach drin und man hatte einen Sinn für das Bild entwickelt. Und man sah, was der Standard war. Und ich musste einfach den Standard verlassen, wenn ich eine bessere Qualität bringen wollte. Und wie musste ich das anstellen? Man hatte doch eine gewisse Leidenschaft für das Bild. Aber die Leidenschaft ging mit der Zeit verloren. Immer nur dieser Kampf – wie schaffst Du das nächste Jahr? Was ist Dein Laden wert, und was machst du? Das wird ja von Jahr zu Jahr immer weniger. Das ist ungemein nervig und man hat dann am Ende wirklich keinen Sinn mehr für so was.

Interviewpartner: Im Grunde genommen hat es sich so entwickelt, dass die Druckereien noch ein bisschen Satz nebenher machen. Die machen das an ihrem Computer selber. Ich denke mal, Setzereien wie uns wird es dann irgendwann gar nicht mehr geben. Die nennen sich dann, was weiß ich, Werbestudio, oder so.

Mit einem negativen Entwicklungsverlauf sind vor allem solche Unternehmen verbunden, die sich bei geringer Wertschöpfung zu stark spezialisiert haben, um wie andere Betriebe mehrere Leistungen zu integrieren. Die Gruppe der Unternehmen mit einem überwiegend positiven Entwicklungsverlauf ist dagegen mit integrierten Vorstufenunternehmen, Unternehmen mit neuen Marktsegmenten im Bereich des Digitaldrucks sowie des digitalen Großformatdrucks, CTP-Anbietern, einem Verlag als potentiellm Auftraggeber der Vorstufe, der Druckvorlagen in einer eigenen Setzerei selbst fertigt, und Akteuren, die dem gängigen Bild einer Unternehmensorganisation überhaupt widersprechen und stattdessen neue hybride Erwerbsformen zwischen abhängiger Beschäftigung und selbstständiger Tätigkeit erproben, breit gefächert und vielfältig zusammengesetzt. Zur Vielfalt der Organisationstypen gehört es, dass in dieser Gruppe neue Geschäftsmodelle entwickelt und neue Märkte gesucht werden.

5 Der Stand der Forschung zum Unternehmerhandeln in der Transformation

A Einige Vorbemerkungen

Während die Beziehung von Raum und Wirtschaft noch immer das erkenntnisleitende Grundthema der Wirtschaftsgeographie darstellt, werden die damit erfassten gesellschaftlichen Prozesse heute auf eine so vielfältige Art und Weise diskutiert, wie nie zuvor (CRANG 1997). Vielen Autoren ist dieser konzeptionelle Pluralismus Grund genug für eine neuerliche Auseinandersetzung mit den methodologischen Grundlagen und dem Selbstverständnis des Faches. Weil die Beiträge der neueren Wirtschaftsgeographie zu meist eine Synthese unterschiedlicher soziologischer und wirtschaftswissenschaftlicher Theoriediskurse darstellen, ist ein geschlossener Theorierahmen für die Konzepte der neueren Wirtschaftsgeographie jedoch eher unwahrscheinlich.

Alternative Entwürfe künftiger Forschungsprogramme definieren die Grenzen des Faches eher über den Umweg einer verstärkten Kritik am sogenannten Mainstream der traditionellen ökonomischen Theorien gesellschaftlicher Entwicklung. Erinnerung sei an dieser Stelle nur an die Diskussion um den Entwurf einer „relationalen Wirtschaftsgeographie“, die Harald Bathelt und Johannes Glückler als paradigmatische Wende des theoretischen und methodischen Bezugsrahmens verstanden wissen möchten und der orthodoxen Ökonomie des Raumes bewusst gegenüberstellen (GLÜCKLER/BATHELT 2003). Der nachfolgende Abschnitt will an diese Diskussion anknüpfen, indem er sich um eine genauere inhaltliche Bestimmung des spezifisch „ökonomischen“ Erfahrungsbereiches der sozialen Realität bemüht.

Es soll die Frage beantwortet werden: Welches sowohl zeitlich als auch räumlich kontextualisierte Handeln ist denn dasjenige, das fortan als grundsätzlich erklärungsbedürftig gilt? In diesem Zusammenhang wird insbesondere zu klären sein, wie man sich den Akteur vorzustellen hat, der wirtschaftlich zu handeln versteht: Er kann ein Mensch oder eine Unternehmensorganisation sein. Beide Subjektformen scheinen ohne Kenntnis der besonderen Situation als Akteur in Frage zu kommen, denn in beiden ist die Fähigkeit zur Interaktion angelegt. Das heißt, Menschen wie Organisationen können soziale Beziehungen mit anderen Akteuren (Menschen oder Organisationen) eingehen und durch Kommunikation absichtsvoll und zielgerichtet gestalten. Doch nur selten ist diese Diskussion um die Akteure so konsequent geführt worden, dass deutlich wurde, in welchem Verhältnis die beiden Handlungsebenen zueinander stehen.

Die Konzepte der evolutionären Theorien des technologischen und wirtschaftlichen Wandels vermeiden eindeutige Festlegungen zur Person des handelnden Subjekts. Sie betonen jedoch, dass (überlebens)wichtige Akteurseigenschaften wie die Kompetenzen und Begabungen dieser wirtschaftlichen Persönlichkeit durch Interaktion mit anderen

Persönlichkeiten geformt werden und aus der Einbettung individueller Erinnerungen in geteilte Erfahrung erwachsen, wie Nelson schreibt: *To view organizational memory as reducible to individual member memories is to overlook, or undervalue, the linking of those individual memories by shared experiences in the past, experiences that have established the extremely detailed and specific communication system that underlies routine performance* (NELSON/WINTER 1982). Die größeren Handlungskompetenzen werden deshalb bei der Organisation vermutet. Menschlichen Individuen werden Akteurseigenschaften erst dann zugetraut, wenn sie Spitzenpositionen in Großunternehmen besetzen, Wertschöpfungsketten oder Produktionsnetzwerke beherrschen, oder wenn ihnen aufgrund ihrer Expertise und ihres spezifischen *Know-hows* eine Schlüsselrolle bei der Suche nach neuen Problemlösungen zukommt.

Im Handwerk und Kleingewerbe stellt sich die Frage nach dem handelnden Subjekt in dieser Form nicht. Weil die zumeist vom Eigentümer ausgeübte Unternehmensleitung naturgemäß einen viel größeren Einfluss auf die betrieblichen Prozesse ausübt, ist es von vornherein schwer, zwischen Menschen (Unternehmern/Managern) und Organisationen (Unternehmen) zu unterscheiden. Organisationsgebundene Handlungsregeln, die unabhängig von Personen über lange Zeiträume so stabil bleiben, dass unternehmensspezifische Entwicklungspfade entstehen (CANTWELL/FAI 1999), sind in Kleinbetrieben eher eine Ausnahmeerscheinung. Für eine vergleichbare Kontinuität sorgen die Inhaber und Gesellschafter in Kleinbetrieben selbst. Damit ist zumindest in der Theorie erklärt, warum ein handlungsorientierter Ansatz in Kleinbetrieben und Handwerksfirmen bei der Eigentümerposition und damit der Unternehmensleitung ansetzen muss.

Es gibt aber noch weitere Gründe, warum sich Analysen wirtschaftlichen Handelns für die Rolle von Unternehmern und anderen Entscheidungsträgern im betrieblichen Management interessieren sollten. Einer der Gründe besteht darin, dass auch die Rolle der Unternehmensleitung nicht a priori existiert und entsprechend statisch definiert werden kann. Unternehmer und Manager müssen vielmehr wie jede andere Funktionseelite ihre Rolle immer wieder neu finden und vor dem Hintergrund sozioinstitutioneller Rahmenbedingungen interpretieren. Dieser Prozess hat erst begonnen: Die beschriebene Einheit von Unternehmerpersönlichkeit und Unternehmen wird auch in ostdeutschen Unternehmen nicht mehr so selbstverständlich akzeptiert, wie dies vielleicht noch zu Beginn des Transformationsprozesses der Fall gewesen ist (GERGS/SCHMIDT 2002).

So entstehen auch im Kleingewerbe und Handwerk zunehmend dezentralere Strukturen, die es dem Unternehmen als Organisation ermöglichen, sich von der Persönlichkeit des Unternehmers zu emanzipieren und selbst in die Rolle eines handelnden Akteurs zu wechseln. Es gibt Prozesse, die Sichergeglaubtes wieder in Frage stellen (neue Richtlinien der Unternehmensfinanzierung, demographische Veränderungen, neue technologische Standards), aber auch Prozesse, durch die ein gänzlich neues Handlungswissen in die Unternehmen transferiert wird. Dieses kann durch einen Generationenwechsel an der Spitze kleiner und mittelständischer Unternehmen geschehen oder durch ein kom-

plexes Wechselspiel individueller Lernprozesse, das seine Dynamik aus Rückschlägen, systematischer Beobachtung der Umweltbedingungen, dem Austausch von Informationen, Adoptionen, Versuch und Irrtum sowie anderen reflexiven sozialen Praktiken bezieht.

Allerdings sollte das Argument des betrieblichen Wandels nicht überstrapaziert werden. Unternehmer und andere wirtschaftliche Führungskräfte haben noch immer eine privilegierte Position innerhalb dieses vernetzten, rückgekoppelten Systems der Wissensgenerierung und -aneignung inne und sie werden diese aller Voraussicht nach auch behalten. Ihren Orientierungen und Kompetenzen ist daher in jedem Prozess des wirtschaftlichen Wandels eine besondere Bedeutung zu schenken. Auch wenn sie nicht unbedingt die Träger der technologischen Kompetenzen eines Unternehmens sind, verfügen sie doch in einem hohen Maße darüber, wenn sie das Unternehmensprofil und Geschäftsmodell einer Unternehmung gestalten.

Das vorliegende Kapitel gibt den Forschungsstand der Transformationsforschung wieder, soweit er für die weitere empirische Analyse des Unternehmerhandelns von Interesse ist. Der Abschnitt beruht daher überwiegend auf Studien, die zur Mitte der 1990er Jahre erschienen und die ersten Erfahrungen und Reaktionen ostdeutscher Akteure im Handlungssystem des Marktes zusammenfassen.

Die kritischen Anmerkungen zum Stand der Managementforschung im letzten Abschnitt beziehen sich weniger auf diese empirische Situationsanalyse des Unternehmerhandelns, sondern eher auf die methodische Vorgehensweise, die in der Auseinandersetzung um aktuelle Veränderungsprozesse in ostdeutschen Unternehmen angewendet wird. Um dem jüngsten Wandel innerhalb bestehender Unternehmen auf die Spur zu kommen, genügt es nicht, nur auf die andersgeartete Qualifikation oder Herkunft des neuen Führungspersonals zu rekurrieren, sondern es muss vor allem die „Außenwelt“ der Unternehmen in Gestalt wirtschaftlicher Austausch- und Standortbeziehungen in die Überlegungen über das Ausmaß und die Wirkungsrichtung der neuen Managementstrategien einbezogen werden.

B Handlungsorientierungen im Unternehmensmanagement

Auf den folgenden Seiten wird ein Überblick über die in der Wirtschaftsgeographie meist nur beiläufig reflektierten Befunde zum Unternehmerhandeln und Unternehmensmanagement in den neuen Ländern gegeben. Diesen Ausführungen vorangestellt sei eine begriffliche Präzisierung: Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen privatisierte oder neu gegründete Betriebe mit mittelständischen Eigentümerstrukturen, zu denen in der Regel auch die reprivatisierten Unternehmen gehören und die sogenannten MBO/MBI-Betriebe (*Management buy-out* und *Management buy-in*). Darüber hinaus gibt es, wie oben dargestellt, auch solche Betriebe, die von solventen, markterfahrenen Unternehmen übernommen oder neu errichtet wurden. Diese so genannten *Transplants* („West-

betriebe im Osten“ oder „Westfilialen“) wurden von vornherein auf der Basis moderner Fertigungskonzepte ausgestattet und konzipiert, wobei die Investitionen immer auch unter der Maßgabe erfolgten, dass die Unternehmen aufgrund der schwachen ökonomischen Rahmenbedingungen in Ostdeutschland zu Bedingungen produzieren lassen konnten, die sich andernorts in den alten Bundesländern nur schwer durchsetzen ließen. Es gibt viele Bezeichnungen für diese Art von Unternehmen, die über keine komplette Wertschöpfungskette verfügen und in großer Zahl entstanden sind: *Ökonomie der Zweigstellen*, *Dependenz-Wirtschaft* oder der beinahe schon klassische Begriff der *verlängerten Werkbank* (ROESLER 2003, S. 108). Wenn im Folgenden die unterschiedlichen Praxisfelder des Unternehmensmanagements (Produktinnovation, Produktionsorganisation, Unternehmensführung, Marktbearbeitung) vorgestellt werden, dann bleiben diese Niederlassungen westlicher Unternehmen in den Betrachtungen weitestgehend ausgeklammert.

I Unternehmensführung und Produktionsgestaltung – Das „Befehlsmodell“ der Organisation

Als zu Beginn der 1990er Jahre erste Untersuchungen zur Ausnutzung betrieblicher Leistungspotentiale und zur Verbreitung moderner Fertigungsverfahren den Fortschritt des Modernisierungsprozesses in der ostdeutschen Industrie dokumentierten, zeigten die Studien ein ausgesprochen uneinheitliches Bild. Während die Technikmodernisierung in einem solchen Tempo vollzogen wurde, dass schon nach wenigen Jahren kaum noch Differenzen zu westdeutschen Verhältnissen (technologischer Aufholbedarf) festgestellt werden konnten, erfolgte die Planung der Arbeits- und Produktionsprozesse nach unverändert konservativen Strukturprinzipien. Gemeint ist damit, dass es den Betrieben zunächst nicht leicht fiel, zentrale Organisationsformen zugunsten von dezentraleren Kompetenzverteilungen aufzugeben (BOCHUM 1996, 57).

Wie zahlreiche in dieser Zeit angefertigte Studien bestätigten, orientierten sich ostdeutsche Unternehmer und Manager an einem autoritären „Befehlsmodell“ der Mitarbeiter- und Unternehmensführung. Dieses ging mit einer ausgeprägten Präferenz für Entscheidungszentralisation und Regelerorientierung einher und äußerte sich, verbunden mit Elementen der Fürsorge gegenüber Mitarbeitern, als autoritär-paternalistische Grundhaltung (POHLMANN/SCHMIDT 1996, S. 218). Dabei wären das hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten und der Kleinbetriebsstatus vieler ostdeutscher Betriebe eigentlich günstige Voraussetzungen für die Umsetzung moderner Arbeitseinsatz- und Produktionskonzepte (Gruppenarbeit, Arbeitsintegration, Delegation von Verantwortung, Qualifizierung von Beschäftigten) gewesen.

Doch diesen organisatorischen Modernisierungsschub hat es zunächst nicht gegeben: Nach den hier nur summarisch wiedergegebenen Befunden über die Entwicklung der Unternehmensführung und Produktionsgestaltung erfolgte die Auseinandersetzung mit den Elementen und Kernforderungen moderner Managementkonzepte – Verringerung

der Führungsebenen, Partizipation, Selbstorganisation – in den meisten Betrieben nur einseitig und selektiv (POHLMANN/SCHMIDT 1996, S. 216). So zeigt Meinerz am Beispiel zweier Betriebsfallstudien, wie das Management der Betriebe den Abbau der Entscheidungsebenen vor allem mit dem Ziel verband, einen schnelleren und direkten Zugriff „von oben“ zu realisieren (MEINERZ 1996).

Die neuen Leitbilder der Unternehmensführung sind, soweit sie den Weg in die Betriebe gefunden haben, im Grunde fremde Versatzstücke geblieben, die häufig nur ausgestellt werden, um zentralistischen Orientierungen ein neues Etikett anzuheften (MEINERZ 1996, S. 202f.). Allerdings sei, so der Autor weiter, diese Autoritätsfiguration nicht allein den betrieblichen Eliten zuzuschreiben. Vielmehr werde die Delegation von Verantwortung bei partizipativen Formen der Arbeitsorganisation wie z.B. der Gruppenarbeit auch dadurch erschwert, dass es in den Belegschaften nach den Erfahrungen mit einem „vormundtschaftlichen Fürsorgestaat“ keine Tradition der eigenverantwortlichen Interessenrealisierung gebe (SCHMIDT 2001, S. 186).

Meinerz geht sogar soweit, von einer *unheiligen Allianz* zwischen dem wohlmeinenden Paternalismus der Führungskräfte und der fraglosen Folgebereitschaft der Mitarbeiter und Belegschaften zu sprechen. Diese werde zwar in gewisser Weise durch die Ausnahmesituation der Bewältigung des Umbruchs legitimiert und stabilisiert. Die beschriebenen technokratisch-autoritären Leitbilder, Einstellungen und Werthaltungen können sich dadurch aber organisational immer wieder reproduzieren und verfestigen (MEINERZ 1996, S. 211). So ist die von Ulrich Bochum (BOCHUM 1996, S. 57ff.) aufgeworfene Frage, inwieweit der Vorrang technischer Modernisierung vor organisatorischen Reformen mit den Erfordernissen kurzfristiger Überlebenssicherung zusammenhing und demzufolge als abgeschlossen gelten kann, oder durch unterschiedliche betriebliche Entwicklungsrichtungen überlagert und darüber selbst pfadbildend wirksam wird, heute weitgehend zugunsten der Pfadabhängigkeit entschieden.

Die Tragfähigkeit und -weite von einzelnen Zuschreibungen bleibt aber ungewiss, wie die soziologische Forschergruppe selber einräumt. Obwohl hinsichtlich der Beurteilung der Führungsorientierungen des ostdeutschen Managements weitgehend Einklang herrscht – die Einstellungsforschung beschreibt die Akteure vor dem Hintergrund ihrer autoritär-paternalistischen Grundhaltung als wenig selbstständig, wenig konfliktbereit und durchsetzungsfähig oder zur Risiko- und Verantwortungsübernahme bereit – können doch auch die methodischen Probleme dieser Diagnose eines rückwärtsgewandten Führungsverhaltens nicht übersehen werden. In diesem Zusammenhang liefert die Einstellungsforschung insbesondere nur wenige Erkenntnisse zum betrieblichen, sozialen und historischen Kontext, der diese Orientierungen prägt und in (möglicherweise differenziertere) Handlungen übersetzt (POHLMANN/SCHMIDT 1996, S. 218).

II Produktpolitik und Marktbearbeitung – Das „Maschinenmodell“ der Organisation

Das fachliche Qualifikationsspektrum der ostdeutschen Manager wird überwiegend durch technisch-naturwissenschaftliche Fächer bestimmt (GERGS/POHLMANN 1996, S. 297). Soziologische Studien sahen deshalb schon früh einen Zusammenhang zwischen der Marktorientierung des ostdeutschen Managements und seiner professionellen Sozialisation in den Ingenieur- und Naturwissenschaften, die eine technizistische Ausrichtung des Managements befördert. Dessen Wahrnehmung der Organisation ist danach gekennzeichnet durch eine *weitgehend isoliert vorgenommene technische Definition und Handhabung der Produktion und der Betriebsabläufe bei Vernachlässigung der organisatorischen, ökonomischen und sozialen Aspekte dieser Prozesse* (SCHMIDT 1996, S. 187).

Das Marktgeschehen wird in anderen Worten nur insoweit zur Kenntnis genommen, wie es sich auf die harten technischen Faktoren des Schlüsselproduktes bezieht. Zu diesem Wahrnehmungsschema gehört auch die Annahme, dass das technisch und qualitativ beste Produkt auf dem Markt automatisch auch den höchsten Profit erzielt (GERGS/POHLMANN 1996, S. 311). Das Management sieht seine Aufgabe folglich zuallererst darin, alles zu unternehmen, was im Sinne einer nachholenden Entwicklung dazu beiträgt, technische und technologische Rückstände in der Produktion zu beseitigen. Der Wettbewerb erscheint in der Orientierung der ostdeutschen Manager als ein Wettlauf um das beste und auf Basis dieser Setzung am kostengünstigsten herzustellende Produkt.

Die weichen und sozialen Unternehmensfunktionen spielen in dieser auf Produktionstechnik, Produktqualität und Herstellungskosten bezogenen Betrachtungsweise nur eine untergeordnete Rolle (GERGS/POHLMANN 1996, S. 303). Selbst marktbezogene Funktionsbereiche wie Marketing und Vertrieb bleiben aus dem Prozess der Produktentwicklung und der Produktionsgestaltung weitgehend ausgeschlossen, und werden, wenn überhaupt, nur als eine von der Produkt- und Produktionsentscheidung abhängige Handlungssphäre betrachtet, die zeitlich nachgelagert und damit zugleich auch nachrangig zu behandeln ist (GERGS/POHLMANN 1996, S. 306ff.). Produkte und Produktinnovationen werden hauptsächlich vom Stand des innerbetrieblich verfügbaren technischen Wissens her gedacht und konzipiert und weniger vom Kunden und seinen Bedürfnissen (SCHMIDT 2001, S. 181). Ob ein Produkt hergestellt werden kann, entscheidet sich nicht auf der Grundlage systematischer Marktdurchdringung und -beobachtung, sondern auf der Grundlage der technischen Möglichkeiten und an der Frage, ob es für das Produkt bereits einen hinreichend großen Markt gibt. Die Möglichkeit zur Schaffung von Märkten durch die Anpassung an sich verändernde Kundenpräferenzen gerät in diesem Zusammenhang überhaupt nicht in den Blick.

Ostdeutsche Manager und Unternehmer hatten zumindest in den Anfangsjahren nach der deutschen Wiedervereinigung mit dem Problem der undurchsichtigen und unsicheren Umwelt des Marktes in besonderer Weise zu kämpfen. Es fehlte ihnen vor allem an

fachlicher und praktischer Erfahrung und Kompetenz im Umgang mit nationalen wie internationalen Märkten, um die eingeschliffenen Konsummotive und Erwartungsstrukturen potentieller Kunden unverzüglich in den Prozess der Produktentwicklung und -innovation einfließen zu lassen. Solche Probleme, die aus der *Undurchsichtigkeit des Marktes* resultieren, wurden von den Akteuren aber nur selten eingestanden (GERGS/POHLMANN 1996, S. 299). Stattdessen herrschte die Ansicht vor, dass sich die Verhältnisse auf der marktwirtschaftlichen Bühne nicht wesentlich von den Bedingungen in der sozialistischen Vergangenheit unterscheiden (GERGS/POHLMANN 1996, S. 299). Der Markt würde den Unternehmen letztlich nur das abverlangen, was schon in den sozialistischen Betrieben als fortschrittlich und vorteilhaft galt (GERGS/POHLMANN 1996, S. 311).

Ungeachtet eines bei Auseinandersetzungen mit der ökonomischen Umwelt „Markt“ prinzipiell nicht kalkulierbaren Komplexitätsüberschusses handelte das Management, als ob der Markt überschaubar wäre und gemäß der ihm zugedachten (technischen) *Rationalitätsstandards* funktioniere (GERGS/POHLMANN 1996, S. 295). Auf diese Weise von der Notwendigkeit befreit, sich der Undurchsichtigkeit und Kontingenz des Marktes zu stellen und die *Funktionslogik des Marktgeschehens* (GERGS/POHLMANN 1996, S. 299) als soziale Praxis anzuerkennen, konnte sich das Management auf solche (technikzentrierten) Routinen beschränken, die ihm beherrschbar und berechenbar erschienen und in denen es sich bestens auszukennen glaubte (GERGS/POHLMANN 1996, S. 311).

13 Forschungsstand zum Unternehmerhandeln in der Transformation	
Handlungsfelder der betrieblichen Praxis	Managementkonzepte und Handlungslogiken der Führungskräfte
Produktionsmodernisierung allgemein	„Prinzipien einer beherrschenden Anpassung (Assimilation)“ (GERGS/POHLMANN 1996), „Nichttechnische Innovationsprobleme“ (SCHMIDT 2001)
Produktionssteuerung	„Maschinen- und Befehlsmodell der Organisation“ (MEINERZ 2002)
Unternehmensführung	„Autoritär-patriarchalische Haltungen mit (...) starker Hierarchieorientierung und Entscheidungscentralisierung“ (GERGS/SCHMIDT 2002)
Markterschließung und -pflege	„Technikorientierte Produktpolitik“, „Strukturelle Nachrangigkeit marktnaher Unternehmensfunktionen“ (GERGS/POHLMANN 1996)

Quelle: eigene Darstellung

 ifl 2013
Entwurf: T. Werner
Kartografie: A. Kürth

Eine wichtige Voraussetzung dieser Engführung in der Wahrnehmung war außerdem ihre selbstbestätigende Wirkung. Irritationen aufgrund ausbleibenden Erfolgs wurden so lediglich im Rahmen der technizistischen Problemsicht definiert und beispielsweise durch Rationalisierungsmaßnahmen und eine Reduktion der Kosten zu bearbeiten versucht, wodurch sich die High-Tech-Orientierung der Produzenten aber nur weiter verstärkte (GERGS/POHLMANN 1996, S. 305). Damit enthielten die

Erklärungsversuche und Diagnosen in Fällen des Scheiterns zwar regelmäßig eine Kritik des äußeren, kaum kontrollierbaren Rahmens (Liquiditätsprobleme, Schwierigkeiten bei der Kreditvergabe, Zahlungsmoral der Kunden, Wirtschaftspolitik des Staates etc.). Die Handlungen und Beziehungen der Unternehmen fanden als endogene Prozesse des

Marktgeschehens bei dieser Kritik, die aus den genannten Gründen keine Selbstkritik sein konnte, dagegen nur wenig Beachtung (GERGS/POHLMANN, 1996, S. 300).

C Methodische Ansätze zur Untersuchung wirtschaftlichen Handelns

Die hier nur verkürzt wiedergegebenen Aussagen und Befunde industriesoziologischer Studien zur betrieblichen Modernisierung in den neuen Bundesländern machen deutlich, wie Akteure die Komplexität neuartiger und schwer einschätzbarer Situationen durch spezifische Verhaltens- und Handlungsmuster reduzieren und handhaben (EISEN/WOLLMANN 1996, S. 18). Gestützt werden die Aussagen zur Persistenz von Einstellungen, Werthaltungen und Leitbildern durch umfangreiches empirisches Datenmaterial zur sozialstrukturellen Identifikation der neuen wirtschaftlichen Eliten in den Betrieben. Als es in Folge des Zusammenbruchs der DDR-Wirtschaft zu einer Neubesetzung der verbliebenen Führungspositionen in der ostdeutschen Industrie kam, haben davon vor allem die *Subeliten* aus der mittleren Führungsebene der ehemaligen Kombinate profitiert (POHLMANN/SCHMIDT 1996, S. 204).

Das ostdeutsche Management besteht daher größtenteils aus technisch gebildeten Führungskräften, die über umfassende Erfahrungen in hochspezialisierten Bereichen verfügen. Dem Aufstieg dieser Gruppe in die obersten Leitungspositionen privatisierter Unternehmen stand nur eine geringe horizontale Mobilität gegenüber, das heißt der Aufstieg wurde häufig ohne nennenswerte Betriebs- oder Ortswechsel und weitgehend auch ohne Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung vollzogen (POHLMANN/SCHMIDT 1996, S. 204). Das vergleichsweise hohe Alter, die geringe Fluktuation und die langjährigen Leitungserfahrungen der Führungsspitze müssen demzufolge als Hauptursache dafür gelten, dass die skizzierten Einstellungen und Leitbilder nach wie vor wirksam sind und in Fragen der Unternehmensführung kein fundamentaler Wandel angestoßen werden konnte (POHLMANN/SCHMIDT 1996, S. 207).

Mit einer nachhaltigen Veränderung der Unternehmenspolitik wird vor diesem Hintergrund erst dann gerechnet, wenn sich die ostdeutschen Betriebe über neu angeworbene wirtschafts-, organisations- und sozialwissenschaftliche Fachkräfte jene Kompetenzen verschaffen, die ihnen in der ersten Phase der Modernisierung noch fehlten (SCHMIDT 2001, S. 188). Noch größere Erwartungen werden jedoch an einen Generationswechsel geknüpft, der sich gegenwärtig in der Führungsspitze der deutschen Unternehmen vollzieht. Im Zuge dieses Generationenwechsels im Management der Betriebe könnte – so die These – eine neue Organisations- und Unternehmenskultur in den Betrieben wirksam werden (GERGS/SCHMIDT 2002). Deren konkrete Ausgestaltung ist zum gegenwärtigen Zeitpunkt nur schwer absehbar, allgemein wird jedoch erwartet, dass sich die neue Generation ostdeutscher Führungskräfte weniger an autoritär-patriarchalischen Haltungen und stärker am Modell einer dezentral-partizipativen Arbeits- und Unter-

nehmensorganisation ausrichtet. Werten wie Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung würden die neuen Führungskräfte vermutlich eine deutlich höhere Bedeutung beimessen, als dieses die Manager der älteren Geburtskohorten getan haben (GERGS/SCHMIDT 2002, S. 568).

Begründet wird diese These mit veränderten Einstellungen und Werthaltungen unter den Nachwuchsführungskräften, die sich denen des westdeutschen Managements zunehmend angleichen. In dem Maße wie sich die neue Führungskräfte-Generation gegenüber den Managern der älteren Geburtskohorten durchsetzen kann, würden auch Partizipation, Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung innerhalb der Arbeits-, Organisations- und Unternehmenskultur der Betriebe stärker zur Geltung kommen und einen zweiten Modernisierungsschub in der Unternehmensorganisation auslösen (GERGS/SCHMIDT 2002, S. 568f.). Andererseits stünde dieser Wandel im Kontext einer generellen Umorientierung der deutschen Unternehmenskultur, die mit einer stärkeren Hinwendung zu amerikanischen Managementmodellen (geringe Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen, starke Marketingorientierung, Dominanz finanzwirtschaftlicher Ziele, kurzfristig wirksame Planungsentscheidungen, Managementqualifikationen vorwiegend im kaufmännischen Bereich etc.) einhergeht.

Auf der Grundlage einer Unterscheidung zwischen einem Generations-, Personen- und Kulturwechsel wäre jedoch zu diskutieren, ob es angebracht und ausreichend ist, einen organisatorischen Umbau der Unternehmen allein aus der veränderten sozio-strukturellen Zusammensetzung des Führungspersonals im Hinblick auf soziale Merkmale wie die Herkunft, die Ausbildung oder das Alter der Personen abzuleiten. Das Konzept Generationswechsel ist nach Faust (2003) ein spezieller Fall von Personenwechsel, der an die Voraussetzung gebunden ist, *dass die jeweilige Generation nicht nur alters-, sondern (...) auch kulturell homogen ist und die darauf folgende Generation, die den Kultur- oder Institutionenwandel einleitet und trägt, davon abweichende Einstellungen und Handlungsorientierungen mitbringt oder (...) zumindest weniger auf das „Alte“ festgelegt ist* (FAUST 2003, S. 63).

Der für die ältere Generation unterstellte Gleichklang der Wirkungen zentraler Sozialisationsinstanzen muss bereits als äußerst voraussetzungsvoll angesehen werden. Dass eine Folgegeneration vor diesem Hintergrund der kulturellen Homogenität einer ersten Generation darüber hinaus erheblich abweichende Einstellungen und Handlungsorientierungen mitbringt, setzt die Hürden noch höher. Nach Faust ist eine solche Konstellation wohl nur bei besonderen historischen Zäsuren zu erwarten (FAUST 2003, S. 63). Wahrscheinlicher ist, dass bereits eine pfadabhängige Sozialisation der Nachfolger besteht, was wiederum dazu führt, dass sich die Nachfolgegeneration durch gleiche oder ähnliche Handlungsorientierungen auszeichnet. Da ein als Generationswechsel eingeleiteter sozialer Wandel in dieser Hinsicht über das Maß einer „normalen“ Wachablösung hinausgeht, muss nach Faust von einer viel stärkeren Elitenkontinuität ausgegangen werden. Größere Spielräume für einen diskontinuierlichen Eliten- und Kulturwechsel

eröffnen sich nur dort, wo veränderte Selektionsprozesse von Eliten unterstellt werden können, die aber – und das ist das entscheidende Merkmal – mit der Vorstellung einer durch „Alterung“ sich vollziehenden Ablösung einer Generation kaum mehr vereinbar sind und selbst schon institutionellen Wandel unterstellen (FAUST 2003, S. 63f.).

Will man annehmen, dass ein Generationenwechsel nicht nur vom Erreichen einer biologischen Altersgrenze abhängt, sondern darüber hinaus (verschiedene) institutionell und kulturell definierte Altersgrenzen für die Pensionierung und Verrentung des Spitzenpersonals existieren, dann gilt es noch einen weiteren Aspekt zu bedenken: Dann erscheinen auch gegenüber der hier postulierten Beeinflussungsrichtung Generationsbeziehungsweise Personenwechsel im Hinblick auf Managementorientierungen Zweifel angebracht. Gerade vor dem Hintergrund des stattfindenden demographischen Wandels ist davon auszugehen, dass sich bisher gültige gesellschaftliche Leitbilder immer weiter auflösen werden und Standards für die Rekrutierung, Beförderung und Pensionierung von Eliten neu verhandelt werden.

Sich wandelnde Orientierungen beziehungsweise neue Leitideen könnten über die Neudefinition der Kopplung von Alter und Befähigung ebenso zu einer veränderten Rekrutierung, Beförderung oder Entmachtung von Managern führen und auf diese Weise entweder einen Generations- beziehungsweise Personenwechsel an der Spitze veranlassen oder diesen hinauszögern. Nicht ohne Grund weist Faust in diesem Zusammenhang darauf hin, dass viele Unternehmen nach den Erfahrungen mit den gescheiterten Märkten der *New Economy*, wieder stärker auf ältere, erfahrene und Vertrauen vermittelnde Manager und Geschäftsführer setzen (FAUST 2003, S. 62). In kleineren, traditionell vom Inhaber geführten Unternehmungen hängt der Wechsel an der Spitze der Unternehmung darüber hinaus von der Verfügbarkeit geeigneter Nachfolger ab. Wenn in diesen Unternehmen keine Nachfolgeregelung getroffen wurde, die geeignete Mitarbeiter frühzeitig auf deren künftige Aufgabe vorbereitet, kann das Ausscheiden des bisherigen Eigentümers schnell zu einer existenzbedrohenden Krise für das gesamte Unternehmen werden.

Oft wird auch die Möglichkeit eines Kulturwechsels übersehen, der eher inkrementell durch Verknüpfung individueller, kollektiver und institutioneller Lern- und Anpassungsprozesse erfolgt. Um den Anforderungen des technologischen und wirtschaftlichen Wandels Rechnung zu tragen, genügt es nicht, nur routinemäßig nach einem feststehenden Regelwerk oder Wertekanon zu handeln. Von den Eliten in den Unternehmen wird vielmehr verlangt, einmal erworbenes Wissen reflexiv anzuwenden und gewohnte Entscheidungsregeln lernend zu verändern. Dies gelingt insbesondere dann, wenn die Akteure in soziale Netzwerke eingebunden sind und so die Möglichkeit haben, ihre individuellen Orientierungen zu den Orientierungen anderer Manager und Unternehmer in Beziehung zu setzen.

Der organisatorische Wandel vollzieht sich in Netzwerken als ein offenes Wechselspiel zwischen dem veränderlichen Gesamtrahmen der industriellen Produktion einerseits

und den Entwicklungen innerhalb der Organisationen andererseits. In einem solchen industriellen System folgen organisatorischer und institutioneller Wandel weder einer festen Dramaturgie, noch sind sie auf eine einzige Konstellation des Zusammenwirkens mit der Struktur der handelnden Akteure festgelegt. Vor diesem Hintergrund würde man gern mehr darüber erfahren, auf welche sozialen Ressourcen Manager und Unternehmer ostdeutscher Betriebe zurückgreifen können und welche regionalen und sektoralen Bedingungsfaktoren wirtschaftliches Handeln in Ostdeutschland limitieren oder ermöglichen. Leider sind die hier vorgestellten Forschungsergebnisse in dieser Hinsicht wenig aufschlussreich.

Fokussiert auf die Analyse innerbetrieblicher Zusammenhänge (Managementmodelle, Manageriale Dispositionen etc.), unterschätzen die Autoren das Potential und die Bedeutung einer vernetzten, rückgekoppelten Wissensgenerierung und -aneignung im Umbau der ehemals sozialistisch organisierten Industriestrukturen. Ihre Annahmen über den Zusammenhang zwischen Generations- beziehungsweise Personenwechsel und Managementorientierungen sind letztlich ein methodologisch-individualistischer Partialansatz zur Erklärung des organisatorischen und institutionellen Wandels in der Industrie, der nur auf einen beschränkten Einflussbereich zielt, dabei von einfachen Kausalbeziehungen ausgeht und auf diese Weise andere Effekte der Restrukturierung ausblendet.

Dies soll nicht bedeuten, dass Untersuchungen zu Einstellungen und Werthaltungen von Managern unberücksichtigt bleiben müssten. Benötigt wird letztlich jedoch ein systemischer Ansatz, der Akteurshandeln in den Kontext der Herausbildung neuer gesellschaftlicher und sozialer Institutionen stellt. Bei einer solchen Herangehensweise ist es unerlässlich, die Ereignisgeschichte der Institutionenbildung in ihrer Bedeutung für den Modernisierungs- und Restrukturierungsprozess der ostdeutschen Betriebe möglichst genau nachzuzeichnen (EISEN 1996, S. 55). Eine Theorie des wirtschaftlichen und organisatorischen Wandels muss nach dem hier vertretenen Verständnis vor allem eine Theorie des individuellen wirtschaftlichen Handelns und der Produktion und Reproduktion institutioneller Phänomene sein.

D Zusammenfassung

Die neuere Forschung hat gezeigt, dass Erkenntnis- und Handlungsverzögerungen keine Seltenheit sind. Eine wirtschaftliche Anpassung (an ein genau definiertes Entwicklungsziel) ist wohl überhaupt nur schwer zu erreichen, solange diese von spezifischen Ausgangsbedingungen beeinflusst wird. Auch in der Transformation mussten zunächst tradierte Regeln, Weltbilder und Handlungsweisen überwunden werden, bevor neue Interpretationssysteme etabliert werden konnten.

Das vorliegende Kapitel zum Unternehmerhandeln bilanziert die kulturalistischen Handlungsregeln und Sichtweisen im ostdeutschen Management in den ersten Jahren nach der „Wende“. Dabei zeigt sich, dass dramatische gesellschaftliche Umbrüche eben

doch keinen gleichlaufenden Wandel der kognitiven und organisatorischen Strukturen zur Folge haben. Die betroffenen Akteure entwickelten stattdessen pfadabhängige Muster der konservativen Assimilation und fiktionale Leitbilder, die eventuell aufkommende Widersprüche eher unterdrücken.

Die beschriebenen Leitbilder und Metaphern haben ihren Ursprung in der Alltagswelt sozialistischer Produktionsbetriebe; sie blieben aber darüber hinaus auch in den Umwälzungen der postsozialistischen Phase zunächst handlungsbestimmend. Die Persistenz von Einstellungen, Werthaltungen und Leitbildern war zudem eng an die personelle Kontinuität in den Betrieben gekoppelt. Für die Initialisierung neuer Managementkonzepte mag ein Generationenwechsel daher durchaus von erheblicher Bedeutung sein.

Nachdem in der Vergangenheit eher eine strukturelle Elitenkontinuität zu verzeichnen war, erfolgt der „Austausch der Köpfe“ aktuell über einen natürlichen Generationenwechsel an der Unternehmensspitze. Je konsequenter die neuen Managementkonzepte umgesetzt werden, desto geringer wird allerdings die Bedeutung des Generationenwechsels für die Unternehmensorganisation. Hinsichtlich der Dynamik von Managementkulturen und -konzepten kommt es möglicherweise mehr darauf an, wie sich die sozioökonomische Einbettung der Akteure in Netzwerkstrukturen und wirtschaftliche Austauschbeziehungen entwickelt.

6 Strukturwandel im Handwerk

Für die vorliegende Untersuchung ist die strukturationstheoretische Dualität von Struktur und Handlung ein wesentlicher Ausgangspunkt: Sie erlaubt es, Strukturen und Handlungen analytisch zu trennen, ohne dass die Handlungen der Individuen von den Strukturen konzeptionell entkoppelt würden. Im Folgenden werden verschiedene Teilprozesse herausgegriffen und nacheinander vorgestellt, die für den Strukturwandel im (Druckerei-)Handwerk von Bedeutung sind. Die Prozesse reichen von der Digitalisierung über die Flexibilisierung und Transformation bis hin zu Formen der Institutionalisierung mit kulturellem Charakter.

Gegenstand und Schwerpunkt der Untersuchung ist die Pfadabhängigkeit dieser wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozesse. Zur Analyse von Pfadabhängigkeiten stehen zwei Metaphern als Arbeitsthese zur Verfügung.

Eine erste Metapher der Pfadabhängigkeit beschreibt Veränderungen, durch die gegebene Strukturen (zum Beispiel bestimmte Produktionstechnologien) soweit verfestigt werden, dass alternative Problemlösungsansätze durch das *Dominant design* unterdrückt oder verdrängt werden („Verriegelung“).

In einer zweiten Metapher verdichten sich Handlungen zu einer Struktur in Raum und Zeit („Trajektorie“), so dass die beschreibende Darstellung dieser Handlungen etwas über den sozialen Wandel in einem Entwicklungspfad verrät. Dieser Wandel thematisiert die spezifischen Rechte und Pflichten des konkreten Akteurs oder seine Identität und Rolle innerhalb der sozialen Systeme.

Für die Positionierung in den Strukturen gilt prinzipiell das gleiche, was über Institutionen ausgesagt wird, dass sie nämlich den Handelnden nicht nur äußere Zwänge auferlegt, sondern ein Handeln durch Anreize, Ressourcen und Orientierung überhaupt erst ermöglicht. Als unmittelbar wirkende Rahmenbedingungen des Handelns sind die Strukturen durch die Handelnden zugleich veränderbar. Strukturen sind kurzum *Regeln und Ressourcen, die an der sozialen Reproduktion rekursiv mitwirken* (GIDDENS 1997, S. 45).

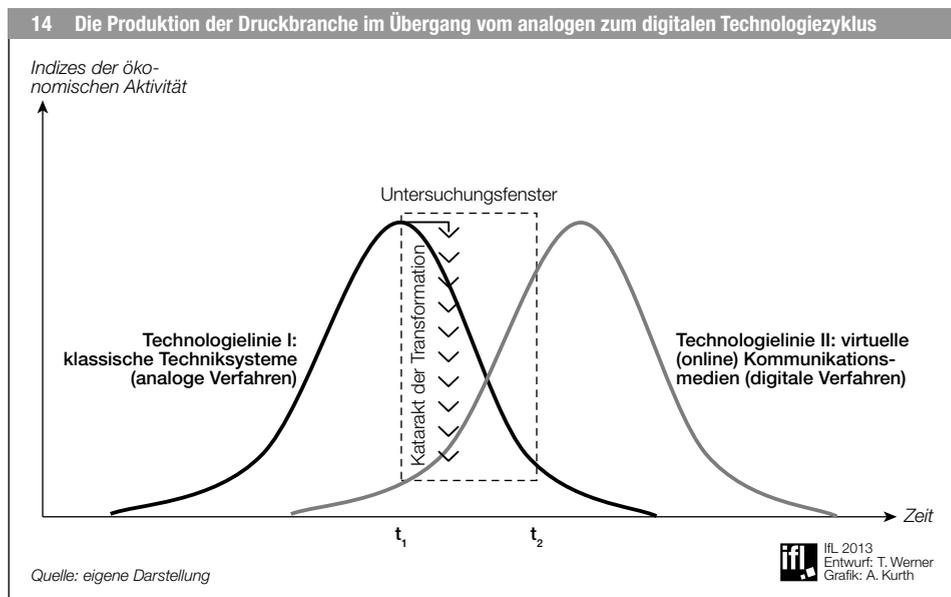
Diese Definition von Giddens schließt darüber hinaus nicht nur die formellen Strukturen in die Betrachtung ein, sondern lässt auch Raum für die Analyse informeller Strukturen beziehungsweise Institutionen, wie sie im letzten Abschnitt behandelt werden, in dem es um das Selbstverständnis und die soziokulturelle Kodierung des Handwerks geht.

A Zeitlicher Verlauf

Einleitend soll jedoch zunächst der zeitliche Verlauf der Entwicklungsprozesse vorgestellt werden. Der Strukturwandel ist mit Bezug auf Schumpeter in Etappen gegliedert. Gemeint ist ein Paradigmenwechsel, der mit der Destabilisierung und Krise eines alten Herrschaftswissens beginnt („kreative Zerstörung“) und schließlich mit der vollen Entfaltung eines neuen dominierenden Technologie-Paradigmas mit veränderten Markt-,

Produkt-, Prozess- und Organisationsstrukturen endet. Obwohl unsicher ist, wann dieser Prozess abgeschlossen sein wird und ob es überhaupt zu einem vollständigen Übergang kommt, fügt sich der Strukturwandel, wie ihn Druckereien und Buchbindereien erleben, recht gut in dieses übersichtliche Phasen-Modell des Überganges ein.

Insgesamt kann die Entwicklung der Druckbranche als eine aus drei aufeinander folgenden Phasen bestehende Abfolge struktureller Zustände beschrieben werden: die Krise eines älteren Paradigmas analoger Produktionstechnologien, die intermediäre Phase der Konkurrenz alter und neuer Strukturen und schließlich der endgültige Durchbruch eines noch jungen Paradigmas digitaler Produktionstechnologien, wobei einzelne Elemente der älteren Produktionstechnologie unter der neuen Produktionslogik noch lange weiterexistieren können (Abb. 14). Geht man davon aus, dass die Auswirkungen der Krise in der Region Leipzig erst mit der Transformation deutlich sichtbar wurden, dann befindet sich der Untersuchungszeitraum der vorliegenden Analyse genau zwischen dem analogen Produktionsparadigma, das zu Beginn des Untersuchungszeitraumes also noch relativ erfolgreich war, und dem neuen digitalen Produktionsparadigma, das die ältere analoge Produktionstechnik am Ende des Untersuchungszeitraumes bereits nahezu vollständig abgelöst hat und eine immer größere Verbreitung findet.



I Krise der graphischen Branche

Die meisten Berichte zur Krise der graphischen Branche gehen in ihrer Darstellung nicht systematisch auf die besondere Lage der Betriebe in den neuen Ländern ein. Die vom Bundesverband Druck e.V. veröffentlichten Zahlen zur Umsatzentwicklung zeigen jedoch auf, dass mit dem Beginn der 1990er Jahre in der gesamten Branche ein Prozess der Schrumpfung und des Wandels begann, wie er in anderen Bereichen schon seit den 1970er Jahren zu beobachten war (BUNDESVERBAND DRUCK E.V. 1995, zit. nach CIESINGER et al. 1998, S. 155, HUDETZ 2000, S. 61). Schon in der ersten Hälfte der 1990er Jahre hatten sich die Auswirkungen der Krise soweit zugespitzt, dass die wirtschaftliche Situation vieler Betriebe als *äußerst schwierig und kritisch* eingeschätzt wurde (CIESINGER et al. 1998, S. 155). Produktions- und Umsatzzahlen wiesen eine deutlich rückläufige Tendenz auf.

Auf die Eintrübung der wirtschaftlichen Lage folgte ein nachhaltiger Personal- und Beschäftigungsabbau: Wurden 1990 in der Branche noch 234 429 Personen sozialversicherungspflichtig Beschäftigte gezählt, war die Anzahl der Personen schon im Jahr 1998 auf 215 451 gesunken (HUDETZ 2000, S. 24). Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes, die allerdings nur Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten berücksichtigen, lag der Personalabbau allein im Zeitraum von 1995 bis 1999 bei 12 % (HUDETZ 2000, S. 21). Im gleichen Zeitraum hatte das gesamte verarbeitende Gewerbe nur einen Stellenrückgang von 5 % zu verzeichnen (HUDETZ 2000, S. 16f.).

Bei einer genaueren Betrachtung der Krise der Druckbranche sind allerdings zwischen den Betriebstypen erhebliche Unterschiede festzustellen: Die Druckvorstufe steht dabei klar im Mittelpunkt. Mit 24 % fällt der Beschäftigungsabbau in diesem Bereich besonders hoch aus. Nur die Zeitungsdruckereien hatten mit 28 % einen noch größeren Rückgang zu verzeichnen. Dagegen meldeten die Betriebe der Druckweiterverarbeitung und des sonstigen Druckgewerbes mit 34 % beziehungsweise 16 % sogar einen deutlichen Zuwachs an beschäftigten Personen (HUDETZ 2000, S. 21). Das gleiche Bild zeigt sich bei der Entwicklung der Anzahl der Unternehmen in den Betriebstypen: So verringerte sich die Anzahl der Betriebe der Druckvorstufe um 30 % und die der Zeitungsbetriebe um 17 %, während die Anzahl der Druckereien im gleichen Zeitraum nur um 8 % abnahm. Im Bereich Druckweiterverarbeitung und sonstiges Druckgewerbe wurde seit 1995 gegen den allgemeinen Trend in der Branche sogar eine steigende Anzahl an Betrieben registriert.

Eine Erklärung der Krise fand sich in der breit angelegten Einführung neuer flexibler Technologien in der Druckbranche, die mit weitreichenden Produktivitätsfortschritten und Rationalisierungseffekten in Verbindung gebracht wurde. Dieses Argument wurde jedoch schnell widerlegt. Zwar ist die Druckindustrie in den letzten Jahrzehnten durch vielfältige Umstrukturierungen geprägt gewesen, durch die auch Produktivitätssteigerungen wirksam wurden. Dieser Prozess deckt sich jedoch nicht mit einem Beschäfti-

gungsabbau über alle beteiligten Tätigkeitsfelder und Produktionsstufen der Druckindustrie hinweg (HUDETZ 2000, S. 52).

Hinzu kommt, dass die Wirkung der neuen Technologien in jeder Hinsicht ambivalent ist. Angesichts des Personalabbaus wird leicht übersehen, dass die neuen Technologien auch zur Schaffung neuer Kundenbedürfnisse, Märkte und Bedarfsgruppen beitragen. Druck- und Druckvorstufenbetrieben eröffnet sich die Chance, neue Produkte herzustellen und Dienstleistungen anzubieten, die noch nicht zu ihrem Produktangebot und Leistungsspektrum zählten.

Vor dem Hintergrund der Schaffung neuer elektronischer Produkte wird beispielsweise die Mehrfachnutzung von digitalen Daten attraktiv. In der Vision des sogenannten *Cross-Media-Publishing* können bestehende Datenbestände nicht nur für die Produktion von Drucksachen sondern auch für CD-ROM/DVD und Online-Produkte genutzt werden. In diesem Falle wäre der Printbereich nur noch ein Teilbereich innerhalb des medienübergreifendes Produkt- und Leistungsspektrums der Betriebe und das Drucken nur noch eine mögliche Ausgabeform von Informationen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 191f.).

Wie Studien zur Anwendung flexibler Produktionstechnologien in anderen Branchen zeigen, ist der effektive Einsatz neuer Produktionssysteme allerdings an vielfältige nicht-technische Bedingungen geknüpft. Zu nennen wären hier insbesondere Maßnahmen zur funktionalen Integration der Arbeits- und Produktionsprozesse, der Einsatz moderner Formen der Arbeitsorganisation, die Steigerung der technologischen Problemlösungskompetenz der Beschäftigten, die Förderung der Akzeptanz neuartiger Technologien innerhalb der Belegschaft oder die Einbettung der neuen Technologien in die Organisationsstruktur des Unternehmens (BATHELT 1995, S. 179).

Ein allgemeiner Erklärungsansatz der Krise hätte also einerseits die Frage zu beantworten, in welchen sozialen und betrieblichen Kontext die flexiblen und integrierten Technologien zum Einsatz kommen und welche Hemmnisse zu überwinden sind, bevor es zur Adaption neuer Technologien kommt. Zum anderen müsste er die strukturellen Veränderungen des Marktes für Druckdienstleistungen berücksichtigen, die sich dadurch ergeben, dass neue Anbietergruppen und Angebotsformen entstehen und gleichzeitig die Nachfrage bei bestimmten traditionellen Leistungen und Bedarfsgruppen weiter schrumpft.

Beide Aspekte – Flexibilisierung durch digitale Vernetzung in der Produktion und die Schaffung konkreter Märkte für unterschiedliche Dienst- und Beratungsleistungen – gewinnen zunehmend an Gewicht. Sie bilden über den Strukturwandel in der Druckindustrie hinaus wichtige und umfangreiche Forschungsfelder in der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung.

Fasst man schließlich die Gründe für die Krise der Branche zusammen, dann ist ein breites Bündel interdependenter Tendenzen zu nennen. In der umfangreichen Studie des Fraunhofer-Institutes für Systemtechnik und Innovationsforschung (HUDETZ 2000) werden diese und weitere Merkmale der Krise detailliert beschrieben, so dass an dieser Stelle eine kurze Übersicht über einige wesentliche Veränderungen genügen soll.

- Rückgang an geschäftlichen Drucksachen durch ein direktes Bedrucken beim Kunden: Die Verlagerung der Wertschöpfung der Druckvorstufe zu den Kunden der Druckindustrie hat vor allem den bis dahin weit verbreiteten Bedarf an Endlos-Formularen und Geschäftsdrucksachen niedriger Auflage und Qualität reduziert. Druckaufträge fallen weg, weil Daten und Informationen nur noch elektronisch gespeichert werden oder der Ausdruck von den Kunden selbst übernommen wird (HUDETZ 2000, S. 61).
- Ergänzung bzw. Ersatz von Druckprodukten durch elektronische Medien: Dem Druckgewerbe gehen Marktanteile an neue und andere Informationsträger verloren, weil Verlage und werbungtreibende Firmen zur Verbreitung von Informationen verstärkt auf digitale Speichermedien oder die neuen elektronischen Datennetze des Internets zurückgreifen (HUDETZ 2000, S. 61).
- Wettbewerb durch Branchenfremde: Die Entwicklung des *Desktop-Publishing*, Digitaldrucks sowie von schnellen und qualitativ hochwertigen Kopierern hat es auch branchenfremden Unternehmen ohne spezielle Druckkenntnisse ermöglicht, für einen Teilbereich des Druckmarktes, der bis dahin ausschließlich durch traditionelle Fachbetriebe bedient wurde, Produkte zu produzieren (HUDETZ 2000, S. 127f. sowie 147f.). Niedrige Preise senken die Markteintrittsbarrieren, so dass auch kleineren Unternehmen der Einstieg in den Teilmarkt gelingt (HUDETZ 2000, S. 124ff.).

Die Substitutionseffekte elektronischer Medien haben auch in den Unternehmen der Interviewstichprobe zu Umsatzrückgängen bei den Druckprodukten geführt. Ein Gesprächspartner beschreibt beispielhaft, wie die verlustreiche Umstellung von der Druckauflage auf elektronische Datennetze nur durch neue Anwendungsfelder und Auftraggeber kompensiert werden kann.

Interviewpartner: *Es gibt natürlich technologische Entwicklungen, die uns den einen oder anderen Kunden kosten. Der Umsatz, der sich dann noch erzielen lässt, reduziert sich auf einmal auf ein Minimum. Ich mache mal ein Beispiel. Wir haben für einen sehr großen Lohnsteuerhilfverein gearbeitet. Da haben wir bergeweise Formulare gedruckt. Das war eine wunderbare Sache. Der [Kunde, d. Verf.] hat zwar einen guten Preis gehabt, aber es waren auch wiederkehrende Aufträge. Da stellt man sich drauf ein und dann stimmt auch die Marge. Das passte auch alles wunderbar zu unserer Technik. So, jetzt haben die alles umgestellt. Jetzt gibt es bei denen keine Formulare mehr. Die einzelnen Vertreter geben das jetzt in irgendwelche Masken auf ihrem Rechner ein. Dann wird das Formular in die Zen-*

trale geschickt. Alles rechnergestützt. Ja, was brauchen die jetzt noch? Ab und zu ein paar Visitenkarten. Und das war es dann. Die haben früher an alle Mitglieder Jahresberichte geschickt. Schöne Sache. Da geht heute an alle eine Email raus. Das sind also Marktveränderungen, die einfach aus der technischen Entwicklung resultieren. So sind sie halt weg.

II Dualität von *Old Economy* und *New Economy* in der Informations- und Medienbranche

Vor dem Hintergrund der oben beschriebenen Strukturkrise betonen Publikationen zur Restrukturierung der Druckindustrie die Bedeutung neuer *strategischer Marktkonzepte* für die Sicherung der Überlebensfähigkeit der klassischen Medienunternehmen (CIESINGER et al. 1998, S. 156): Wenn die Betriebe ihr vorhandenes Potential für die innovative Anwendung der neuen Informations-, Kommunikations- und Medientechnologien nicht nutzen, so die Aussage, werden andere Unternehmen diese Felder besetzen und zunehmend hohe Hürden für später in den Markt eintretende Unternehmen errichten. So stellt sich für die Betriebe der Druckvorstufe beispielsweise die Frage, *ob es ihnen gelingt, ihre spezifische Druckvorstufenkompetenz in eine allgemeine Kompetenz zur Herstellung von Digital- und Printmedien umzuwandeln, also in die Bereiche der neuen Medien vorzudringen, oder ob die neuen Medien zur Domäne spezialisierter Betriebe außerhalb der Druckindustrie werden* (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 191f.). Den Unternehmen bleibt im Grunde nur die Wahl, sich weiterhin auf ihre traditionelle Kernkompetenz, also die Herstellung von Druckprodukten zu beschränken (und damit weitere Umsatzeinbußen und sinkende Marktanteile hinzunehmen), oder neue Kompetenzen im Umgang mit Information und Daten zu entwickeln.

Wie diese Handlungsempfehlung schon deutlich macht, hat der Strukturwandel im Mediensektor zu einer weit verbreiteten Dualität der Medientechnologien geführt, die auf der Gleichzeitigkeit der klassischen papierorientierten Produktionskonzepte (*Old Economy*) einerseits und der digitalen Informations-, Kommunikations- und Mediennetztechnologien (*New Economy*) andererseits basiert. In der Druckindustrie waren angesichts der schnellen Entwicklung der neuen Märkte insbesondere kleinere und mittlere Unternehmen tief verunsichert. Mit ihren papierorientierten Produkten und Absatzmärkten erschienen die traditionellen Unternehmen des Medienmarktes neben den jungen und schnell wachsenden Unternehmen der Internetgeneration eher „blass“ und „alt“. In ihrer Studie zur technischen und organisatorischen Restrukturierung der Druckindustrie zeigen Sablowski und Kellermann, dass der Umsatzanteil von Multimediaprodukten in den Unternehmen der Druckbranche selten mehr als 20 % beträgt (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 192).

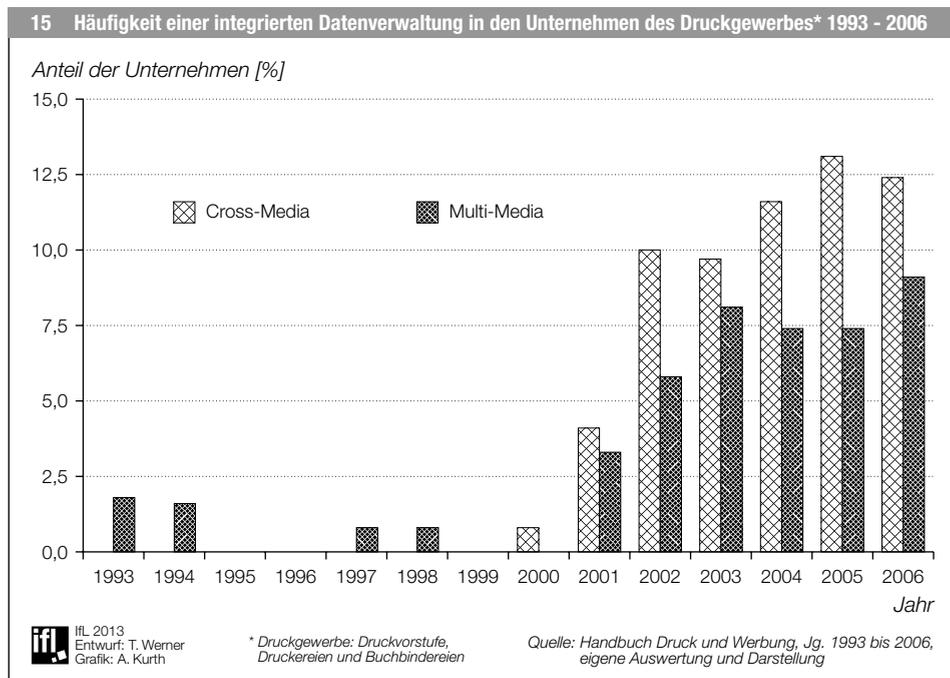
Elektronische Medien und Multimediaprodukte bilden gegenwärtig in erster Linie ein Experimentierfeld, an dem man durch *Learning-by-doing* ein Stück weit zu partizipieren versucht, ohne dabei jedoch den Printbereich als Schwerpunkt der Arbeit aufzugeben

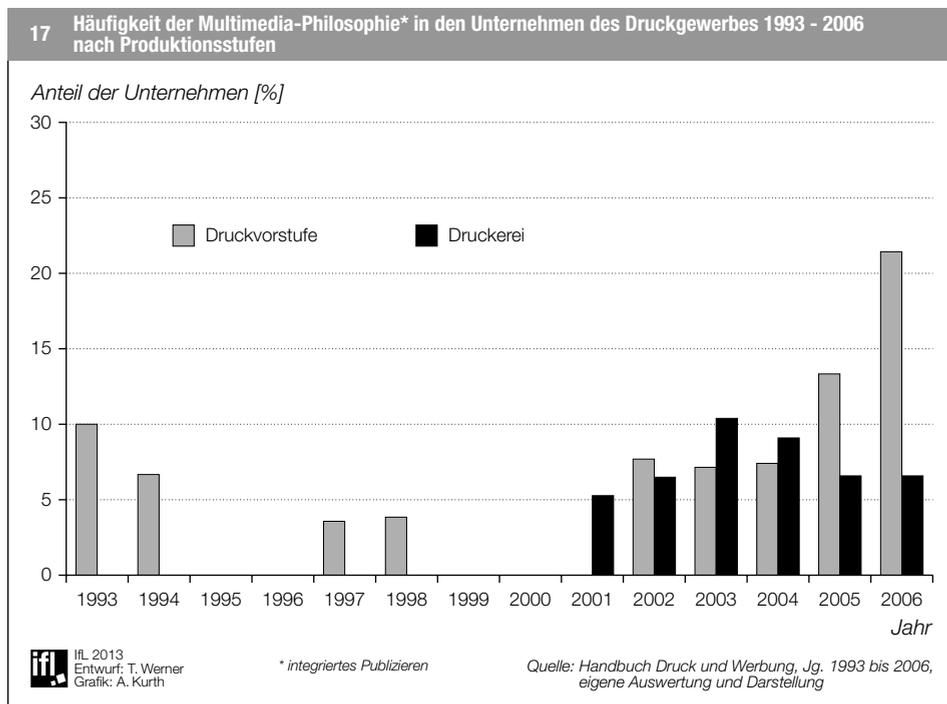
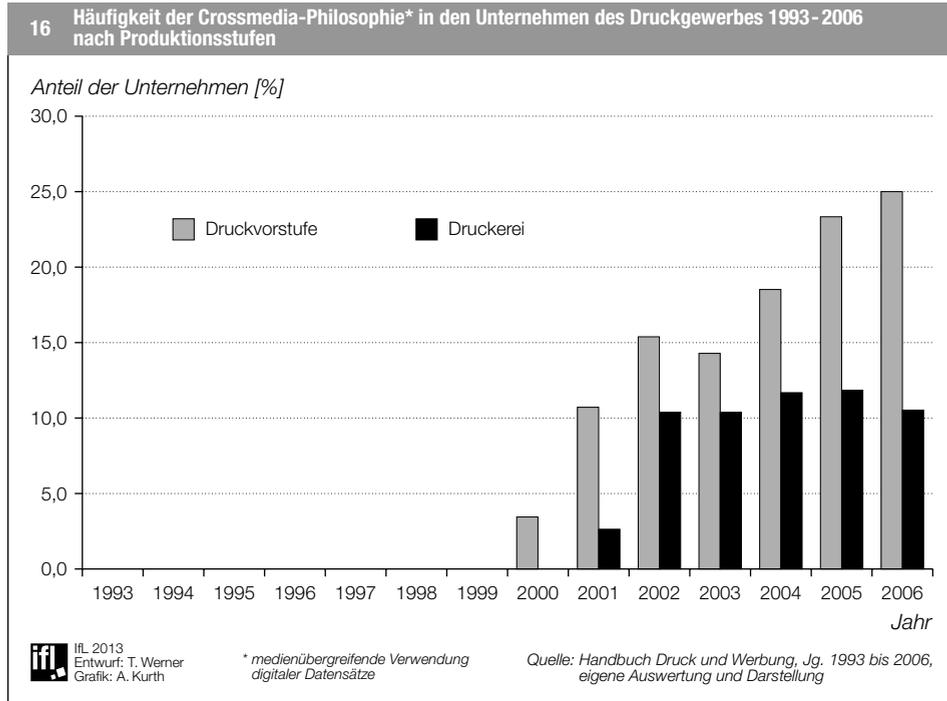
oder in Frage zu stellen. Angesichts der Geschwindigkeit der Veränderungen in den neuen Segmenten des Medienbereiches ist teilweise sogar eine Neigung zur Kapitulation zu spüren. So hätten zwar viele Unternehmen der klassischen Segmente einen Einstieg in die neuen Anwendungsbereiche versucht. Immer noch würden aber viele Auftraggeber und Agenturen bei Arbeiten im Multimedia- und Internetbereich eher spezialisierte Unternehmen der *New Economy* bevorzugen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 191f.). Folgerichtig ist es gegenwärtig auch nur einzelnen Druckindustriebetrieben tatsächlich gelungen, den Arbeitsplatzabbau durch die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder wie zum Beispiel des Multimediabereichs mit den daraus erwachsenden Optionen für Produkt- und Dienstleistungsinnovationen zu mindern oder ins Gegenteil zu verkehren (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 192).

Andere Studien haben diesen Befund bestätigt. Nach der Branchenstudie des Fraunhofer-Instituts für Systemtechnik und Innovationsforschung gewinnen die neuen Medien an Bedeutung, der Printbereich ist jedoch nach wie vor der wichtigste Umsatzträger der Druckindustrie (ZOCHÉ 2000, S. 8ff.). Als Gründe für den unverändert hohen Anteil des Printbereichs werden unter anderem vielfältige Wechselwirkungen zwischen digitalen und printorientierten Produkten angeführt, die auf mittlere Sicht neben Substitutions- auch Komplementärwirkungen hervorrufen (z.B. printorientierte Werbung für Online-Dienste; ZOCHÉ 2000, S. 8ff.). Zudem erfordert eine Veröffentlichung auf CD-ROM, im Web oder in einer Broschüre häufig auch bei medienneutraler Datenhaltung eine auf den jeweiligen Informationsträger zugeschnittene Gestaltung (Farben, Auflösung, etc.). Die Anpassung an die verschiedenen Medien ist also in bestimmten Bereichen mit einem erheblichen Aufwand verbunden, der das Leistungsvermögen insbesondere kleiner Unternehmen schnell übersteigt (HUDETZ 2000, S. 159f.).

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die vorliegende Analyse zur Entwicklung des Druckereihandwerks in der Region Leipzig. Auch hier scheint es, dass viele Betriebe den angekündigten Paradigmenwechsel im Übergang in die Informationsgesellschaft nur zögerlich vollziehen. Die größten Widerstände gibt es dabei offenbar im Bereich der Produkt- und Dienstleistungsinnovationen für den sogenannten Neuen Markt. Von den in der Region Leipzig ansässigen Betrieben des Druckereigewerbes (Druckvorstufe und Druckereien, ohne Druckweiterverarbeitung) haben nur rund 10 % die Bereiche Multi-Media (9 %) und Cross-Media (12 %) als Geschäftsfeld angegeben (Abb. 15). Allerdings unternimmt die Gruppe der spezialisierten Druckvorstufenbetriebe in dieser Hinsicht deutlich größere Anstrengungen als die Gruppe der Druckereien, die in der Anzahl der Betriebe insgesamt zwar erheblich größer ist, aber dennoch nur etwa die gleiche Zahl an Multimedia- und Crossmediaunternehmen aufbringt wie der Bereich der Druckvorstufe. Während der Anteil der elektronischen Medien in der Vorstufe immerhin schon auf 25 % (Cross-Media) beziehungsweise 21 % (Multi-Media) gestiegen ist, stagnieren die Zahlen in den Druckereien im Bereich Cross-Media bei zuletzt rund 10 % (Abb. 16 u. 17). Im Multimediabereich liegen sie sogar noch darunter.

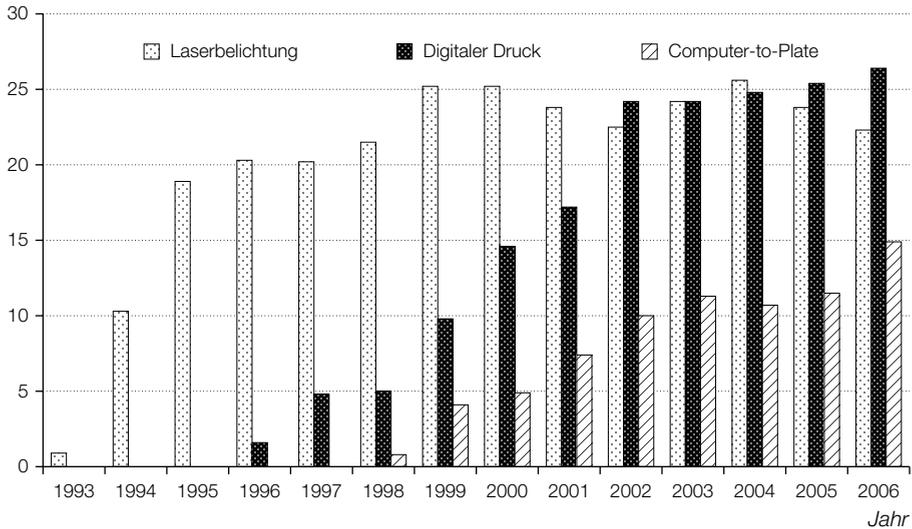
Dagegen gibt es bei der Umstellung auf digitale und integrierende Prozesstechnologien offenbar nur geringe Adaptionen- und Innovationswiderstände. Diese Entwicklung ist vor allem damit zu erklären, dass sich mit Hilfe filmloser Reproduktionstechniken (*Computer-to-Plate*) oder dem Drucken ohne Druckplatten (Digitaldruck) ganz erhebliche Konkurrenz- und Kostenvorteile erzielen lassen. Die Einführung erster Prozessinnovationen an der Schnittstelle von Druckvorstufe und Druckstufe erfolgte nicht nur früher als der Einstieg in das Crossmedia/Multimediassegment. Es scheint auch, dass trotz hoher Anschaffungskosten teilweise deutlich mehr Unternehmen ihre Produktion auf diese personal- und zeitsparenden Verfahren umgestellt haben. Obwohl sich der Digitaldruck bislang nur für kleinere Auflagen und bei relativ geringen Qualitätsanforderungen eignet, wird diese Technologie inzwischen von mehr als einem Drittel (34 %) der Druckereien angeboten (Abb. 19). Über ein lasergestütztes Ausgabe-system für digitale Daten verfügen sogar knapp die Hälfte der Druckvorstufenbetriebe (46 %) und 18 % der Druckereien. Kontinuierlich gestiegen ist auch die Zahl der Betriebe, die ihre Belichtersysteme trotz hoher Anschaffungskosten in den ersten Jahren nach der Markteinführung auf das CtP-Verfahren (*Computer-to-Plate*) umgestellt haben (Abb. 20).





18 Häufigkeit digitaler Prozesstechnologien in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993 - 2006

Anteil der Unternehmen [%]

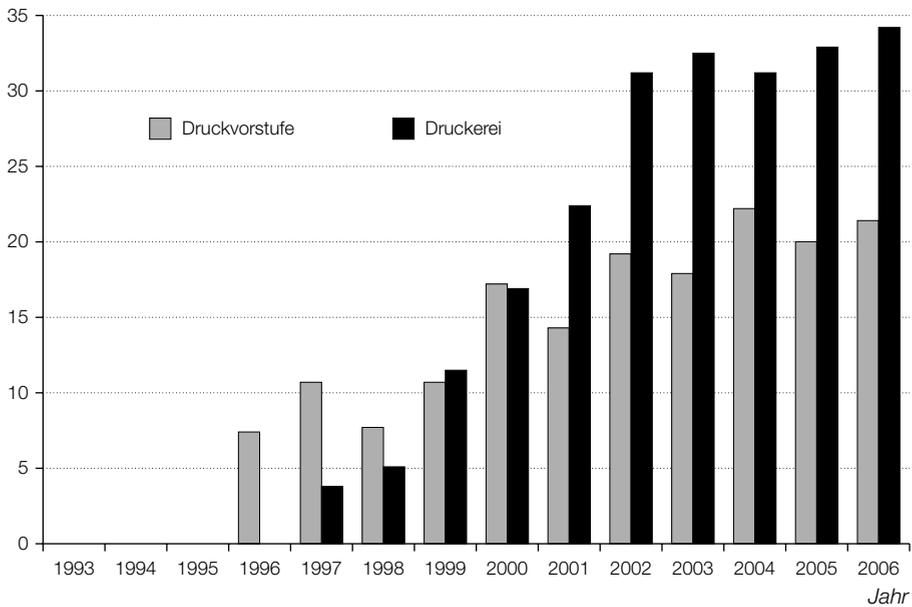


ifl 2013
Entwurf: T. Werner
Grafik: A. Kurth

Quelle: Handbuch Druck und Werbung, Jg. 1993 bis 2006,
eigene Auswertung und Darstellung

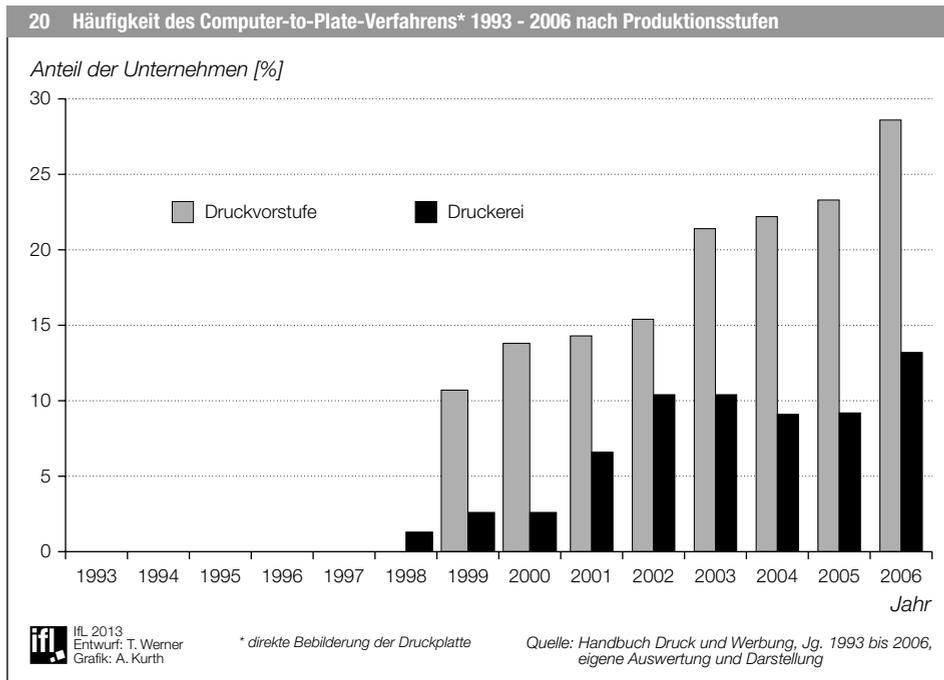
19 Häufigkeit digitaler Druckverfahren 1993 - 2006 nach Produktionsstufen

Anteil der Unternehmen [%]



ifl 2013
Entwurf: T. Werner
Grafik: A. Kurth

Quelle: Handbuch Druck und Werbung, Jg. 1993 bis 2006,
eigene Auswertung und Darstellung



III Entwicklungsszenario einer integrierten Medienwirtschaft

Die Durchdringung der Druckindustrie mit neuen immateriellen Produkten und Dienstleistungen ist nach den vorliegenden Ergebnissen der quantitativen Medienanalyse noch gering. Die meisten Studien zu diesem Thema sind aber von einer weiter zunehmenden digitalen Verflechtung der Produktionsprozesse überzeugt. Angesichts der Digitalisierung von Informationsprodukten wird erwartet, dass sektorale Klassifikationen, wie sie der Einteilung der druckindustriellen Wertschöpfungskette in die Produktionsstufen Druckvorstufe, Druck und Druckweiterverarbeitung oder der Unterscheidung von Neuen Medien und traditionellen Printmedien zugrunde liegen, künftig einen weitaus geringeren Einfluss auf die Strukturierung der Medienmärkte haben werden.

Solche sektoralen Grenzziehungen zählten nicht nur in der Medienwirtschaft zu den selbstverständlichen Ordnungsmerkmalen bei der Strukturierung von Wertschöpfungsketten. Die angebotsorientierte Einteilung der Sektoren auf der Basis unterschiedlicher Technologieformen in der Produktion war eine weit verbreitete Praxis, zumal nur wenige Unternehmen mehrstufig produzierten, das heißt mehrere Sektoren in einem Unternehmen zusammenfassten.

Inzwischen gehen Prognosen zur zukünftigen Entwicklung der Medienindustrie davon aus, dass sektorale Abgrenzungen aufgrund des digitalen Datenverkehrs und der zunehmenden Integration aller Prozessfunktionen in informationstechnisch gestützte Produktionszusammenhänge immer weiter in den Hintergrund gedrängt und stattdessen branchenübergreifende Produktionskonzepte ein stärkeres Gewicht erhalten werden (HUDETZ 2000, S. 11f.). Die bisher bestehende Mediendualität könnte durch eine neue integrierte Markt- und Wettbewerbsstruktur ersetzt werden, in der sich, so die Hoffnung, die spezifischen Wettbewerbsvorteile der *New Economy* (z.B. Kreativität, informationstechnische Kompetenz, Flexibilität und eine Innovationsorientierung auf neue Produkte und Dienstleistungen) mit den klassischen Stärken der *Old Economy* (z.B. Stabilität der Kundenbeziehungen und der Unternehmensentwicklung, Qualitäts- und Produktivitätsorientierung, Ausrichtung auf Verfahrensinnovationen) zu einem neuen strategischen Rahmen für die Unternehmen verbinden (IBI – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH 2002, S. 48).

Mit dieser Vision einer integrierten Medienwirtschaft wird nicht zuletzt die Erwartung eines veränderten Leistungsspektrums der Unternehmen verknüpft, für das die Unternehmen ihren „Geschäftsgegenstand“ und ihr Selbstverständnis grundlegend neu definieren müssen (HUDETZ 2000, S. 11f.). Strukturell lassen sich die Medienunternehmen dann nur noch im Hinblick auf ihre spezifische Marktorientierung identifizieren. Die sektorale Klassifikation würde nicht mehr auf der Basis der unterschiedlichen technischen Informationsträger und Prozesstechnologien (wie Print und Online) vorgenommen werden können, sondern von der nachfragebezogenen Ausprägung eines spezifischen Medienmixes bestimmt werden (CIESINGER/OLLMANN 1998, S. 13f.).

B Prozesse der wirtschaftlichen Strukturentwicklung

Die im Folgenden zusammengefassten Prozesse beziehen sich auf den Ausschnitt des technisch-organisatorischen Umbruchs und können im Rahmen dieser Teilanalyse als Strukturveränderungen des (kundenseitigen) Unternehmensumfeldes, als technisch/technologische Fixierungen (durch Investitionen) und als Wandel physisch-materieller Beschränkungen beziehungsweise Freiheitsgrade (zum Beispiel im Printbereich, Multi-Mediabereich usw.) konzeptualisiert werden. Die Strukturentwicklung von regionalen und internen Organisationsmerkmalen der Unternehmen bildet einen weiteren Schwerpunkt des Kapitels, das sich insbesondere im zweiten Abschnitt intensiver mit den betrieblichen Strukturen im Druckerhandwerk auseinandersetzt.

I Der technisch-organisatorische Umbruch

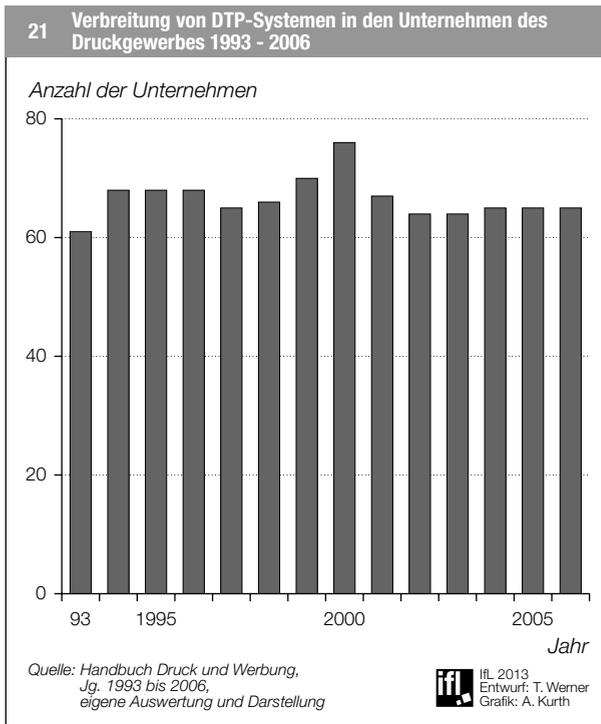
a) Digitalisierung – Adoption digitaler Produktionstechniken

1. Beschleunigter Wandel

Die bereits angedeutete Geschwindigkeit, mit der sich die neuen digitalen Produktionsmethoden und -techniken verbreiteten, ist ein zentraler Aspekt und eigenständiges Merkmal der technisch-ökonomischen Produktionsmodernisierung in der Druckindustrie. Es wurden insbesondere in der Druckvorstufe so viele der interdependenten (technologischen, organisatorischen und institutionellen) Produktionsfaktoren zeitgleich (oder sehr kurz hintereinander) ungewiss, dass ein Prozess *episodenhaft-kurzfristigen Wandels* einsetzte (KERST 1997, S. 224).

Vergleicht man beispielsweise die Markteinführung des *Desktop-Publishing* mit früheren Entwicklungen innerhalb der Druckindustrie, so wird das hohe Tempo des Wandels deutlich: Während etwa die vollständige Ablösung des Bleisatzes durch den Fotosatz oder die Durchsetzung der elektronischen Scanner etwa 20 bzw. 10 Jahre in Anspruch nahm, wurde die neue DTP-Technik in der Vorstufe (Setzereien, Reproduktion) schon wenige Jahre nach der Markteinführung (zwischen 1986 und 1990) in beträchtlichem Umfang eingesetzt (KERST 1997, S. 225f.). Auch in der Region Leipzig ist schon wenige Jahre nach der Markteinführung und dem Ende der deutschen Teilung keine nennenswerte Zunahme hinsichtlich des Verbreitungsgrades der DTP-Technik mehr festzustellen (vgl. Abb. 21).

Der zeitliche Verlauf der jüngsten technischen Umwälzungen in der Druckindustrie unterscheidet sich aber auch von den technisch/technologischen Entwicklungsverläufen anderer Branchen wie zum Beispiel dem Maschinenbau (NC/CNC-Technik) oder der chemischen Industrie. Die dort eingeführten Computersteuerungen waren ebenfalls Basisinnovationen, die jedoch vergleichsweise viel Zeit in Anspruch genommen haben (BATHELT 1995, S. 180f., KERST 1997, S. 225f., SCHAMP/BERTRAM 1992, 24, BERTRAM/SCHAMP 1991, S. 76ff.).



Ein weiterer zeitlicher Aspekt des technisch-ökonomischen Wandels in der Druckindustrie ist das Tempo, mit dem Technologien das Ende ihres Lebenszyklus erreichen. Traditionell wurden in der Branche alte und neue Technik häufig parallel eingesetzt. Ältere Verfahren konnten noch lange weitergenutzt werden, wenn effizientere Maschinentypen schon längst verfügbar waren. Als der Prozess der Digitalisierung begann, hat sich diese schrittweise Anpassung und Ablösung älterer Verfahren jedoch beschleunigt. Als deutliches Zeichen des höheren Modernisierungsdrucks versuchen auch vorsichtig abwartende Unternehmen immer häufiger mit den experimentierfreudigen Erstanwendern gleichzuziehen, weil sie bei einer weniger offensiven Investitionsstrategie erhebliche Wettbewerbsnachteile zu befürchten haben. Es kommt zu einem sich selbst verstärkenden Moment in der Verbreitung von neuen Ausstattungsmerkmalen, in dessen Folge immer mehr Unternehmen gleichzeitig in technische Verfahren investieren (KERST 1997, S. 225f.).

Als Gründe für die schnelle Verbreitung des *Desktop-Publishing* in der Druckvorstufe werden technische und ökonomische Vorteile genannt. Anfänglich bestehende Vorbehalte gegenüber den neuen Gerätegenerationen wurden durch sinkende Preise, steigende Leistungsmerkmale und die Aussicht auf Produktivitätsgewinne schnell entkräftet. Hinzu kommen Netzwerkexternalitäten durch die einfache Anschlussfähigkeit an die PC-Technologie der Nachfrager: Mit jedem zusätzlichen PC-Anwender steigt der Nutzen für die schon mit einem DTP-System ausgestatteten Betriebe weiter; wohingegen ein Verzicht auf die neue Technik mit immer größeren Risiken und Nachteilen für die Betriebe verbunden ist (KERST 1997, S. 225f.).

Einen ähnlich großen Produktivitätssprung bedeutete die Einführung der *Computer-to-Plate/Computer-to-Press*-Technologie, die den personal- und zeitintensiven Vorgang der Druckformherstellung und des Druckplattenwechsels ersetzte (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 187). Für eine Interpretation des technisch-ökonomischen Wandels im Sinne eines neuen technologischen Determinismus besteht aber dennoch kein Anlass. Empirische Untersuchungen zur Entwicklung der Druckindustrie haben vielmehr gezeigt, dass die schnelle Diffusion der digitalen Prozesstechnologien höchst selektiv erfolgte. Obwohl die Unternehmen in der Druckbranche den neuen Technologien durchaus aufgeschlossen gegenüberstehen und eine große Anzahl der Unternehmen diese Technologien bereits frühzeitig implementierte, blieb ihre Wirksamkeit letztlich auf die etablierten printnahen Anwendungsfelder und Märkte begrenzt.

2. *Technologische Verriegelung (Lock-in)*

Mit dem Konzept der technologischen Verriegelung können Vorgänge wie die beschleunigte Adoption neuer Produktionsmethoden als absichtsvoll und systematisch gestaltete Such- und Lernprozesse mit offenem Ausgang beschrieben werden. Grund für die Selbststeuerung des technologischen Wandels ist die meist aus mehreren komplementären Produktions- und Anwenderteilsystemen bestehende Netzwerkinfrastruktur neuer Technologien. Da solche *Network technologies* (DAVID/BUNN 1990, S. 121) eine koordinierte Selektion und immer wieder neue Verknüpfungen und Schnittstellen zwischen den Teilsystemen erfordern, entstehen sie nur selten „aus einem Guss“. Das heißt, ihre Entwicklung liegt selten in der Hand eines einzigen Anbieters, der in der Lage wäre, künftige Anforderungen zu antizipieren und alle Komponenten daraufhin zu optimieren.

Anstatt auf der Grundlage eines integrierten technologischen Designs planvoll entwickelt zu werden, entstehen *Network technologies* über einen längeren Zeitraum in einem sozialen Evolutionsprozess. In diesem ist es immer wieder erforderlich, Anpassungen an veränderte technologische, ökonomische und politische Rahmenbedingungen vorzunehmen. Die Abstimmung und Koordination in der Anwendung der Technologie wird durch die Schaffung technologischer Standards und die Errichtung von Schnittstellen sichergestellt, die den Spielraum für Veränderungen gleichzeitig einschränken. Rückblickend mag es deshalb den Anschein haben, dass die verschiedenen Elemente einer Technologie wie selbstverständlich ineinander greifen. Tatsächlich ist der technologische „Bauplan“ aber das Ergebnis einer frühzeitigen Auslese.

Gerade zu Beginn eines technologischen Entwicklungspfades können mehrere Anwendersysteme in Konkurrenz zueinander treten, ohne dass erkennbar wäre, welche Technologie die bessere ist und welche der zur Auswahl stehenden Technologien von den Marktteilnehmern und Anwendern bevorzugt wird. Die Investitionsentscheidungen der ersten Nutzer sind deshalb mit einem besonders hohen Risiko verbunden, für das die Akteure nur dann entschädigt werden, wenn die Zahl der Technologieanwender rasch ansteigt. Jeder zusätzliche Nutzer erhöht den Nutzen für die schon im Netz befindlichen

Nutzer, ohne dass von diesen eine Gegenleistung verlangt wird – ein Effekt, den Ökonomen mit dem Begriff der *positiven technologischen Externalität* beschreiben.

Unter diesen Umständen wird eine Kette zeitlich aufeinanderfolgender Wahlentscheidungen dafür sorgen, dass in einem längeren historischen Entwicklungsprozess eine neue ökonomische Ordnung entsteht, in der fortan nur mehr einige wenige Lösungen die Richtung des technologischen Wandels abstecken und alternative Technologien ausselektiert werden. Welche Technologie sich auf dem entstehenden Markt schlussendlich durchsetzen kann, bleibt in diesem technologischen Konkurrenz- und Selektionsmodell ganz dem historischen Zufall überlassen (ARTHUR 1989). Schon geringfügige Ereignisse und Entwicklungen können beträchtliche, zum Teil sprunghafte Veränderungen in Gang setzen. Über die Verursachung dieser Veränderungen heißt es bei Arthur lediglich, dass es Ereignisse geringer Bedeutung (*insignificant events*) seien (ARTHUR 1989, S. 116).

Die Anzahl der Faktoren, die auf den Selektionsprozess Einfluß nehmen können, ist damit theoretisch unendlich. Wie David betont, sind es aber stets einzelne Unternehmerpersönlichkeiten, die den Ausschlag dafür geben, dass diese oder jene Technologie aus dem Wettbewerb als Sieger hervorgeht. Die Unternehmer müssen dazu weder über ein außergewöhnliches Durchsetzungsvermögen verfügen, noch zeichnet sie eine bestimmte Motivation (*Freude am schöpferischen Gestalten* o.ä.) aus. Es genügt, wenn sie zur richtigen Zeit am richtigen Ort erscheinen, denn zu Beginn des Selektionsprozesses kann der künftige Kurs der technologischen Entwicklung durch geringfügige Änderungen in der Reihenfolge der Adoptionsentscheidungen noch ganz wesentlich verändert werden: *“Innovation” then, in the sense of an unanticipated impulse imparting a cumulative motion to the economic system, is perhaps less a product of uniquely creative individual attitudes and special social incentives, and more a matter of being pivotally situated during those comparatively brief passages of industrial history when the balance of collective choice can be tipped one way or another* (DAVID 1992, S. 176).

Sobald eine der technologischen Alternativen eine gewisse kritische Masse erreicht hat, müssen sich auch alle neu hinzukommenden Anwender in die geschaffenen Produktions- und Nutzungsstrukturen einfügen. Es kommt zu einem *Lock-in*, wobei die bindende Wirkung der Vergangenheit umso größer ist, je weiter der Diffusionsprozess vorangeschritten ist. Der technologische Entwicklungspfad unterliegt einer Eigendynamik, die Arthur mit der schon bekannten Idee einer zirkulären und kumulativen Verursachung begründet (MYRDAL 1974). Allerdings führt Arthur mit dem Konzept der zunehmenden Skalenerträge ein neues Verursachungsprinzip ein, das es erlaubt, auch komplexe Ausgangssituationen mit mehreren möglichen Resultaten in die Analyse der Ursachen und Folgen des technisch-ökonomischen Wandels einzubauen (ARTHUR 1988, 1989).

Gemeint sind insbesondere weniger effiziente Ergebnisse absichtsvoller Handlungen, denn im Falle eines *Lock-in* würde die siegreiche Technologie selbst dann beibehalten werden, wenn sich zu einem späteren Zeitpunkt herausstellen sollte, dass die siegreiche

Technologie gegenüber der aufgegebenen alternativen Technik einige gravierende und kurzfristig nicht zu beseitigende Nachteile aufweist. So ist die Entstehungsgeschichte der QWERTY-Buchstabenanordnung auf Schreibtastaturen zum vielleicht bekanntesten Beispiel dafür geworden, dass durch den Markt vermittelte Lösungen technischer Probleme keineswegs dauerhaft effiziente Lösungen sein müssen (DAVID 1986).

Nach Ansicht von Arthur haben vier Selbstverstärkungsmechanismen das Potential, für einen *Lock-in* zu sorgen:

- Hohe Einrichtungs- oder Fixkosten, die sich bei steigender Produktion in sinkenden Stückkosten äußern,
- Lerneffekte, die entweder zu Produktverbesserungen oder sinkenden Produktionskosten führen,
- Koordinationseffekte, die Entscheidungen begünstigen, die sich an den Entscheidungen anderer Akteure orientieren,
- Adaptive Erwartungen, die den Glauben an eine weitere Verbreitung der Technologie stärken (ARTHUR 1988, S. 10).

In der Druckvorstufe kam es Mitte der 1980er Jahre zu einer Konkurrenzsituation zweier unterschiedlicher Technologielinien, die dem von Arthur beschriebenen Modell des technologischen Wandels sehr ähnlich ist. Auf der einen Seite standen die großen Computerfirmen für Hard- und Software, die in den Markt der Druckvorstufe drängten. Auf der anderen Seite befanden sich die geschlossenen Systeme der klassischen, spezialisierten Technikhersteller für die Druckvorstufe.

Obwohl die ersten Versuche, die Computertechnik für die Satz- und Bildbearbeitung nutzbar zu machen, von den traditionell mit der Vorstufe verbundenen Zulieferern ausgingen, konnten diese sich nur für kurze Zeit auf dem Markt behaupten, bis die preiswerteren *Desktop-Publishing*-Systeme (DTP) der Computerindustrie den Markt überrollten (KERST 1997, S. 222). Rasch hatten sich die proprietären aber offenen Standards der Computerindustrie auch in der Druckvorstufe durchgesetzt (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 185f.). Begünstigt durch die sinkende Kapitalintensität, die damit verbundene Absenkung der Markteintrittsschwelle und die einsetzende Standardisierung der Computertechnologie (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 185f.) war die DTP-Technik schon in den 1990er Jahren in den Betrieben kaum mehr wegzudenken.

Bei Kerst liest sich die Einführung der DTP-Technik wie ein Muster für das frühe Stadium einer neuen technologischen Entwicklung. Die für einen Verriegelungsprozess (*Lock-in*) erforderliche kritische Masse von Technologieanwendern wurde relativ schnell erreicht, auch weil die Anschlussfähigkeit zu den Computern der Auftraggeber von vornherein gegeben war. Der anschließenden Sogwirkung konnten sich weder die Hersteller noch die Technikanwender verschließen, so dass ein Wechsel zu den Systemen der klassischen Zulieferer der Vorstufe schon bald nicht mehr möglich war und der eingeschlagene Pfad nur noch in eine Richtung fortgesetzt werden konnte (KERST 1997, S. 223). Darüber

hinaus haben Nachahmungseffekte, Imageaspekte, Erwartungen von Kunden sowie die Orientierung an den Einschätzungen anderer meinungsbildender Entscheider oder Fachjournalisten (also Koordinationseffekte und adaptive Erwartungen) bei der Verbreitung der neuen Technologie eine wichtige Rolle gespielt (KERST 1997, S. 221).

Aus der Verfügbarkeit einer Alternative war auf diese Weise ein *Dominant design* geworden, das seine Wirkmächtigkeit schließlich aus sich selbst heraus generierte, weil sich mit der De-facto-Standardisierung der neuen Technik zugleich die *Regeln der Angemessenheit* (KERST 1997, S. 223) verändert hatten. *Plötzlich war es undenkbar, ohne DTP in der Vorstufe auszukommen* (KERST 1997, S. 223). Zur Pfadabhängigkeit der Computertechnik gehören aber auch gestiegene Erwartungen an die Kompatibilität, die einfache Bedienung und die schnelle Datenverarbeitung der Systeme sowie die Nutzung von Zeit- und Kostenvorteilen. Dieser Aspekt macht die Ambivalenz der Verriegelung besonders für die Akteure der Druckvorstufe deutlich, die in der Vernetzung zugleich ein größeres Unsicherheitspotential beherrschen müssen (KERST 1997, S. 212).

3. *Persistenz organisationsimmanenter Gewohnheiten*

Mit den sogenannten elektronischen Bildverarbeitungsanlagen (EBV) der spezialisierten Technikhersteller stand der Druckvorstufe ein technologisches Komplettangebot zur Verfügung, das umfassenden Service mit hoher Qualität in der Reproduktion kombinierte (CIESINGER et al. 1998, S. 162). Während die alten Zulieferer der Druckvorstufe ausschließlich zum Organisationsfeld der Druckvorstufe gehörten, produzieren die neuen Hersteller eine Universaltechnik, die auch in anderen Organisationsfeldern angewendet wird (KERST 1997, S. 212). Für eine gewisse Zeit konnten sich die Anwender zwischen den Anlagen der klassischen Ausrüstungshersteller und dem neuen System der branchenfremden Computerhersteller entscheiden. In dieser Situation erkannten viele Unternehmen das Potential der DTP-Technik, auch bedingt durch die handwerkliche und qualitätsorientierte Sichtweise ihres Metiers, erst spät oder sogar zu spät. Sie hatten in die vergleichsweise teuren EBV-Anlagen investiert, die schon kurze Zeit später einer raschen Kapitalentwertung unterlagen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 186).

Die pfadabhängige Entwicklung des DTP zeigt auf diese Weise sehr konkret, dass neue Technologien zunächst oft zu Widerständen und Konflikten führen, weil organisationsimmanente Routinen und Fachkräfte im Übergang noch den Transfer konventioneller Produktionsmethoden unterstützen. Die Einführung des DTP ist jedoch nicht das einzige Beispiel für verbreitete Modernisierungswiderstände innerhalb der Druckbranche. So mag die Technologie nun offen für Fremddaten sein und sich außerdem von der traditionellen Printorientierung lösen. Das Geschäftsmodell der auf dem Markt etablierten Unternehmen ist aber dabei häufig noch immer darauf ausgerichtet, einen spezifischen Druckprozess als Produktionsgegenstand schneller, besser und kostenwirtschaftlicher zu organisieren (CIESINGER/OLLMANN 1998, S. 17).

Die Persistenz von organisationsimmanenten Gewohnheiten und Handlungsroutinen verweist auf ein ökonomisches Problem von grundsätzlicher Bedeutung, das in den Analysen der Pfadabhängigkeit des endogenen technologischen Wandels noch nicht enthalten ist: den Umstand dass die Akteure niemals genug Wissen und Kompetenz besitzen, um alle Entwicklungsprobleme vorausschauend und planvoll lösen zu können. Im Zuge des technisch-ökonomischen Wandels wird jedes Ereignis, das eine Innovation darstellt, wieder neue Unsicherheit und Probleme schaffen, aber auch Wissen generieren, das bei der Problemlösungssuche eingesetzt werden kann (DOSI/EGIDI 1991).

Bei dieser Art der Unsicherheit, die Dosi und Egidi als prozessbedingte Unsicherheit (*procedural uncertainty*) bezeichnen, ist die Fähigkeit der Akteure, komplexe Vorgänge zu erfassen und Wissenslücken durch Lernen zu schließen, eine wichtige Voraussetzung, um Entscheidungen trotz Kontingenz und systembedingter Selbststeuerung treffen zu können (DOSI/EGIDI 1991). Allerdings haben in diesem Lernprozess nicht individuelle Kompetenzen den größten Stellenwert. Viel stärker kommt es auf interaktiv erworbene Fähigkeiten an, wie sie sich nur Organisationen beziehungsweise Unternehmen aneignen können: *firms – or whatever other form of productive organisation – must exist in so far as the complexity of routines (and related specific knowledge) required by a particular problem-solving activity is beyond the capabilities of an individual agent* (DOSI/EGIDI 1991, S. 164).

Die Antwort Dosis auf die fundamentale Unsicherheit im technologischen Wandel ist somit die lernfähige Organisation, die sich bei der Suche nach Problemlösungen auf ihre spezifischen (nicht ausschließlich technischen) Fähigkeiten und Problemlösungskompetenzen verlässt. Die Kompetenzen die eine Organisation erwirbt, zeichnen sich durch folgende Eigenschaften aus:

- Organisatorische Kompetenzen beruhen auf einer praxistheoretischen Interpretation wirtschaftlichen Handelns, in der die strikte Trennung zwischen Aufgabe und Qualifikation aufgehoben wird. Im Zuge dessen gewinnt ein kontextualisiertes Wissen an Bedeutung, das unmittelbar aus der alltäglichen Produktionserfahrung resultiert.
- Einen Zugang zu diesem Wissen eröffnet nur die Expertise der Personen und Unternehmen, die an seiner Entstehung und Verbreitung unmittelbar beteiligt sind. Im Gegensatz zu den mehrfach aufbereiteten, kodifizierten und daher allgemein verfügbaren Strukturen technologischen Wissens bleibt dieses Wissen Außenstehenden häufig verborgen. Die Weitergabe und Verbreitung geschieht zumeist innerhalb persönlicher Kontaktnetze.

- Nach Dosi erfordert die Entstehung organisationsspezifischer Handlungskompetenzen eine Spezialisierung auf einzelne Teilaufgaben, aber auch die Schaffung von Schnittstellen durch Koordinations- und Abstimmungsprozesse zwischen den beteiligten Akteuren. Diese Abstimmungsprozesse sind wiederum an ein gemeinsames Problembewusstsein der Akteure geknüpft, durch das diese überhaupt erst in die Lage versetzt werden, ein gemeinsames Handlungswissen zu entwickeln (DOSI/EGIDI 1991, S. 162ff.).

Wirtschaftliches Handeln basiert auf einem praktischen Wissen, das durch Erfahrungen und Entscheidungen in der Vergangenheit gewonnen wurde. Das Wissen vorangegangener Generationen wird so zu einem historischen Erbe, das mitbestimmt, welche Richtung in Lern- und Innovationsprozessen eingeschlagen wird.

Das Konzept des interaktiven technischen Wandels kommt in diesem Zusammenhang zu ganz ähnlichen Schlussfolgerungen wie das Modell konkurrierender Technologien von Arthur (ARTHUR 1988, 1989). Die Entstehung und Verbreitung neuen Wissens ist das Ergebnis eines längerfristigen Entwicklungsprozesses, der kumulativ verläuft und alle Anforderungen eines *Lock-in* erfüllt. Zwar muss nicht jede Handlung auch Innovationen hervorbringen. Das Konzept schließt bewusst auch solche Aktivitäten ein, die auf einer mechanischen Befolgung zuvor spezifizierter Handlungsabläufe basieren. Häufig setzt die Lösung von Problemen jedoch ein Wissen voraus, das in der Kenntnis und dem Wissen um die Besonderheit eines Problems noch nicht enthalten ist. Insbesondere Aufgaben im Zusammenhang mit der Organisation komplexer Produktionsabläufe haben nach Ansicht von Dosi das Potential, zur Gewohnheit geronnene Handlungsabläufe zu verändern.

Für Dosi unterscheidet sich der technologische Wandel in dieser Hinsicht nicht wesentlich vom Prozess der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung, wie er von Kuhn verstanden wurde, nämlich als ein durch Paradigmen gesteuertes historisches Entdeckungsverfahren (DOSI 1982). Hier wie dort müssen die Akteure im Innovationsprozess auf Methoden, Prozeduren und Versuchsanordnungen zurückgreifen, die den Spielraum für experimentelle Neugier auf ein allgemein anerkanntes technologisch-wirtschaftliches Paradigma begrenzen. Das bedeutet, dass Unternehmen auch in Situationen fundamentaler Ungewissheit nicht sämtliche Alternativen gegeneinander abwägen, sondern nur eine begrenzte Auswahl bewährter Problemlösungstechniken einer systematischeren Überprüfung unterziehen. Auch hier muss die Problemlösungssuche folglich weder mit dem besten noch einem einzig möglichen Ergebnis enden. Die Akteure können zwar das Potential und die Schwächen der ihnen bekannten Problemlösungsmuster abschätzen, doch sind sie weitestgehend „blind“ in Bezug auf solche technologischen Möglichkeiten, die jenen Mustern zuwiderlaufen und einen grundlegend anderen Handlungsansatz voraussetzen (DOSI 1982, S. 153).

Eine intensivere Auseinandersetzung mit den Schwächen und Potentialen der Problemlösungstechniken ist erst dann zu erwarten, wenn die Akteure im Prozess des „norma-

len“ technischen Wandels auf Probleme oder Lösungsansätze stoßen, die in einem offensichtlichen Widerspruch zu den allgemein akzeptierten Heuristiken und Axiomen des herrschenden Paradigmas stehen. Erst wenn sich die aus diesen Widersprüchen resultierenden Probleme nicht mehr ignorieren lassen, ist die Zeit gekommen, das bestehende technologische Paradigma in Frage zu stellen und durch ein neues technologisches Paradigma zu ersetzen (DOSI 1982, S. 152f.).

Die Digitalisierung hat in der Druckbranche durch den verbreiteten Einsatz der Computertechnik einen Modernisierungsschub bewirkt, der sich durchaus mit einem technologischen Paradigmenwechsel vergleichen lässt, wie er oben definiert wurde. Einerseits gehen Unternehmen mit einer stärker produktunabhängigen Marktausrichtung und alternativen Ausgabeformen (CD, Online-Dienste, Internetseiten, Datenbanken, medienintegrierte Anwendungen u.a.m.) seit einiger Zeit bereits neue Wege. Andererseits wächst die Kritik an den Handlungsorientierungen des Managements, das zunächst mit geringem Erfolg versucht hatte, die Wertschöpfungsketten aus der eingefahrenen Produktionslogik der klassischen Printmedien heraus mit einem starren, hierarchischen und produktionszentrierten Organisationsmodell zu modernisieren. Ein solches Verharren in den bestehenden Strukturen ist typisch für eine Industrie, die bisher immer wusste, was sie produzieren wird und darauf alle Unternehmensstrategien ausrichten konnte.

Betrachtet man die Modernisierungswiderstände genauer, so liegen die Schwächen des Managements vor allem in der Planung organisatorischer Abläufe, der Organisationsentwicklung, der Qualifizierung der Mitarbeiter, dem Projektmanagement und der Managementweiterbildung (CIESINGER/OLLMANN 1998, S. 18f.). Angesichts der abnehmenden Beherrschbarkeit großer Unsicherheitspotentiale haben verschiedene Autoren eine nicht ungefährliche Ratlosigkeit unter den Führungsspitzen der Unternehmen wahrgenommen, die nahezu deckungsgleich auch in den Grundzügen und Leitbildern des Unternehmerhandelns in der Transformation (vgl. dazu Kapitel 5) zum Ausdruck kommt: So sei eine *Produktions- und Techniklastigkeit* dominierend, die vor allem den „weichen“ Produktionsfaktoren und Innovationsproblemen noch zu wenig Beachtung schenke. In vielen Unternehmen der Druckbranche überwiege eine *konservative, eher abwartende Haltung* (CIESINGER et al. 1998, S. 162), die es vorziehe, *Tendenzen und die Konkretisierung von Trends zu beobachten und zu gegebener Zeit, wenn die Entwicklung für das eigene Unternehmen klarer abzuschätzen ist, zu reagieren* (CIESINGER/OLLMANN 1998, S. 16f.), anstatt *Bedürfnisse durch entsprechende Angebote zu wecken* (CIESINGER et al. 1998, S. 162). Vor diesem Hintergrund wird von der Druckindustrie nun ein Perspektiv- und Paradigmenwechsel erwartet, der von einer aktiven Erschließung und Gestaltung von Absatzmärkten ausgeht und auch die Fähigkeit zum Management von Nicht-Routineprozessen einschließt (CIESINGER/OLLMANN 1998, S. 17f.).

b) Flexibilisierung – Organisation technologischen Wandels

Im Prozess der Flexibilisierung ist die Organisation des technologischen Wandels von den institutionellen Bedingungen der konkreten Branche, der Standortregion und anderen gesellschaftlichen Strukturen abhängig. Die verschiedenen Formen der Flexibilisierung wirken zudem im Verbund von computergestützten Maschinen und Anlagen, flexiblen Formen der Arbeit und einer Neuordnung von Beziehungen zu anderen Unternehmen (SCHAMP 2000, S. 126ff.).

Wo sich Unternehmen auf die *dark side to flexibility* begeben, überwiegen einseitige Kostenersparnisse, eine größere Lohnspreizung, die Entwertung von Qualifikationen (*Deskilling*), der Abbau von Beschäftigungssicherheit (Anpassung der Anzahl der Arbeiter an die jeweilige Marktsituation) sowie neue, rigide Formen der Organisation bei der Aus- und Verlagerung der Produktion an externe Zulieferer und in Schwellenländer (SCHAMP 2000, S. 127/130.).

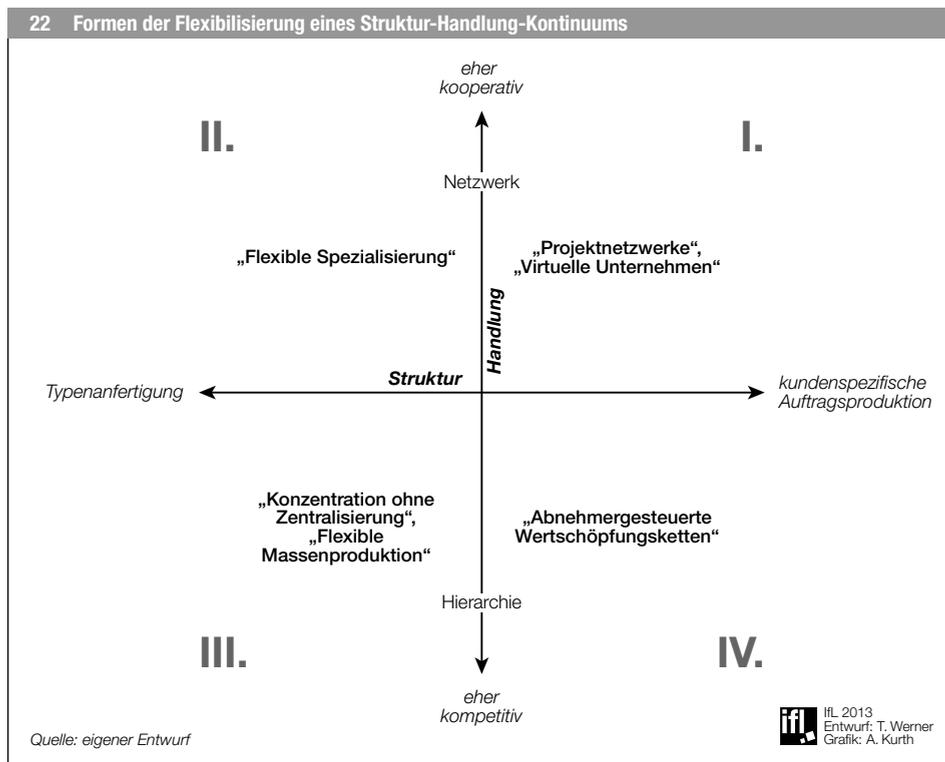
Diese Art der numerischen und externen Flexibilisierung ist das Gegenstück zur funktionalen Flexibilisierung der Produktion, die mit neuen Produkten rasch und geschickt auf die wechselnde Nachfrage des Marktes reagiert und nach einer möglichst breiten Verwendbarkeit der Arbeiter und anderer Produktionsfaktoren in den Betrieben sucht. Anknüpfend an diese erste Unterscheidung der Folgen von Flexibilisierung für den Arbeitsmarkt und für die Beschäftigten in den Unternehmen sollen die unterschiedlichen, interessengebundenen Strategien der Flexibilisierung mit Bezug auf die Druckbranche im Folgenden genauer untersucht werden.

Als Ordnungsschema zur Klassifizierung der verschiedenen Formen der Flexibilisierung bietet sich die Strukturierungstheorie von Anthony Giddens an (GIDDENS 1997). Die Strukturen einer Gesellschaft werden nach Giddens von bewusst und kompetent handelnden Subjekten durch ihre Handlungen geschaffen. Dies kann bedeuten, dass entweder die Struktur in ihrer bestehenden, handlungsleitenden Form bestätigt (reproduziert) oder verändert (produziert) wird. Wird sie verändert, werden sich in gleichem Sinne mit den veränderten Rahmenbedingungen oder Spielräumen des Handelns auch die Handlungen selbst verändern. Die Schlussfolgerung aus dem Zusammenhang von Handlung und Struktur lautet daher: *Strukturen selbst existieren gar nicht als eigenständige Phänomene räumlicher und zeitlicher Natur, sondern immer nur in der Form von Handlungen oder Praktiken menschlicher Individuen* (GIDDENS 1988, S. 290, zit. nach PFAFFENBACH 2002, S. 18).

Mit Hilfe der Begriffe Struktur und Handlung können auch komplexe Wirkungszusammenhänge der Flexibilisierung unterschiedlichen Aktions- und Handlungsfeldern zugeordnet werden. Dazu muss die Wechselbeziehung von Struktur und Handlung – wie oben dargestellt – gedanklich zunächst in zwei unabhängige Variablenachsen getrennt werden. Struktur und Handlung werden in diesem Schema durch ein Kontinuum wirtschaftlicher Erscheinungsformen repräsentiert, das Kooperation und Wettbewerb als

gegensätzliche Resultate wirtschaftlichen *Handelns* sowie Standard- oder Typenanfertigungen und auftragsgebundene Einzelanfertigungen (kundenspezifische Produktion) als Extreme eines *Struktur*-Kontinuums von Austauschbeziehungen (Transaktionen) versteht. Die beiden Gegensatzpaare Kooperation-Wettbewerb und Einzelanfertigung-Typenanfertigung bilden schließlich eine Matrix, die so konzipiert ist, dass sich aus der Wechselbeziehung von Struktur und Handlung vier unterschiedliche Kombinationsformen der Flexibilisierung ableiten (vgl. Abb. 22).

Auf der Basis dieser Zuordnung kann der aktuelle Restrukturierungsprozess in der Druckbranche in einem zweiten Schritt nun im Detail betrachtet werden.



1. Formen der Flexibilisierung

i) Flexible Spezialisierung

Die Flexible Spezialisierung beruht auf zwei Voraussetzungen: Zunächst müssen volatile Märkte mit einer sehr unbeständigen Nachfrage gegeben sein. Die zweite Voraussetzung sind Unternehmen mit der Fähigkeit zu einer auf die Nachfrage abgestimmten Spezialisierung der Produktion. Diese Fähigkeit beruht wiederum auf räumlich gebundenen und stabilen Beziehungen, die eine rasche Anpassung an spontane Nachfrageänderung

zulassen, weil das Netzwerk partnerschaftlich organisiert und dezentral strukturiert ist.

Am Beispiel der elastischen Beziehungen zwischen kleinen und mittleren Betrieben im *Dritten Italien* zeigt sich besonders eindrücklich, dass Unternehmen schnell auf eine veränderte Nachfrage reagieren können, wenn sie Marktnischen besetzen und miteinander kooperieren. In ihrem Buch „Das Ende der Massenproduktion“ beschreiben Piore und Sabel die Flexible Spezialisierung als *eine Strategie permanenter Innovation: der Anpassung an sich ständig verändernde Bedingungen, und nicht der Versuch, diese unter Kontrolle zu halten* (PIORE/SABEL 1989, S. 26).

Eine wachsende Konsumentensouveränität, die zunehmende Marktunbeständigkeit und drastisch verkürzte Produktlebenszyklen zwingen die Unternehmen in Marktnischen, sich dort einerseits zu spezialisieren und sich andererseits mit Kooperationspartnern zu räumlich fixen Inseln der spezialisierten Produktion zusammenzuschließen (STERNBERG 1995, S. 163). Die vertikale Integration des Wertschöpfungsprozesses wird also nicht dadurch begrenzt, dass sich die Akteure auf wenige ausgewählte Marktsegmente konzentrieren, um dort Skaleneffekte zu erzielen, sondern indem sie Hierarchien durch dezentrale Formen der Interaktion auf der Basis von Reziprozität, Kooperation und Vertrauen ersetzen, um dadurch auf sich wandelnde Kundenpräferenzen vorbereitet zu sein und schnell reagieren zu können.

Die von Piore und Sabel aufgeworfene Frage nach der räumlichen und zeitlichen Reichweite der Flexiblen Spezialisierung ist heute weitgehend entschieden. Seitdem intensiver nach Erklärungen für die Effizienz räumlicher Ballungen von Unternehmen gesucht wird, zeigt sich immer deutlicher, dass die Flexible Spezialisierung in einigen Industriedistrikten des *Dritten Italien* auf einem sehr voraussetzungsvollen institutionellen *Setting* beruht, das sich nicht beliebig und in kurzer Zeit reproduzieren lässt (BATHELT 1998, S. 263f., GROTZ/BRAUN 1997). Die Region des *Dritten Italien* muss als Kronzeuge der Flexiblen Spezialisierung in ihrer Mustergültigkeit zugleich als ein einzigartiger Sonderfall der jüngeren Wirtschaftsgeschichte verstanden werden.

ii) Konzentration ohne Zentralisierung

Der Flexiblen Spezialisierung kann außerdem keine paradigmatische Bedeutung zugeschrieben werden, da in den postfordistischen Jahrzehnten seit der Krise der Massenproduktion viele Großunternehmen gelernt haben, flexible Produktionseinheiten als Elemente in ihre Organisationsstruktur einzubinden. Allerdings entstehen ihre Netzwerke nicht durch das Vertrauen zwischen den Akteuren und auf der Basis einer spezifischen sozialen und regionalen Einbettung, sondern sie werden im Zuge kosteneinsparender Rationalisierungsprogramme absichtsvoll geplant und kontrolliert (HARRISON 1994).

Das Grundprinzip dieses Produktionsmodells ist eine besonders rigide Form der Organisation der Produktion, bei der ein Unternehmensnetzwerk vorwiegend kleiner

und mittlerer Unternehmen von einigen wenigen multinational operierenden Großunternehmen gesteuert wird. Bennett Harrison vermeidet deshalb auch den Begriff der Flexibilisierung und spricht stattdessen von einer *Konzentration ohne Zentralisierung* (HARRISON 1994). Der Zugriff weniger Großunternehmen auf ein Produktionsnetzwerk vieler kleinerer Unternehmen widerlegt seiner Ansicht nach die Annahme, dass kleine Unternehmen durch die Flexibilisierung der Produktion prinzipiell begünstigt würden oder gar innovativer als Großunternehmen seien. Tatsächlich würden lediglich Produktions- und Steuerungskapazitäten im Umfang reduziert (*downsized*, „verschlankt“) und vordergründig an externe Zulieferer ausgelagert (*outsourced*; HARRISON 1994, S. 8ff.).

Die vermeintliche Renaissance des Mittelstandes in den 1980er und 1990er Jahren (*growth of entrepreneurship*) wäre nach dieser Lesart nur die Folge der Anwendung neuer Managementpraktiken. Die Ziele, die mit der Verschlinkung von Unternehmen und der zunehmenden Vernetzung von Aktivitäten verfolgt werden, können dabei durchaus unterschiedlich sein; sie beinhalten die Erschließung neuer Rohstoffmaterialien und Märkte, die Beschaffung von Informationen über Kunden und Konkurrenten oder vertiefte Wirtschaftsbeziehungen zu Regierungen anderer Staaten und Länder. Allerdings haben diese Restrukturierungsprogramme immer eines gemeinsam: Die konzipierten Netzwerke sollen die Effizienz von Aktivitäten verbessern, ohne die interne Geschäftsbilanz der Unternehmen zu belasten.

Durch die Konzentration und gleichzeitige Dezentralisierung von Aktivitäten wird es möglich, *Economies of scope* zu generieren, ohne dass dadurch auf Skaleneffekte der Produktion (*Economies of scale*) verzichtet werden muss. Die Verknüpfung räumlich und sektoral diversifizierter Aktivitäten zu flexiblen Produktionsnetzwerken erlaubt also etwas, das wie ein Widerspruch in sich selbst klingt: die Konzentration der wirtschaftlichen Macht in den Händen von Großunternehmen durch die gleichzeitige Dezentralisierung derselben (SENNETT 1998, S. 69).

Die Mittel zur Ausübung der Kontrolle über die Verbindungen und Knoten dieses ungleichen und instabilen Netzes sind effizient und formlos zugleich. Produktions- und Gewinnvorgaben werden meist für eine breite Spanne von Gruppen innerhalb der Organisation ausgegeben, so dass sie jeder Einheit genügend Spielraum lassen, selbst zu entscheiden, auf welchem Wege sie diese Ziele erreichen will. Weil diese größere Entscheidungskompetenz aber meist mit immer höheren Leistungsanforderungen verknüpft wird, verstärkt sie nur den Leistungsdruck auf die Gruppe oder den Einzelnen (SENNETT 1998, S. 70f.). In dem wechselnden Ensemble abhängiger Firmen, Gruppen oder Menschen entsteht eine neue Form der kapitalistischen Ausbeutung, die keine Rückzugsräume und Nischen mehr bietet und den Akteuren in immer neuen Leistungsrunden nur die eine Perspektive bietet: nämlich mehr zu produzieren oder zu verdienen, als diese von sich aus bereit sind.

iii) Projektnetzwerke

Projektnetzwerke unterscheiden sich von anderen Flexibilisierungsstrategien durch ihre spezifische Verbindung projektbezogener und systemischer Organisationsmerkmale. Der Projektcharakter dieser Organisationsform ergibt aus der Erfüllung einer zeitlich und inhaltlich klar definierten, in der Regel eher komplexen und oft innovativen Aufgabenstellung, die solange bestehen bleibt bis das Ziel entweder erreicht ist oder als gescheitert angesehen wird (SYDOW/WINDELER 1999, S. 215).

Der Systemcharakter wird durch projektübergreifende Beziehungen zwischen den beteiligten Unternehmen verwirklicht. Während die Arbeit an einem Projekt zeitlich klar definiert ist, entwickeln die projektübergreifenden Aktivitäten ihren eigenen zeitlichen und sozialen Rahmen, der über den Beginn und das Endes eines Projekts hinausreicht und das Projektnetzwerk mit einem dauerhaften Beziehungssystem ausstattet (SYDOW/WINDELER 1999, S. 220).

Diese Symbiose aus projektorientierten und netzwerkbasierten Handlungsformen ist ein komplexer Organisationszusammenhang, in dem, wie bei anderen Unternehmensnetzwerken auch, *Face-to-face*-Kontakte, Vertrauensbeziehungen, Selbstverpflichtungen, Verlässlichkeit sowie dauerhafte und persönliche Beziehungszusammenhänge und Empfehlungen eine wesentliche Rolle spielen (SYDOW/WINDELER 2000). Die Besonderheit der projektbasierten Produktion liegt dabei in der raschen Initialisierung einer effektiven, unternehmensübergreifenden Projektorganisation sowie in der selektiven Zusammenstellung und Steuerung der Akteure (WINDELER/LUTZ/WIRTH 2000).

Die Fähigkeit unter großem Zeitdruck ein arbeitsfähiges Sozialsystem zu entwickeln, ohne dass dafür eine fest installierte Projektplanung und -entwicklung dauerhaft vorhanden ist, erklärt sich mit dem für das Projektnetzwerk charakteristischen Ineinandergreifen von formalen Strukturen und informalen Beziehungen und Geschäftspraktiken. Die informalen, latent vorhandenen Beziehungen schaffen eine Ausgangsbasis, an die bei einem neuen Projekt jederzeit wieder nahtlos angeknüpft werden kann (SYDOW/WINDELER 1999, S. 221). Damit es in anderen Worten zu einem Zusammenschluss von Akteuren kommen kann, muss es auch bei projektgebundenen Netzwerkformen – unabhängig von der befristeten Zeitlichkeit der konkreten Aufgabenstellung – eine das einzelne Projekt überdauernde Zusammenarbeit zwischen den Akteuren als Grundlage der sozialen Organisation geben (SYDOW/WINDELER 1999, S. 216).

Bei der Zusammenstellung und Steuerung der Akteure können unterschiedliche Kriterien wechselseitiger Selektion eine Rolle spielen, weil sich auch Projektnetzwerke nicht unabhängig von Rollen, Interessen und Machtverhältnissen konstituieren (SYDOW/WINDELER 1999, S. 223). An der Produktion von Fernsehserien lässt sich dieser Selektionsprozess beispielhaft verdeutlichen, sind es hier doch vor allem die Sender und Produzenten, die Einfluss auf die Gestalt der Projektnetzwerke ausüben (WINDELER/LUTZ/WIRTH 2000, S. 179).

Um die Produzenten und Sender als Generalunternehmer des Projektnetzwerkes ist in der Regel ein Geflecht weiterer Akteure (Autoren, Regisseure, Kameraleute, *Cutter*, Komponisten, *Script Consultants*, Beleuchter, *Casting Agenturen*, *Location Scouts*, Masken-, Kostüm- und Bühnenbildner und anderer Dienstleister) angeordnet (SYDOW/WINDELER 1999, S. 218f.). In diesem Netzwerk werden einige Akteure über einen längeren Zeitraum wiederholt in unterschiedlichen Projekten zusammenarbeiten (zum Beispiel Koalitionen zwischen Schauspielern und bestimmten Regisseuren oder Regisseuren und Drehbuchautoren beziehungsweise Kameraleuten), während anderen Akteuren projektübergreifend nur ein peripherer Status zukommt (SYDOW/WINDELER 1999, S. 223).

Das sich in unterschiedlichen Konstellationen immer wieder zu Projekten zusammenschließende Netzwerk wird im Erfolgsfall über einen spezifischen Mix an kompatiblen Managementpraktiken, wirtschaftlichen Interdependenzen und gemeinsamen Erfahrungen und Auffassungen von Produktionsqualität verfügen, der über die bloße Schaffung von Vertrauen hinausreicht (SYDOW/WINDELER 1999, S. 220). Auf dem Weg zur Systemfähigkeit müssen vor allem klare Vorstellungen über den *eigentlichen Kern des Projektgeschäfts, die angemessenen Interaktionen und Praktiken im Netzwerk, die effektive Nutzung von Ressourcen sowie über die optimale (Netzwerk-)Grenze* entwickelt werden (SYDOW/WINDELER 1999, S. 224). Erst im Spiegel dieser Strukturelemente einer auf Zeit angelegten Projektarbeit werden die unterschiedlichen Rollen und Machtdifferenzen verständlich und sichtbar, die über die Bedingungen der Zusammenarbeit und die Auswahl der Akteure und Inhalte bestimmen (SYDOW/WINDELER 1999, S. 220).

iv) Abnehmergesteuerte Governancestruktur

Die Austausch- und Zulieferbeziehungen in der Druckbranche unterscheiden sich von den Netzwerkstrukturen der Industriedistrikte, Großunternehmen und projektorientierten Organisationsformen in besonderer Weise. Strukturbestimmend sind Wertschöpfungsketten mit großen Machtdifferenzen, bei denen es für die Unternehmen in zentralen (Macht-)Positionen wesentlich darauf ankommt, die Aufträge nicht über andere Unternehmen im Netzwerk, sondern direkt von den Auftraggebern zu erhalten, um dadurch selbst die Auswahl über Zulieferer und Subunternehmen zu treffen.

In einer solchen Wertschöpfungskette hängen der Anteil am Wertprodukt, Macht, Kontrolle und die Bedingungen von Austauschprozessen wesentlich von der Positionierung der Akteure ab. Nachdem schon deutlich wurde, wo die stärkere Position zu verorten ist, lautet die entscheidende Frage nun, wer die umkämpften kundennahen Positionen besetzt. Nach Sablowski und Kellermann wird die fokale Position im graphischen Gewerbe (außer von den Endkunden) vor allem von Werbeagenturen besetzt, die nun ebenfalls als Auftraggeber für Druckereien auftreten. Die Agenturen übernehmen damit häufig eine „Brokerfunktion“ innerhalb der Wertschöpfungsketten, denn einerseits werden sie

von Endkunden mit der Abwicklung eines Auftrages betraut, und andererseits schalten sie über Subkontrakte entferntere Druckereien als Zulieferer ein (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 204).

Die schwache Marktposition der Druckereien innerhalb der abnehmergesteuerten Governancestruktur resultiert vor allem aus dem niedrigen Konzentrationsgrad und den niedrigen Eintrittsschwellen in der Druckindustrie (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 204).

Eine mögliche Handlungsalternative wären aus Sicht der Druckereien und Druckvorstufenunternehmen dauerhafte Beziehungen zu einigen Großkunden, so dass sich die Produktion nicht mehr auf die Abwicklung einzelner Aufträge beschränkt, sondern über den einzelnen Auftrag hinausreicht. Dieser Schutz vor dem horizontalen Markt- und Konkurrenzdruck führt allerdings schnell zu einer Vertiefung der vertikalen Abhängigkeit der Unternehmen von ihrem Hauptkunden. Viele Unternehmen ziehen daher den Wettbewerb der auftragsgebundenen Produktion dem wirtschaftlichen Risiko einer vertieften und dauerhaften Kundenbeziehung vor, zumal der Wettbewerb durch die Langfristigkeit der Zusammenarbeit auch nicht völlig aufgehoben wird, sondern über Einzelabrechnungen und Kündigungsrechte eine marktähnliche Fortsetzung findet (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 204f.)

2. *Wege zur flexibilisierten Produktion*

Vor dem Hintergrund eines zunehmenden Markt- und Konkurrenzdrucks versprechen Unternehmenskooperationen gestaltbare Strategien für ein nachhaltiges wirtschaftliches Wachstum, wie sie bei den gegebenen Angebotsstrukturen in der Druckindustrie kein anderer Handlungsansatz bieten kann. Im Mittelpunkt des Interesses stehen Projektnetzwerke und räumlich ungebundene virtuelle Unternehmen, die sich aufgrund der vorherrschenden Unikatfertigung sinnvollerweise nur auftragsbezogen definieren lassen (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 21f.). Sie sollen endlich auch den Akteuren der Druckindustrie die Möglichkeit einer bedarfsweisen (zeitlich befristeten) Zusammenarbeit und Kooperation eröffnen (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 21f.).

Ob ein solcher Pfadwechsel von kompetitiven Handlungsformen zu kooperativen Handlungsformen unter der Voraussetzung einer intelligenten Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien tatsächlich zustande kommt, hängt von vielen Bedingungen ab, die im Folgenden kurz erläutert werden. Die vorgestellten empirischen Befunde zum Kooperationsverhalten der Unternehmen sollten deshalb trotz der unbestrittenen Vorteile kooperativen Handelns skeptisch stimmen. Aus Gründen, die es noch genauer zu untersuchen gilt, wird es vorerst wohl nicht zu der erhofften Neuformierung der druckindustriellen Wertschöpfungskette kommen; wahrscheinlicher ist die Weiterentwicklung der abnehmergesteuerten Governancestruktur auf der Grundlage regionalisierter Wertschöpfungsketten.

i) Flexibilisierung außerhalb des bisher eingeschlagenen Entwicklungspfades
Die Radikalität *virtueller Unternehmensnetze* zeigt sich vor allem in der Abkehr von einer geschlossenen Unternehmensstruktur zugunsten von überbetrieblich organisierten, auftragsabhängig gebildeten und zeitlich befristeten Arbeits- und Projektgruppen (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 25). Das Unternehmen besteht als eine durch Arbeits- und Gesellschaftsverträge umgrenzte Einheit zwar weiter. Statt wie bisher jedoch selbst als leistungserstellende, also handelnde Einheit in Erscheinung zu treten, wird ihm im Produktionsprozess nur noch die Rolle eines Verwalters oder Dienstleisters zugebilligt, der den auftragsbezogenen Projekten als eigentliche Produktionseinheit spezifische Leistungsmerkmale und Kompetenzen (Personal, Technologien) zur Verfügung stellt (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 25). Das einzelne Unternehmen existiert dann nur mehr als eine auftragsbezogene *gedachte* Struktur, die bei Bedarf in konkurrierende Wertschöpfungsketten und -netzwerke eingebettet wird. Dort erzielt sie selbst keine nachhaltigen Effizienz- und Wettbewerbsvorteile, sondern sie gibt ihre Materialität (*Physischen Korrelate*) in Gestalt einer Betriebsstätte, einer Belegschaft oder Unternehmenskultur an die Unternehmensstrukturen *höherer Ordnung* (oberhalb der einzelnen Unternehmensorganisation) ab (IBI – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH 2002, S. 139).

Der virtuelle Verbund verfügt über eine Struktur von überbetrieblichen und auf Zeit gebildeten Arbeitsgruppen und setzt anspruchsvolle Standardisierungen und Abstimmungen zwischen den beteiligten Unternehmen voraus. Zu nennen wäre hier die Nutzung aufeinander abgestimmter Technologien, die koordinierte Vernetzung im Rahmen der Auftragsbearbeitung und -planung oder die Informatisierung durch die Schaffung einheitlicher Schnittstellen. In der überregionalen und vollkommen simultanen Leistungserstellung mehrerer Unternehmen (CIESINGER/THIELEMANN 2005, S. 21) würde die aus der fordistischen Moderne bekannte Einheit von Ort, Zeit und Aufgabe weitestgehend aufgelöst und stattdessen eine zeitliche, räumliche und funktionale Entkopplung der Produktionsbeziehungen im Zusammenwirken von Mensch, Technik und Material vorgenommen. Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsaufgabe (Funktion) könnten nicht mehr als aufeinander abgestimmte Ablauforganisation des Materialflusses oder durch eine zusammenhängende Wertschöpfungskette verschiedener Teilleistungen erfahren werden. Sie wirken vielmehr unabhängig voneinander und erschaffen dadurch eine neue räumlich, zeitlich und funktional entkoppelte Struktur von Netzwerkbeziehungen, die Mitarbeiter und Betriebe an unterschiedlichen Orten und mit unterschiedlichen Arbeits- und Betriebszeiten und Kompetenzen miteinander verbindet. Welcher Betrieb und welche Branche diverse Aufgaben und Mitarbeiter in diesem komplexen Produktionsprozess übernimmt und welches Produkt dabei entsteht, entscheidet und verändert sich erst im Herstellungsprozess (IBI – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH 2002, S. 131f.).

Die angestrebte Flexibilität hat jedoch auch ihren Preis: So müssen die Akteure in einem virtuellen Unternehmensverbund nicht nur ein höheres Maß an Unsicherheit be-

wältigen, sondern auch die Kosten für die Netzwerkarbeit übernehmen. Dies resultiert daraus, dass eine räumliche Nähe in den arbeitsteiligen Prozessen nicht mehr erforderlich ist, wenn Informationen zwischen Mitarbeitern und Betrieben räumlich entgrenzt abrufbar sein sollen. Zugleich steigt mit den zu verarbeitenden Informationen auch die Anzahl möglicher Kooperationspartner und Kooperationsbereiche (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 29). Wie die Lösung auf die vielfältigen Informations- und Koordinationsprobleme bei der Suche und Auswahl der Partner einer in jeder Hinsicht *offenen* Netzwerkarchitektur aussehen kann, muss sich erst noch zeigen. Möglicherweise wird man stärker auf persönliches Vertrauen angewiesen sein, das durch soziale Nähe entsteht. Die Vernetzung könnte aber auch ganz ohne Vertrauen und Nähe gelingen, wenn stattdessen eine Standardisierung von Vertragselementen erfolgt, zu der auch die zahlreichen Zertifizierungsverfahren gehören, die in den Betrieben als Mittel zur Schaffung eines gänzlich entpersonalisierten (sehr stark formalisierten) „Vertrauens“ seit einiger Zeit vorgenommen werden (SCHAMP 2000, S. 101). Allerdings ist bis jetzt nicht sicher, ob sich das virtuelle Unternehmen überhaupt durchsetzen kann. Selbst Fürsprecher beurteilen den Umsetzungserfolg dieser neuen temporären Form der Netzbildung in der Druckindustrie bislang eher zurückhaltend (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 25).

Wie weit man in der deutschen Druckindustrie im Moment von einer überbetrieblichen Zusammenarbeit entfernt ist, zeigen die vorliegenden empirischen Befunde zum Kooperationsverhalten der Unternehmen. Die große Mehrheit der Unternehmen gibt zwar an, einen starken Kooperationsbedarf zu besitzen, doch nur eine Minderheit der Unternehmen – laut einer Studie liegt der Anteil gerade einmal bei 14 % – ist es gelungen, eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen zu organisieren (zu dieser Studie vgl. STAUDT/THIELEMANN/SCHAFFNER 1996, S. 17f. sowie CIESINGER/THIELEMANN 2005, S. 22ff.). Mayr verweist angesichts der in der Druckindustrie weit verbreiteten und anhaltenden Diskrepanz zwischen dem bekundeten Kooperationsbedarf/-interesse einerseits und den diesbezüglichen Kooperationsaktivitäten andererseits auf *Barrieren bei der zwischenbetrieblichen Vernetzung* (MAYR 2009), die offenbar nur schwer zu überwinden sind: Diese Barrieren sind beispielsweise die Sozialisation in hierarchischen KMU-Strukturen, Berichte über vielfältige Misserfolge von Allianzen, die Angst vor Machteinbußen und das (unkalkulierbare) Risiko einer Offenlegung von Unternehmensinterna (CIESINGER/THIELEMANN 2005, S. 25, STAUDT/THIELEMANN/SCHAFFNER 1996, S. 33).

Beispielhaft für die auftretenden Schwierigkeiten bei der Initialisierung von Unternehmenskooperationen ist ein Projekt des Sächsischen Institutes für die Druckindustrie (SID) zur Anschaffung einer später von mehreren Unternehmen gemeinschaftlich genutzten *Computer-to-Plate*-Anlage. Im Gegensatz zu betriebsübergreifenden Austauschbeziehungen zwischen Verlagen, Agenturen, Vorstufenunternehmen, Druckereien und Bindereien, die in der Medienbranche auf eingespielte Routinen der vertikalen Kooperation und Arbeitsteilung zurückgreifen können, sollte im Rahmen der SID-Initiative ein horizontaler Zusammenschluss mehrerer Druckereien geschaffen werden, die auf der-

selben Produktionsstufe der Wertschöpfungskette angesiedelt sind und sich zur regionalen Kooperation von Unternehmen bekennen.

Als vorteilhaft nennt die projektverantwortliche Forschungseinrichtung vor allem die mit einem solchen Zusammenschluss von Unternehmen verbundenen Kosteneinsparungen und Skalenvorteile (Sächsisches Institut für die Druckindustrie 2005, S. 7ff.). Die erwarteten Effekte reichen von einer Verringerung der Investitions- und Betriebskosten über eine höhere Systemauslastung durch einen höheren Durchsatz an *Computer-to-Plate*-Druckplatten bis hin zu einem niedrigeren Einkaufspreis beim Druckplattenlieferanten sowie Rüstzeitverkürzungen (Sächsisches Institut für die Druckindustrie 2005, S. 7). Darüber hinaus hoffte die Initiatorin zum Start des Projekts noch, dass sich durch eine von mehreren Unternehmen genutzte *Computer-to-Plate*-Anlage nicht nur der Zugang der beteiligten Unternehmen zu dieser Technologie verbessert, sondern damit auch die Marktposition der Unternehmen gestärkt werden kann.

Geplant war die gemeinschaftliche Gründung eines *Computer-to-Plate*-Betriebes durch die beteiligten Druckereien einschließlich seiner gemeinsamen Finanzierung. Innerhalb der identifizierten und kontaktierten Zielgruppe hatte sich jedoch nur eine Minderheit der Unternehmen bereit erklärt, eine solche Projektzusammenarbeit voranzutreiben, und diese verfügte nicht über das für eine rentierliche Investition erforderliche Druckplattenvolumen. Nach mehreren vergeblichen Versuchen, doch noch die kritische Masse zu erreichen, musste das Projekt schließlich eingestellt werden.

Das gescheiterte Projekt kann die spezifischen Entwicklungshemmnisse von Unternehmenskooperationen in der Druckbranche möglicherweise besser verdeutlichen: In seiner Begründung verweist das Institut unter anderem auf kurzfristigere Auftragseingänge und kürzere Vorlaufzeiten, die es den Unternehmen deutlich erschweren, Teilbereiche der Produktion wie die Druckplattenherstellung extern auszulagern. Darüber sind viele Betriebe in einen *ruinösen Preiskampf und Verdrängungswettbewerb* verwickelt, der zu großem Misstrauen gegenüber Wettbewerbern geführt hat (Sächsisches Institut für die Druckindustrie 2005, S. 8f.).

Interviewpartner: *Vor reichlich einem Jahr wollte das SID eine CtP-Anlage anschaffen und uns kleinen Druckereien damit die Möglichkeit bieten, diese CtP-Anlage zu nutzen. Die haben das richtig analysiert. Es hätte sich vom Kostenfaktor total gerechnet. Aber keiner wollte sich mehr in die Karten schauen lassen. Und aus diesem Grunde ist das gescheitert. Die [Projektsteuerer des SID, d. Verf.] hätten die Anschaffung dann natürlich umgelegt, das ist klar. Ich hatte dabei aber keine Angst. Es hätte da mit Sicherheit einen Vertrag gegeben. Für mich stand lediglich das Problem, immer diese weite Entfernung in die Mommsenstraße [Sitz des Forschungsinstitutes, d. Verf.] zurückzulegen. Also das war für mich so ein Kostenfaktor. Ich hätte also ständig die Druckplatten hin und her gefahren. Und wenn ich dann festgestellt hätte, die Druckplatte funktioniert nicht, dann hätte ich Stunden eingebüßt, bis ich eine neue bekomme. Also das wäre für mich nicht gegangen. Das war mein Punkt. Aber die Anderen haben alle Angst gehabt [flüstert den letzten Teil des Satzes]. Die haben alle Angst gehabt! Die waren wirklich – Wahnsinn. Daran ist es gescheitert.*

Interviewpartner: *Wir haben selber in den letzten drei, vier Jahren versucht, mit bestimmten Druckereien zusammenzuarbeiten und Vereinbarungen zu treffen. „Pass mal auf, es gibt große Kunden. Bevor die Druckereien aus den alten Bundesländern uns die Aufträge wegnehmen oder das außerhalb von Leipzig gedruckt wird, schließen wir uns doch zusammen. Du machst die großen Auflagen, ich mache die kleinen Auflagen. Du machst das, ich mach jenes.“ Das ist daran gescheitert, dass dann der eine oder andere gesagt hat: Ich habe jetzt den Auftrag bekommen. Ich habe jetzt zwar mit der anderen Druckerei die Vereinbarung getroffen, dass die einen Teil davon druckt. Aber momentan ist meine Auftragslage so schlecht, da drucke ich das andere selber gleich noch mit. Das sind so Dinge, die man dann halt macht. Das soll jetzt nur mal widerspiegeln, wie schwierig das ist, solche Gemeinschaften so zu bilden, dass die auch funktionieren.*

Selbst bestehende Unternehmenspartnerschaften können offenbar jederzeit scheitern, sei es aufgrund von Abstimmungsproblemen bei laufenden Kooperationsprojekten, wegen mangelnder Einhaltung von Qualitätsvereinbarungen oder weil Lieferfristen nicht eingehalten werden (CIESINGER/THIELEMANN 2005, S. 25, STAUDT/THIELEMANN/SCHAFFNER 1996, S. 34). Zwar finden sich in der Literatur verschiedene Beispiele *innovativer Kooperationen* zwischen strategisch ausgewählten Unternehmen der *printnahen neuen Medienindustrie* (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 27). Doch handelt es sich hierbei wohl eher um experimentelle Pilotprojekte mit einem begrenzten Aussagewert (CIESINGER/SIEBECKE 1998, S. 72, 28f.). Nachdem es in dieser ersten Phase einer Neubewertung der Produktionsbeziehungen vordergründig darum ging, neue Leitbilder der Organisation zu entwickeln oder auf die Druckbranche zu übertragen, scheint sich die Debatte um die Auswirkungen der Flexibilisierung inzwischen auch wieder auf andere Optionen einer pfadabhängigen Evolution der Austauschbeziehungen zuzubewegen.

ii) Flexibilisierung im Rahmen des bisher eingeschlagenen Entwicklungspfades
 Zu den Besonderheiten der Druckbranche gehört, dass die Unternehmen durch den technischen Fortschritt gleich von zwei Seiten unter Druck geraten: Auf der einen Seite entwickeln sich neue Konkurrenzverhältnisse über die bestehenden Branchengrenzen hinweg, auf der anderen Seite sorgen größere Produktionskapazitäten für einen größeren Verdrängungswettbewerb auch innerhalb der Branche (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 186f.). Hinzu kommen noch eine beschleunigte Entwertung des fixen Kapitals durch Innovationen und somit Investitionen in immer kürzeren Abständen. Diese Prozesse verlaufen nicht unabhängig voneinander, sondern gleichzeitig und sich wechselseitig verstärkend. Dieses führt jedoch gerade kleinere Unternehmen immer häufiger an die Grenzen ihrer technischen oder wirtschaftlichen Möglichkeiten. Einige Betriebe, die zu den Verlierern des Strukturwandels zählen, haben die Auswirkungen der Flexibilisierung ausschließlich als einen Verlust kennen gelernt, der ihre ganze Existenz gefährdet.

Kooperationen versprechen vor diesem Hintergrund in erster Linie gestaltbare Strategien zur Stabilisierung und Modernisierung der Betriebe. Durch Kooperationen und ein

abgestimmtes Verhalten bei synchronisierten Investitionen in neue Techniken verringert sich für die Unternehmen (zumindest theoretisch) sowohl das Risiko kostspieliger Fehlinvestitionen als auch der Anpassungsdruck, dem sie angesichts des raschen Wechsels neuer Techniken unterliegen. Folgerichtig ist die Aufteilung und Ergänzung von Investitionen oder Leistungsbereichen ein besonders häufig genanntes Motiv der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit (STAUDT/THIELEMANN/SCHAFFNER 1996, S. 17f.).

Das Ziel von Unternehmenskooperationen besteht vor allem darin, die bestehenden Leistungsbereiche der Produktionsstufen innerhalb der traditionellen Wertschöpfungskette durch Rationalisierung, Qualitätssicherung und Technikanpassung weiter zu optimieren. Gemeint ist hier die Vertiefung der vertikalen Kooperationen zu vor- bzw. nachgelagerten Produktions- und Marktstufen. Eine Flexibilisierung außerhalb des bestehenden Entwicklungspfades zur Gestaltung von Absatzmärkten und Angebotsstrukturen würde auch Unternehmen anderer Branchen und Kompetenzfelder einbeziehen und verstärkt auf die kundenindividuelle Bündelung komplementärer Kompetenzen in branchenübergreifenden Kooperationen zielen.

Die beschriebenen Hemmnisse bei der zwischenbetrieblichen Vernetzung und der marktorientierte Charakter der meisten Austauschbeziehungen sind jedoch erste Hinweise darauf, dass trotz offenkundiger Vorteile bis auf weiteres wohl nicht von einem Wechsel des Entwicklungspfades, sondern von einer Weiterentwicklung der Wertschöpfungsketten ohne verstärkte Netzbildung auszugehen ist. Der unverändert hohe Stellenwert, den die räumliche Nähe in den Kommunikationsprozessen zwischen den Akteuren genießt, mag man als einen weiteren deutlichen Hinweis auf pfadabhängiges Handeln verstehen.

Wie es scheint, haben die neuen Möglichkeiten zur Enträumlichung von Transaktionen durch informations- und kommunikationstechnische Vernetzung vorerst nicht dazu geführt, dass die Bedeutung räumlicher Nähe für eine persönliche Kommunikation zwischen Kunden, Werbeagenturen, Druckvorstufenunternehmen und Druckereien automatisch abnimmt (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 197f.). Das Bedürfnis nach direkter Interaktion durch *Face-to-Face*-Kontakte wird durch den Einsatz digitaler Informations- und Kommunikationstechnologien, die Entwicklung der neuen elektronischen Medien und die Digitalisierung der Produktionsketten im Gegenteil sogar noch gesteigert (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 197f.). Überregionale und internationale Unternehmens- und Produktionszusammenhänge gelten eher als eine Ausnahme in der Druckindustrie (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 195f.).

Obwohl davon auszugehen ist, dass die Produktion in der Prozesskette von Druckvorstufe, Druck und Weiterverarbeitung räumlich ungebundener erfolgt, weil der interne und externe Datenaustausch der Unternehmen über elektronische Datennetze tendenziell an Bedeutung gewinnt, wird die datentechnische Kommunikation bislang vor allem als Ergänzung der unmittelbaren persönlichen Kontakte genutzt. Sie findet statt, beschränkt sich aber auf spezifische Kommunikationsbereiche und das regionale Umfeld der Unternehmen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 197f.). Dies mag zum einen an der tra-

ditionell stark regional oder gar lokal geprägten Absatzstruktur vieler Betriebe in der Druckindustrie liegen, die mehrheitlich zu den kleinen und mittleren Betriebsgrößen zählen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 195f.).

Zum anderen haben es in persönliche Kontaktnetze eingebettete Akteure häufig etwas leichter, die Vorteile neuer technischer Systeme für sich zu nutzen. Dass die Akteure hierbei auf ein geteiltes Wissen und Problemverständnis angewiesen sind, das ihnen über manche Probleme beim Einsatz und der Nutzung von Datenformaten, Schnittstellen und anderen technischen Standards hinweg hilft, ist inzwischen vielfach belegt. Obwohl die Netzwerke informeller, langfristiger und persönlicher Beziehungen in der Druckbranche möglicherweise weniger dicht und gut organisiert sind als in anderen Bereichen des produzierenden Gewerbes, ist ihr Stellenwert durch die schnelle Entwicklung der digitalen Netze nicht geringer geworden (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 197f.).

Eine besondere Situation herrscht offenbar in metropolitanen Wirtschaftsregionen wie dem Rhein-Main-Gebiet vor, wo regionale Kunden unabhängig von der Größe der Betriebe das größte Kundenpotential bilden und internationale Absatzmärkte dennoch an Bedeutung gewinnen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 195). Als Standort zahlreicher Finanzunternehmen ist die Region Rhein-Main zu einem Zentrum der Informations-, Kommunikations- und Werbewirtschaft herangewachsen, das auch traditionellen Medienunternehmen nach wie vor hervorragende Bedingungen bietet. Diese werden jedoch vor dem Hintergrund von Fusionen, Übernahmen und Restrukturierungen im Banken-, Finanz- und Dienstleistungssektor zunehmend in internationale Organisationsstrukturen eingebunden, sowohl was die Steuerung der Prozessketten angeht als auch in Bezug auf die wachsende Konkurrenz mit Unternehmen an den anderen Standorten ihrer international tätigen Kunden (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 198f.).

Das Bild der Druckindustrie als eine in regionalisierte Produktionszusammenhänge und Kundenbeziehungen eingebettete Branche mit traditionell geringen Exportquoten verdeckt also, dass die Unternehmen der Branche auf der Seite ihrer Kunden durchaus in den Prozess der Internationalisierung einbezogen werden können. Wenn die regionalen Kunden der Betriebe ihre Position auf internationalen Märkten stärken wollen, kann das auch den Druck- und Medienunternehmen eine internationale Ausrichtung ermöglichen. In diesem Fall werden ihre Geschäftsbeziehungen noch als regionalisiert erscheinen, wenn der Produktions- und Verwertungszusammenhang längst eine internationale Dimension erreicht hat (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 198f.).

Sicherlich können die Strukturen metropolitaner Räume nicht ohne weiteres auf andere, weniger stark verdichtete und vernetzte Regionen übertragen werden. Der hier beschriebene Internationalisierungsprozess der Druckbranche ist jedoch in ihrer traditionellen industriellen Prozesskette bereits angelegt: Zum einen wird die Internationalisierung weniger als eine strategische Option wahrgenommen, sondern überwiegend von der Nachfrage, also den großen Firmenkunden in abnehmergesteuerten Wertschöpfungs-

ketten initiiert (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 198f.). Andererseits wird dafür auf (bestehende) regionale Geschäftsbeziehungen zurückgegriffen, um diese in spezifischer Weise in den Internationalisierungsprozess einzufügen und dadurch mit einer neuen Qualität auszustatten. Regionale Bindungen und (inter-)nationale Beziehungen werden also in einer spezifischen, pfadabhängigen Weise miteinander verknüpft (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 198f.). Der Inhaber eines Vorstufenunternehmens berichtete im Interview, wie schwierig es ist, ohne diese Möglichkeit der Vernetzung mit Kunden in der Region internationale Beziehungen zu entwickeln und zu unterhalten.

Interviewpartner: Ich hatte mal ganz kurz über New York nachgedacht. Das war auch die Zeit, als wir mit Kunden in New York ich glaube 20 Prozent unseres Jahresumsatzes gemacht haben (...). Die Strecke nach New York sind ja nur 6 Stunden (...). Aber ich muss erst mal nach Frankfurt fliegen. Und ich muss vom Flughafen rein nach New York. Also bin ich einen Tag unterwegs. Wenn es parallel laufen soll, kann ich es sein lassen. Entweder ich bin da oder ich bin hier. Beides geht dann schief. Natürlich wäre eine Stadt wie Hamburg interessant für uns, eine Stadt wie London wäre interessant, vielleicht sogar noch Wien. Richtig große Industrieballungsräume. Da könnten wir auch ganz gut arbeiten. Aber da steht nichts mehr an. Da überlege ich auch nicht mehr.

c) Verschärfung der Konkurrenz – Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen

Auf den ersten Blick unterscheidet sich der Modernisierungsprozess der Druckbranche in keiner Weise von jenem anderer Branchen in der Transformation. Besonders in der ersten Phase des betrieblichen Umbaus mussten störanfällige Maschinen und andere Teile der technischen Betriebsausstattung meist nicht nur erneuert und repariert, sondern gleich vollständig ersetzt werden. Bei genauerer Betrachtung beschränkt sich die Modernisierung der Anlagen und Maschinen jedoch keineswegs nur auf den Prozess der post-planwirtschaftlichen Grundsanierung. Vielmehr hat die Umgestaltung in den Betrieben in den zwei Jahrzehnten, die seit dem Übergang vom Plan zum Markt vergangen sind, unter technischen Gesichtspunkten auch in ihrer Intensität kaum spürbar nachgelassen. Die Unternehmen befinden sich vielmehr in einer permanenten Schleife der Weiterentwicklung ihrer technischen Möglichkeiten, die einige Betriebe aus Sicht der Befragten zu nahezu *autonom* handelnden Individuen gemacht hat. Die Entwicklung des Betriebes wird von den Geschäftsführern und Inhabern als „Technik-Karriere“ beschrieben, die mit der Anschaffung einer einfachen Offsetdruckmaschine unmittelbar nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten ihren Anfang nahm, und das Unternehmen auf dem vorläufigen Höhepunkt seiner Entwicklung bis zu einer Druckmaschine mit vier und mehr Farbwerken führte. Da jedes zusätzliche Farbwerk für eine Verringerung der erforderlichen Arbeitsgänge und damit für einen Arbeitszeitgewinn sorgt, haben diese Betriebe ihre Produktivität und Kapazität über die Jahre enorm steigern können.

Interviewpartner: *Wir sind natürlich nicht auf dem Stand von '93 stehengeblieben. Wir haben mit der Zweifarb-Offsetdruckmaschine angefangen, haben als nächsten Schritt eine Vierfarb-Offsetdruckmaschine gehabt, und jetzt haben wir uns als letzten Schritt erst vor anderthalb Jahren eine Fünffarb-Offsetdruckmaschine zugelegt. Wir können also zusätzlich zum vierfarbigen Offsetdruck jedem Kunden, der es wünscht, eine zusätzliche Sonderfarbe in einem Druckgang anbieten. Viele Kunden wollen ja ihre Hausfarbe drin haben, was eine zusätzliche fünfte Farbe ist, oder sie wollen eine Schmuckfarbe rein haben, zum Beispiel in Silber, etwas Edles eben. Wir haben gesagt, der Trend geht dahin: Die Kunden reduzieren zwar ihren Werbemitteletat, aber sie wollen das etwas reduzierte Produkt höher veredelt haben. Das heißt, mit einer zusätzlichen Schmuckfarbe. Repräsentationsmappen werden halt noch mit einer Schmuckfarbe versehen. Und das war eben vorher nicht in einem Arbeitsgang möglich. Wir mussten immer zwei Arbeitsgänge aufwenden, was ja wieder Zeit und Geld kostet. Viele Kunden haben deshalb gesagt, das ist uns zu teuer, das können wir nicht machen. Und darauf haben wir eben reagiert und gesagt, okay, dann legen wir uns jetzt eine Fünffarb-Maschine zu. Damit können wir das in einem Arbeitsgang anbieten.*

In der ersten Phase der Grundmodernisierung wurden solche Investitionen in die technische Ausstattung der Betriebe noch durch ein Wachstum der Nachfrage unterstützt. Investitionskredite und -zuschüsse sowie stabile oder steigende Umsätze ermöglichten auch sehr kleinen Betrieben die Umstellung auf den Offsetdruck. Als sich jedoch Ende der 1990er Jahre der wirtschaftliche und technische Wachstumsprozess abschwächte, führte dies zu einer ersten spürbaren Verschärfung der Konkurrenz. Die Sorge galt nun vor allem der Auslastung der immer leistungsfähigeren Maschinen. Ein zunehmender Preis- und Konkurrenzkampf zeigte an, dass sich die technische Entwicklung in vielen Betrieben inzwischen von der Nachfrageentwicklung des Marktes abgekoppelt hatte. Die Folge dieser Entwicklung war allerdings, dass die technische Aufrüstung der Betriebe auch bei sinkenden Preisen unverändert weiter voranschritt. Das Wirtschaften wird von vielen der Gesprächspartner deshalb inzwischen als ein ständiger „Kampf ums Dasein“ empfunden, bei dem jeder Betrieb auf sich allein gestellt ist und der durch lange Arbeitszeiten und die Sorge um die Existenz mit erheblichen physischen und psychischen Belastungen für die eigene Person und die Mitarbeiter verbunden ist.

Interviewpartner: *Ich sage mal, bis etwa 1997 ging die Sache aufwärts. Und dann ging das aber schlagartig nach unten. Dann sind also die Preise wirklich regelrecht abgestürzt. Man kann rechnen, dass heute jeder Druck etwa 25 bis 30 Prozent unter den Preisen vor zehn Jahren liegt. Darin sehe ich jetzt nicht eine Gefahr in diesem oder jenem Jahr. Das ist eigentlich eine permanente Gefahr. Und die Gefahr besteht nach wie vor. Man muss sich jetzt entscheiden: Ich muss natürlich die Technik auslasten. Habe die Kollegen, habe zehn Mitarbeiter. Möchte keinem davon kündigen. Habe aber trotzdem das Problem, dass ich ja schon am Markt mitgehen muss. Preislich mitgehen muss.*

Interviewer: *Wie machen Sie das? Wie finden Sie die Balance zwischen Arbeit, Kosten und den Preisen?*

Interviewpartner: *Man bekommt zum Teil schon ein Feedback durch die Kunden. Es gibt auch Kunden, denen ich vertraue, wenn die mir sagen, ich habe da ein anderes Angebot, das liegt jetzt zehn oder zwanzig Prozent drunter. Dann liegt es natürlich immer im eigenen Ermessen, zu sagen, na okay, ich lege noch mal nach. Ich will den Kunden behalten, wenn ich einen guten Kunden habe. Oder ich sage, nein, kann ich nicht, Kunde geh zu einem anderen. Das kommt dann auch auf die Größenordnung an (...) Ich sage ehrlich, es gibt in der Spezialisierung, wie wir sie haben, und mit der Beratungsleistung und vor allem auch mit der Qualität trotzdem bestimmt zehn Druckereien nur in Leipzig. Zehn, wenn nicht sogar noch mehr. Und damit ist natürlich eine Austauschbarkeit gegeben. Und darum muss man sich einfach an den Preisspielchen beteiligen. Das ist wirklich so. Und es ist klar: Es wird mittlerweile weitaus rationeller gearbeitet als vor zehn Jahren, ein weit größerer Ausstoß produziert. Dadurch müssen die Preise natürlich runter fahren. Aber das geht natürlich alles nur bis zu einem gewissen Grad.*

Angesichts höherer Produktionskapazitäten und einer größeren Leistungsfähigkeit der Betriebe fallen in den Aussagen der Unternehmer zwei gegensätzliche Reaktionen auf: Eine erste Gruppe von Unternehmen hat sich nach der Grundsanierung gegen weitere Investitionen in Druckmaschinen entschieden. Diese Unternehmer wollen ihren Betrieb dadurch sichern, dass sie ihn vor großen Schulden und unkalkulierbaren Risiken bewahren. Viele dieser Unternehmen haben seit Jahren keine größeren Investitionen vorgenommen. Allerdings ist der technische Ausstattungsgrad dieser Gruppe sehr heterogen. Während einige Unternehmen schon am Sprung in den mehrfarbigen Offsetdruck gescheitert sind, und einräumen müssen, dass sie sich inzwischen wirtschaftlich auch nicht mehr imstande sehen, den technologischen Vorsprung anderer Unternehmen durch Investitionen in die technische Ausstattung aufzuholen, geben andere Interviewpartner an, den inzwischen erreichten hohen Entwicklungsstand zwar nicht mehr weiter verbessern aber immerhin sichern zu können. In jedem Falle soll die vorhandene Technik in den kommenden Jahren noch so lange weitergenutzt werden, wie sich dafür eine (allerdings immer weiter schwindende) Nachfrage findet, auch wenn Ersatzinvestitionen nicht mehr geplant sind.

Interviewpartner: *Und das hat sich eigentlich doch jetzt in der Krisensituation als richtig herausgestellt. Wenn ich jetzt zu groß investiert hätte, da hätte ich sicherlich mehr Probleme (...) Also, ich bin eigentlich mit den Anforderungen gewachsen und hätte nicht investiert, ohne zu wissen, dass die Aufträge hinterher kommen. Sondern ich habe geschaut, was für Aufträge da sind, und habe danach investiert (...) Ja, klar wäre es manchmal besser gewesen, eine größere Maschine zu haben. Aber ich wollte, wie gesagt, (...) die Sache eben nicht zu groß werden lassen.*

Interviewpartner: *Die Investitionen sind ja das, was uns heutzutage kaputt macht, weil einfach die Amortisation der Maschinen nicht mehr gewährleistet ist. Nicht bei den Preisen, die wir jetzt haben. Wir fahren den ganzen Betrieb auf Verschleiß. Nach der Wende durften wir ja unseren alten Betrieb noch mal neu bewerten und neu abschreiben. Das war das Geld, das wir hatten, um die Maschinen im Offsetdruck anzuschaffen. Und dazu kriegten wir*

ja diese Investitionszulage, zinsgünstigen Kredit und so weiter. Dadurch war es überhaupt erst möglich, den Maschinenpark auf Offset umzustellen. Aber jetzt eine alte Offsetmaschine durch eine neue zu ersetzen, ist fast nicht mehr möglich. Sie verdienen die Abschreibung, auf Deutsch gesagt, nicht mehr (...) Das würde natürlich schon Produktivitätseffekte bringen. Auch die Qualität der Maschinen ist besser geworden [...] Da hat sich in der kurzen Zeit jetzt auch schon wieder ein technischer Fortschritt ergeben. Also, ich würde eigentlich schon gerne mal die alte Maschine rausschmeißen und dafür eine neue anschaffen. Aber die ganzen Investitionen sind schwierig, auch in Bezug auf die Maschinenklassen. Wir haben sogar schon mal über eine Zweifarben-Maschine, sogar Vierfarben-Maschine nachgedacht. Aber weil wir ein reiner Formularbetrieb geblieben sind, ist die Auftragsdecke für den Farbbereich zu gering. Und der Markt ist auch verteilt.

Interviewpartner: Ich denke, wenn ich mir die Zeit von der Gründung des Unternehmens bis jetzt anschau, dass ich die Grenze irgendwo erreicht habe. Ich denke, mehr werde ich auch gar nicht schaffen. Also ich gehe da eher etwas zurückhaltend an die Sache (...) Weil ja eben auch die Investitionen in der Druckerei sehr kostenintensiv sind. Und wenn ich nur mal sehe, dass ich dieses Jahr noch eine neue Schneidemaschine anschaffen muss, die irgendwo bei 30 000 Euro liegt – also nur eine Schneidemaschine, von einer Vierfarben-Offsetdruckmaschine gar nicht zu sprechen.

Interviewpartner: Die Großen fressen die Kleinen (...) Die Großen werden niemals eine Trauerkarte oder so etwas drucken können, was wir jetzt noch machen. Aber Briefbögen oder die ganzen Flyer für die Pizzeria und so weiter, das kommt schon gar nicht mehr bei uns an. Die Großen fischen den Markt so ab, da gehen die Kleinen kaputt (...) Wir haben jetzt unser Programm, mit dem wir uns über Wasser halten können (...) Aber um jetzt mit der Konkurrenz mithalten zu können, müsste ich eigentlich in Maschinen investieren, eine Vierfarb-Maschine hinstellen (...) Eigentlich müsste man in Richtung Digitaldruck gehen (...) Aber die ganze Sache ist für uns Kleine – für mich, sage ich mal – zu teuer (...) Mit Klein-Klein geht das jetzt nicht mehr, weil die Konkurrenz eben da ist und diese Maschinen schon hat. Und damit sind die dann eben schneller und preisgünstiger. Man hofft ja immer, dass es mal wieder vorwärts geht mit der ganzen Polygraphie, mit der ganzen Druckerei. Aber bis jetzt ist das einfach immer weniger geworden.

Einer zweiten, kleineren Gruppe von Unternehmern ist es trotz des wachsenden Konkurrenzdrucks gelungen, den technologischen Wandel im Betrieb erfolgreicher zu organisieren. Allerdings mussten dafür auch Märkte in anderen Regionen erschlossen werden. Die Erschließung neuer Märkte außerhalb des regionalen Absatzmarktes ist für Druckereibetriebe mit besonderen Schwierigkeiten verbunden: Je größer die räumlichen Entfernungen zwischen Auftraggeber und Druckerei, desto geringer werden die Absatzchancen für die Unternehmen. Besonders für kleinere Unternehmen bilden die Aufträge und persönlichen Kontakte im regionalen Umfeld nach wie vor eine wichtige Existenzgrundlage. Abstimmungs- und Kommunikationsprozesse können durch persönliche Kontakte vereinfacht und so leichter auf eine dauerhafte Grundlage umgestellt werden. Angesichts

der kurzen Zeitspanne zwischen Kundenanfrage und Fertigstellungstermin ist die begleitende persönlich-kommunikative Absicherung des Datentransfers bei vielen Aufträgen aber auch ein wichtiger Wettbewerbsvorteil. Druckereien und Vorstufenunternehmen können diesen bei regionalen Auftraggebern eher geltend machen als bei Aufträgen für Kunden in anderen Regionen.

Interviewpartner: *Nein, dazugewinnen kann man nicht. Man kann existent bleiben, man kann versuchen, neue Kunden zu akquirieren, was schwierig ist. In der Region ist da momentan eigentlich kaum noch was zu holen. Man kann nur noch versuchen, außerhalb der Region an neue Kunden ranzukommen. Aber das ist ein langwieriges Geschäft, und da muss man auch ständig am Ball bleiben.*

Interviewpartner: *Der Markt für spezialisierte, qualitativ hochwertige Drucksachen hat nur eine begrenzte Reichweite. Jenseits dieser Reichweite werden sich die Kunden zurückziehen und sagen, „dann schau ich lieber bei mir in der Region“ (...) Also weiter als 100, 150 Kilometer haben wir keinen Erfolg mehr. Da gibt es dann auch wieder andere Anbieter. Es wird hier also auch sehr viel Wert auf Nähe gelegt, um persönlich auf das Projekt Einfluss nehmen zu können. Das ist den Kunden dann schon sehr wichtig, auch aufgrund der hohen Kosten (...) Wir haben das mehrmals festgestellt, ob das nun in Frankfurt oder in Thüringen war. Die sagen, dass sie sich lieber einen Anbieter suchen, der mit dem Fahrzeug einfacher zu erreichen ist.*

Interviewpartner: *Die intensivsten Kundenkontakte gibt es natürlich regional (...) Also, wir machen weit über 70 % wirklich komplett hier. Da können Sie wirklich einen Kreis im Radius von 150 Kilometer ziehen. Sie können den Kreis sogar schon bei 70, 80 Kilometer ziehen, das sind dann auch schon über 60 % der Aufträge. So eng liegt das beieinander. Wir haben schon mit viel Mühe versucht, in Thüringen Fuß zu fassen. Aber dort sind die Bedingungen ähnlich wie bei uns, das heißt, es gibt Überkapazitäten und genauso kompetente Anbieter. Da kommen Sie jedenfalls mit unseren Auflagenzahlen, die jetzt nicht gerade riesig sind, und bei den Selbstläufern im Akzidenzbereich, die bloß noch gedruckt werden müssen, einfach nicht zum Zuge. Die Individualität, diese spezielle Ausstattung, dieses kleine Quäntchen Qualität, das kriegen sie eben nicht über die Kilometer gehoben. Da haben die Leute ein schlechtes Gefühl. Das gilt aber umkehrt genauso, das habe ich in Frankfurt gemerkt. Die kommen an Leipzig auch nicht ran.*

Interviewpartner: *Wir haben hier natürlich sicher auch einen regionalen Vorteil (...) Viele sehen schon die Firma aus Leipzig und sagen: „Okay, wenn, dann kaufen wir lieber alles hier ein, nicht in Stuttgart oder in Hamburg.“ Wenn sonst alles stimmt, Service und Preis. Möglicherweise ist das in den alten Bundesländern genauso, dass der Kölner sagt, „ich kaufe lieber in Köln als in Sachsen und in Leipzig“.*

Interviewpartner: *Sicherlich ist es einfacher, wenn eine Werbeagentur hier vor Ort ist, weil es dann ganz einfach auch einen persönlichen Kontakt gibt (...) Das ist immer eine Kosten-*

frage. Natürlich, wenn ich jetzt als Agentur einen Schriftzug anfertige und den zum Drucken nach München schicken muss, dann werde ich immer sagen, „Nein danke, das machen wir nicht. Das wird uns zu teuer“.

Interviewpartner: Ein Hamburger denkt immer regional. Er wird nie was raus geben, wenn es nicht unbedingt sein muss. Vielleicht täten wir uns mit dem ein oder anderen Projekt ein bisschen einfacher, wenn wir da in der Nähe des Kunden angesiedelt wären (...) Die größten Verlage sitzen nicht in Leipzig. Die größten Industriekunden sitzen nicht in Leipzig. Eine Kunstmetropole, auch wenn die Stadt mit der Neuen Leipziger Schule ein bisschen dazu gehört, ist Leipzig genauso wenig.

Obwohl räumliche Nähe weder eine notwendige noch eine hinreichende Voraussetzung für das Zustandekommen von Transaktionen ist, kann sie die Fertigstellung und Auslieferung von Drucksachen wesentlich beschleunigen und somit indirekt zur Stabilisierung von Austauschbeziehungen beitragen. Darüber hinaus unterstützt sie die Beschaffung von Informationen über die Zuverlässigkeit und Reputation der transaktionsbeteiligten Parteien; kurzum: die Tauschpartner können besser kontrolliert werden. Die in den Aussagen der Interviewpartner anklingende räumliche Segmentierung des Absatzmarktes ist darum ein wirtschaftlicher Effekt, der unmittelbar aus dem Vorteil der räumlichen Nähe resultiert.

Die folgenden Aussagen geben ein Beispiel dafür, wie es dennoch gelingen kann, auf den Absatzmärkten anderer Regionen Fuß zu fassen. Sie sind einem Unternehmer zuzuordnen, der noch zwei kleinere Druckereien in den alten Bundesländern erwarb, um seine Positionierung auch außerhalb der Region Leipzig zu festigen und sich einen besseren Zugang zu externen Absatzmärkten zu sichern. Den westdeutschen Betrieben wurde in erster Linie die Aufgabe zugedacht, für eine bessere Auslastung der bestehenden Produktionskapazitäten in Leipzig zu sorgen. Dass sich mit dem neuen Standort auch Preisunterschiede zwischen den regionalen Märkten ausnutzen ließen (*Arbitrage*), war ein weiterer Grund für diese Investition. Die höheren Absatzpreise in den Regionen der alten Bundesländer sollten unter Ausnutzung der geringeren Faktorkosten vor Ort in einen direkten wirtschaftlichen Vorteil umgewandelt werden.

Interviewpartner: Wir sind momentan dabei, zwei Druckereien zu einer zu verschmelzen und diese dann zu kaufen. Die befinden sich aber an einem anderen Standort, in den alten Bundesländern. Dort soll eine Unit entstehen, die zur Auftragsbeschaffung für unseren Standort vor Ort dient, damit wir hier unsere Intensität weiter erhöhen können. Weil ich der Meinung bin, dass wir gerade wieder an unsere Grenzen stoßen und den Umsatz, vor allem die Rentabilität, nur dadurch erhöhen können, dass wir einen zweiten Standort aufbauen. Aber nicht durch noch mehr Maschinen, sondern dadurch, dass es tendenziell eher mehr Mitarbeiter werden, die für eine höhere Auslastung [der vorhandenen Maschinen, d. Verf.] sorgen (...) Der Kooperationsbetrieb soll vor Ort voll funktionstüchtig sein, aber natürlich nicht die Größenordnung erreichen, die wir hier haben. Nach der jetzigen Planung

würden wir bei sechs bis sieben Mitarbeitern liegen, die dort autark tätig werden. Aber darüber hinaus soll dieser Betrieb auch größere Aufträge akquirieren und nach außen hin selbstständig abwickeln. Diese sollen dann natürlich in Zusammenarbeit mit dem Betrieb in Leipzig übernommen werden, der eine deutlich größere Kapazität hat. Das ist so unser aktueller Plan.

Interviewpartner: Wir müssen hinsichtlich unserer Kapazität im Offsetdruck jetzt etwas tun. Mit der wirtschaftlich schwachen Struktur hier vor Ort ist das nicht machbar. Das würde bedeuten, dass wir die anderen Unternehmen kannibalisieren. Es ist so schon dramatisch, wenn man sich anschaut, wie hier im Osten in unserer Branche kannibalisiert wird. Es werden nur noch Aufträge über den Preis weggenommen. Und das macht langfristig natürlich keinen Sinn.

Die hier präsentierte Lösung für das Problem der Abhängigkeit von räumlich stark segmentierten Absatzmärkten ist eine unternehmensinterne Netzwerkstrategie, bei der jeweils mehrere kleinere Betriebe unabhängig voneinander als regionaler Anbieter auftreten und Projekte gemeinsam organisieren. Zwischen den einzelnen Standorten existieren Austauschbeziehungen, die den Handlungsspielraum des Unternehmens gleich in mehrfacher Hinsicht vergrößern (Verringerung des Risikos von Umsatzausfällen, Arbitrage, Verbesserung der Produktivität).

Obwohl sie immer noch als ein zentraler Aspekt angesehen wird, scheint Technologie in diesem Beispiel als Leitbild wirtschaftlichen Handelns nicht mehr im Vordergrund zu stehen. Die Organisation technologischen Wandels hat zum Zweck der Erschließung und Gestaltung von Absatzmärkten einen neuen und höheren Stellenwert bekommen. Allerdings gibt es nur sehr wenige Beispiele, wo sich diese Entwicklung wiederholt und so deutlich zum Ausdruck kommt, wie in diesem gerade geschilderten Fall. Einige weitere Aussagen lassen immerhin hoffen, dass es sich bei der anklingenden Marktorientierung durchaus um einen leichten Trend handeln könnte, der aussagt, dass sich die Akteure von der Investition in Technik als einzigem Mittel des Wettbewerbs allmählich abwenden.

Interviewpartner: Ich sage mal, die Maschinen sind erst einmal die Basis (...), wobei es eigentlich egal ist, wer der Hersteller der Maschine ist. Wenn die Kollegen motiviert sind und mit diesen Maschinen klar kommen, also die Bedienung absolut beherrschen und dort auch manchen Kniff und Trick kennen, dann ist das erst einmal egal. Entscheidend ist in der heutigen Zeit, dass ich mich besonderen Aufgaben stelle, also besondere Drucksachen mache. Bei uns ist es zum Beispiel der Kunstbereich. Dass dort also besondere Materialwünsche berücksichtigt werden. Dass ich auf die Kundenwünsche eingehe. Dass auch schwierige Sachen gemacht werden. Dass ich nicht sage, lieber Kunde, ich habe hier drei Standardmaterialien, entscheide Dich bitte zwischen den dreien, ansonsten musst Du in die nächste Druckerei gehen (...) Und das ist halt wirklich die Frage, ob ich jetzt sage, der Kunde spinnt doch, oder ob ich darauf eingehe.

Interviewpartner: *Der Verkauf, nicht die Technik, ist wichtig. Ich muss mich fragen: Welche Kunden habe ich, welches Potential steckt dahinter? Die Kunden entscheiden, wo ich mich erweitern kann und welche Möglichkeiten ich habe, etwas Neues zu machen.*

II Der Wandel betrieblicher Strukturen

a) Das Trajekt des Druckereihandwerks in der Region Leipzig

Mit dem Handwerk verbindet sich ein institutionalisiertes Set bewusster und routinierter Handlungsregeln, Praktiken und Traditionen, das über die Zeit eine gewisse unternehmensübergreifende Einheitlichkeit und Dichte erreicht hat. Als technologisches und sozioinstitutionelles Trajekt (Dosi 1982) fügt sich das Handwerk aber auch in den Prozess der Regionalisierung ein, der sich ebenfalls in einer *institutionellen Sphäre von langer Dauer* (PAASI 1986, S. 114) vollzieht und solchermassen in die Gesellschaft hineinwirkt.

Die zentrale These zur Pfadabhängigkeit des Handwerks im regionalen Wandel lautet also: Unabhängig davon, ob die wirtschaftlichen Individuen einer Region eine lange oder kurze Lebensdauer haben, verkörpern ihre handwerklichen und kleingewerblichen Produktionsformen ein äußerst langlebiges Substrat der regionalen Entwicklung. Dieses wirkt im vorliegenden Fall auf die Bildung des überindividuellen Entwicklungspfades zurück, ohne freilich in gleicher Weise Einfluss zu nehmen, wie es die industriellen Produktionskomplexe in der Vergangenheit konnten.

Gestützt auf qualitative Interviews und Archivmaterial gilt es, den Schwerpunkt der Darstellung auf die Bestandsfestigkeit des regionalen Handwerks zu legen, um daraus Schlussfolgerungen auf wirtschaftsräumliche Prozesse von vergleichsweise langer Reichweite zu gewinnen, die gerade in hoch verdichteten Stadtregionen zumeist von zeitlichen Prozessen kurzer Dauer, wie Wachstum und Schrumpfung, überlagert werden.

Die Leipziger Druckereien bilden ein handwerkliches Gewerbe, das seit Jahrhunderten und unter den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Bedingungen in der Stadt zu finden ist. Die Werkstätten dieses Gewerbes bilden einen zugegeben eher randständischen Aspekt der früheren „Buchstadt“ Leipzig, der in zahlreichen Darstellungen zur Geschichte des Produktionsclusters vom Bekanntheitsgrad der großen Verlagshäuser und der Entwicklung großer Industriebetriebe überlagert wird. Andererseits haben es gerade die kleinen Handwerksbetriebe zu allen Zeiten verstanden, sich den verändernden gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anzupassen. Die Transformation im Anschluss an den Zusammenbruch der sozialistischen Zentralgewalt ist in diesem Zusammenhang nur das jüngste, aber bei weitem nicht das einzige historische Beispiel für die erstaunliche Überlebensfähigkeit des Handwerks.

Will man das Handwerk im Kontext gesellschaftlicher und räumlicher Strukturen darstellen, so braucht es dafür einen evolutionären Ansatz, der seine wechselnde Positionie-

rung innerhalb des sozialen Systems aufgreift und zum Umbau der Region in Beziehung setzt.

In diesem Zusammenhang greift die vorliegende Studie den Begriff des regionalen (Kompetenz-, Aktivitäts-, Kapital- oder Technologie-)Bündels auf, den Bathelt und Boggs am Beispiel der Entstehung des neuen Leipziger Medienclusters entwickelten (BATHELT/BOGGS 2005, S. 156). Gerade die Medienwirtschaft ist durch vielfältige Traditionslinien und Trajektorien gekennzeichnet, die eng aufeinander bezogen sind, ohne jedoch homogen zu wirken. Regionalen Wandel vor dem Hintergrund spezifischer räumlicher Ausgangsbedingungen zu analysieren, bedeutet demnach, Entwicklungspfade von Regionen als eine von Akteuren gestaltete Gesamtheit übereinander gelagerter technologischer Trajektorien zu definieren (BATHELT/BOGGS 2005, S. 147f.). Als eine solche können regionale Entwicklungspfade zwar auch räumliche Clusterbildungen interdependenter ökonomischer Aktivitäten erzeugen. Damit ist aber keineswegs die Projektion eines technologischen Entwicklungspfades in ein gegebenes Territorium gemeint (BATHELT/BOGGS 2005, S. 151/156).

Wie Bathelt zeigte, können die individuellen Kompetenzen von Unternehmen nur technologisch, nicht aber räumlich zu homogen wirkenden Entwicklungspfaden aggregiert werden. Somit sind regionale Entwicklungspfade genauer als eine Bündelung mehrerer, teilweise überschneidender, teilweise unverbundener technologischer Trajektorien zu konzeptualisieren (BATHELT/BOGGS 2005, S. 147/151/153).

Die regionalen Akteure können sich auf verschiedene technologische Paradigmen verteilen – wobei keines dieser Paradigmen notwendigerweise einen räumlichen Entwicklungsschwerpunkt bilden muss – und dennoch über eine gemeinsame (räumliche) Identität und Zugehörigkeit miteinander verbunden sein (BATHELT/BOGGS 2005, S. 151).

Das Druckereihandwerk war in diesem Sinne über lange Zeit ein Bestandteil des regionalen Entwicklungspfades der früheren „Buchstadt“ Leipzig. Obwohl dieses Gewerbe wirtschaftlich eigenständig war, handelte es sich gleichwohl um einen technologisch von der industriellen Buchherstellung in vielerlei Hinsicht abhängigen, unselbstständigen Bereich der Produktion. Das graphische Handwerk soll daher in der vorliegenden Arbeit als eine subalterne Komponente des regionalen Entwicklungspfades der Buchherstellung dargestellt werden, die sich durch einige spezifische institutionelle Merkmale eindeutig von anderen Bereichen der Buchproduktion, allen voran der industriellen Massenproduktion von Büchern, unterscheidet.

Die Trennung von Industrie und Handwerk erfolgte bereits im Zeitalter der Industrialisierung, als der Prozess der Urbanisierung die damals noch dünn besiedelten Leipziger Vorstädte erfasste und sich das Gewerbe über die Grenzen der Altstadt ausdehnte. Sie setzte sich dann unter den Bedingungen der sozialistischen Produktion fort, denn obwohl das selbstständige Handwerk politisch nicht mehr in die Zeit passte, konnte auch das sozialistische Regime nicht völlig auf privatwirtschaftliche Elemente verzichten. Als Ausnahmeerscheinung geduldet, wurde das Handwerk stattdessen weitestgehend in

den sozialistischen Produktionsapparat integriert.

Eingebettet in die überkommenen Produktionsstrukturen der sozialistischen Staatswirtschaft überstand das Handwerk, anders als die meisten der großen Industriekombinate, auch den Strukturbruch der zweiten Systemtransformation des 20. Jahrhunderts vergleichsweise unbeschadet. Diese Persistenz ändert aber nichts daran, dass sich die Transformation nach 1989 als jüngster und letzter Entwicklungsabschnitt zunächst wie ein spiralförmiger Prozess vollzog, der in jeder Hinsicht das Spiegelbild einer regionalen Dynamik verkörpert, wie sie mit Hilfe des Pfadabhängigkeitskonzeptes normalerweise beschrieben wird. Statt Wachstum und Konzentration vollzog sich eine Auflösung, Fragmentierung und Entflechtung der Industrie als pfadabhängiger, das heißt unumkehrbarer, zirkulär und kumulativ verlaufender Prozess. Der Versuch, das ehemalige Graphische Viertel als Ort einer dynamischen Verlagsbranche und modernen Medienwirtschaft wiederzubeleben, ist auch aus diesem Grund gescheitert. Heute bestimmen vor allem Wohn- und Büروفunktionen den Charakter dieses Stadtteils (DENZER/GRUNDMANN 1999).

Gleichzeitig ist im Bereich Funk, Fernsehen und Werbung ein völlig neuer Produktionszweig der Medienindustrie entstanden, der scheinbar nahtlos an die bestehende Tradition Leipzigs als Druck- und Verlagsstandort anknüpft. Als öffentliche Fernseh- und Rundfunkanstalt für die neuen Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen hat der Mitteldeutsche Rundfunk (MDR) an seinem Sitz in Leipzig großen Anteil an der Entwicklung dieses Medienclusters. Er steht heute im Mittelpunkt eines Netzwerks kleiner und mittlerer Produktionsfirmen der Film-, Fernseh- und Werbewirtschaft, das zwar wesentlich kleiner als die etablierten Produktionszentren in Potsdam-Babelsberg oder Köln ist, aber mit überwiegend lokalen und regionalen Inhalten dennoch einen festen Platz in der deutschen Medienwirtschaft eingenommen hat.

Je mehr die Schichten dieses Mediennetzwerks freigelegt werden, desto mehr zeigt sich, dass die kulturelle und wirtschaftliche „Tradition“ einer Region ein sehr ungenaues Konzept darstellt, wenn es darum geht, den Entwicklungspfad einer Region zu beschreiben. Als historisches Erbe des einstigen Zentrums der Buchherstellung kann das neue Mediencluster jedenfalls nicht verstanden werden. Dafür gibt es einfach zu wenige Anknüpfungspunkte zwischen dem heutigen Branchencluster und seinem Vorläufer im Graphischen Viertel (BATHOLT/BOGGS 2003, 2005).

So mag die Leipziger „Medienwirtschaft“ in anderer Hinsicht seit Jahrhunderten für einen intensiven und weit über die Region hinaus wirksamen kulturellen Austausch mit hoher symbolischer Bedeutung stehen. Nach Batholt und Boggs ist die Film-, Fernseh- und Werbewirtschaft aber als ein technologisch und wirtschaftlich eigenständiger Bereich innerhalb der gebrochenen Biographie der Stadt aufzufassen, der kaum Bezüge zur traditionellen Medienwirtschaft aufweist und ein Novum in der Region darstellt.

Zwar zählt der Mediensektor zu den wenigen Wirtschaftszweigen Leipzigs, die in der Nach-Wende-Zeit ein wirtschaftliches Wachstum erzielten und zur Stabilisierung der lokalen Wirtschaft beigetragen konnten. Das Wachstum des Mediensektors hängt aller-

dings nicht mit den traditionellen Strukturen Leipzigs als „Stadt des Buches“ zusammen: Die Entstehung des Medienclusters ist nicht die Folge der Modernisierung und Neuausrichtung früherer Aktivitäten und deshalb auch nicht in historische Strukturen und traditionelle soziale Beziehungen eingebettet.

Diese Feststellung eines diskontinuierlichen Entwicklungsverlaufes kann jedoch nicht in gleicher Weise auf die Gruppe der privaten Handwerksbetriebe übertragen werden, die als traditionelles Element des regionalen Entwicklungspfades der Buchherstellung auch wesentlich an der Schaffung eines schnell wachsenden regionalen Marktes für Druckerzeugnisse beteiligt war. Hinzu kommen zahlreiche Unternehmensneugründungen durch Fachkräfte oder Quereinsteiger aus den ehemaligen Volks- und Parteieigenen Betrieben, die als Selbstständige und Kleinunternehmen eine neue berufliche Zukunft suchten.

Einen guten Überblick über die Situation in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre bietet die Untersuchung von Bentele, Polifke und Liebert (1998). Danach war der Printbereich sowohl im Hinblick auf die Beschäftigtenzahl als auch bei den erzielten Umsätzen nach wie vor ein wesentliches Standbein der Medienwirtschaft in Leipzig. Obwohl die größten Zuwächse im Bereich der neuen Medien erzielt wurden – bereits 1998 waren in der Rundfunk- und Filmbranche mit 21,6 % die meisten sozialversicherungspflichtig Beschäftigten tätig – rangiert das Verlagswesen mit 18,8 % nur knapp dahinter an zweiter Stelle. Die Betriebe des Druck- und Reproduktionsgewerbes stellten mit 15,2 % der Arbeitsplätze den dritten Zweig der Medienwirtschaft dar (BENTELE/POLIFKE/LIEBERT 1998, S. 17), so dass auf den Printbereich – Verlage, Zeitungen, Zeitschriften, Druck und Reproduktionsgewerbe zusammen – noch immer mehr als ein Drittel (35,4 %) der Beschäftigten der einzelnen Medienbranchen entfielen.

Ähnlich hoch ist der Anteil der Printbereiche bei den Umsätzen im Mediensektor: Hier liegen die Verlage mit knapp einem Drittel (32,4 % beziehungsweise 376,5 Mio. DM) des angegebenen Gesamtumsatzes von 1,16 Mrd. DM im Vergleich der absoluten Umsätze sogar an erster Stelle, gefolgt von den Druck- und Reproduktionsunternehmen, die zusammen 203,3 Mio. DM erwirtschafteten (ca. 18 %). Insgesamt entfallen mehr als die Hälfte der angegebenen Umsätze (ca. 51 %) allein auf den Printbereich (BENTELE/POLIFKE/LIEBERT 1998, S. 26).

Als vorläufiges Fazit lässt sich festhalten: Die Trajektorie der kleinbetrieblichen, handwerklichen Produktion entwickelte sich über weite Strecken parallel zur industriellen Massenproduktion in den Großbetrieben und ist gleichzeitig untrennbar mit dieser verknüpft. Die sich ausweitende Dualität von klein- und großbetrieblicher Produktion kennzeichnet die institutionelle und räumliche Entwicklung des Leipziger Druckerei- und Verlagswesens seit dem Beginn der Industrialisierung im frühen 19. Jahrhundert. Die mit dieser Dualität verbundenen Pfadstrukturen werden nachfolgend summarisch rekonstruiert. In diesem Zusammenhang sollen zwei Fragen beantwortet werden:

Zunächst sollen die Ausgangsbedingungen der Systemtransformation geklärt werden. Hierzu wird der Frage nachgegangen, ob und inwiefern das Handwerk seine begrenzte Autonomie und Eigenständigkeit auch unter dem planwirtschaftlichen Produktionsregime der ehemaligen DDR behielt und behauptete.

Im Anschluss an diese historische Analyse gilt es dann die Frage zu beantworten, wie sich die Handwerksbetriebe in einer zweiten, der Deindustrialisierung und Schrumpfung nachfolgenden, posttransformativen Phase der Umgestaltung weiterentwickelten: Wie bereits ausgeführt, reicht es in diesem Zusammenhang nicht aus, nur danach zu fragen, ob das Handwerk einen Platz im nachindustriellen Mediencluster gefunden hat, denn die Werkstätten handwerklicher Arbeit können sich genauso in Werbeagenturen und Designlaboren befinden. Eine wirtschaftlich selbstständige Arbeit des Handwerks gibt es aber weiterhin (im Falle einiger Traditionsunternehmen ist sie sogar älter als das postsozialistische Marktssystem). Aus diesem Grund soll in einem zweiten Schritt anhand von Übersichten zur Standortverteilung sowie zum Markteintritts/-austrittsverhalten genauer untersucht werden, *welche* pfadabhängigen Unternehmensstrukturen in der Region existieren.

1. Entstehung eines dualen Produktionssystems im Prozess der Industrialisierung

Die räumliche Verlagerung und Expansion der druckgewerblichen Produktion vom Buchhändlerviertel Leipzigs um Nikolaikirche, Universität, Grimmaische Straße und Ritterstraße in östlich der Innen- und Altstadt gelegene Gebiete (in den heute als Graphisches Viertel bekannten Stadtteil) zeigt deutlich den Übergang zur industriellen Produktionsweise an. Als sich zur Mitte des 19. Jahrhunderts (um 1830 bis 1840) die ersten Betriebe in der damaligen Leipziger Vorstadt niederließen, hatten sich mit den verbesserten Methoden auch die Raumannsprüche der Produktion durch die aufkommende Massenproduktion verändert. Die neuen und modernen Manufakturen zur industriellen Produktion wurden gezielt in den ursprünglich nur locker bebauten Umlandgebieten der Stadt errichtet, damit sie das Wachstum aufnehmen konnten, das in den dicht bebauten Gassen der Altstadt nicht mehr möglich war.

Technischer Wandel, Konzentration und Spezialisierung schritten dennoch deutlich langsamer voran als in anderen Branchen (BERGNER 1995, S. 176). Die ersten Großbetriebe entstanden in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts. Als Großbetriebe galten in diesem Zusammenhang schon Unternehmen mit mehr als 50 Beschäftigten (PFOHL/FRIEDRICH 1928, S. 234/235). Im graphischen Gewerbe waren es zunächst vor allem auf den Bucheinband spezialisierte Betriebe (Buchbindereien), die sich durch eine geeignete Arbeitsteilung der vielfältigen Fertigungsabschnitte sowie durch viele Hilfs- und Fertigungsmaschinen zuerst zu produktiveren Großbetrieben wandelten und Großbuchbindereien wurden (BERGNER 1995, S. 176). Unter dieser Bezeichnung waren die Betriebe auch im Adressbuch der Stadt Leipzig zu finden (KNOPF/TITEL 2001, S. 177ff.).

Daneben entstand seit den sechziger Jahren des 19. Jahrhunderts eine wachsende Zahl von Verlagen und Druckereien in allen Sparten des sich stetig verbreiternden Buchsortiments. Unter den bekannten Namen befinden sich große Lexikonverlage (F.A. Brockhaus und das

Bibliographische Institut), Wissenschafts- und Schulbuchverlage (B.G. Teubner), Belletristikverlage (A.P. Reclam), Musikverlage (Breitkopf & Härtel), Kunstverlage (E.A. Seemann), kartographische Verlagshäuser, aber auch bedeutende Druckereien wie Giesecke & Devrient, Johann Jakob Weber und Oscar Brandstetter mit mehreren hundert Arbeitern.

Ein beispielhafter Konzentrations- und Wachstumsprozess vollzog sich im Leipziger Kommissionsbuchhandel. Mit der steigenden Anzahl der deutschen Buchhandlungen nahm auch die Anzahl der Kommissionsgeschäfte und jene der über Leipzig vertretenen Kommittenten kontinuierlich zu (KEIDERLING 2000, S. 201). Gleichzeitig führte die Unsicherheit infolge ständiger Kommittentenwechsel und -bankrotte dazu, dass sich ein Kommissionsgeschäft nur bei hohen Zuwachsraten gegen die Konkurrenz behaupten konnte (KEIDERLING 2000, S. 205).

Insofern war jedes Kommissionsgeschäft an einer Erweiterung seiner augenblicklichen Auftragslage interessiert; die Expansion war ein wesentlicher Bestandteil der Geschäftspolitik im Kommissionsgeschäft (KEIDERLING 2000, S. 201). Dabei hatte dieser Konzentrationsprozess ebenfalls erst vergleichsweise spät in den siebziger Jahren des 19. Jahrhunderts begonnen, um dann aber schnell eine starke Dynamik zu entwickeln (KEIDERLING 2000, S. 205).

Die favorisierte Methode zur Steigerung des Auftragsvolumens war der Kauf von konkurrierenden Kommissionsfirmen (KEIDERLING 2000, S. 205), wobei jene Firmen, die aufgekauft wurden, mit den Jahrzehnten immer größer wurden (KEIDERLING 2000, S. 207). Volckmar in Leipzig war das erste Unternehmen, das auf diese Weise zu einem Großkommissionär mit 400 und später mit bis zu mehreren Tausend Kommittenten aufstieg (KEIDERLING, S. 207, FLORSTEDT 1995, S. 159).

In einer zeitgenössischen Untersuchung zum Zentralisations- und Konzentrationsprozess im Kommissionsbuchhandel wurden dreierlei Arten der Konzentration unterschieden: eine räumliche Konzentration der Kommissionsfirmen in der Stadt (im Leipziger „Buchhändlerviertel“), die Konzentration von vielen Kommittenten in wenigen Betrieben (Wachstum der Buchhandelsfirmen), die Konzentration durch den Zusammenschluss einzelner Firmen und dementsprechend die Verringerung der Zahl der konkurrierenden Einheiten (JORDAN 1911 in KEIDERLING 2000, S. 204f.). Ein weiterer, alle Bereiche des Produktionssystems betreffender Aspekt der Konzentration, der sich dieser Aufzählung noch hinzufügen ließe, ist die betriebliche Konzentration der Arbeitnehmer.

Zwischen 1882, dem Jahr der ersten Berufs- und Betriebszählung im Deutschen Reich, und 1907, dem Jahr der letzten Zählung vor dem Ersten Weltkrieg, wuchs die Zahl der in Leipzig ansässigen Unternehmen im Bereich des polygraphischen Gewerbes und der Buchbinderei um mehr als 250 % auf 1008 (Kaiserliches Statistisches Amt 1885, 1898, 1910). Die Zahl der innerhalb der Betriebe beschäftigten Personen stieg sogar um mehr als das Dreifache auf zuletzt 24 780 (Kaiserliches Statistisches Amt 1910).

Bereits 1882 lag der Anteil Leipzigs an allen im polygraphischen Gewerbe tätigen Personen des Deutschen Reiches bei 8 % (berechnet nach Angaben des Kaiserlichen Sta-

tistischen Amtes 1883 und 1885). Dieses starke Wachstum sollte sich, zumindest was die Zahl der Betriebe angeht, bis in die 1920er und 1930er Jahre hinein fortsetzen. 1895 wurden in den 165 Buchdruckereien der Stadt insgesamt 5 641 Personen beschäftigt (Kaiserliches Statistisches Amt 1898). Deren Zahl stieg in den darauf folgenden Jahren bis 1907 auf 8 692 Arbeiter in 234 Betrieben an (Kaiserliches Statistisches Amt 1910). 1925 existierten allein im Bereich des Buchdrucks 297 Buchdruckereien mit 12 654 Beschäftigten, zu denen noch 209 Buchbindereien mit weiteren 7 944 Beschäftigten hinzukommen (Statistisches Reichsamtsamt 1929). In einer 1928 veröffentlichten Übersicht zur großräumliche Verteilung der Produktion von Druckserzeugnissen in Deutschland ist Leipzig neben Berlin als einzige Region mit mehr als 10 000 beschäftigten Personen allein in Buch- und Zeitungsdruckereien genannt (PFOHL/FRIEDRICH 1928, S. 174/175, siehe Anlage 2, S. XXXV).

Trotz des starken Arbeitgeber- und Arbeitnehmerwachstums änderte sich die Größenstruktur der Betriebe (Polygraphisches Gewerbe und Buchbindereien) im angegebenen Untersuchungszeitraum von 1882 bis 1907 nur geringfügig. Das zahlenmäßige Wachstum der verschiedenen Größenklassen verlief annähernd gleich. Der Anteil der Kleinbetriebe mit bis zu 10 Personen blieb mit ca. 65 % vergleichsweise hoch, während der Anteil der Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten bei etwa 10 % stagnierte (Kaiserliches Statistisches Amt 1885, 1898, 1910).

Gleichzeitig zeigt eine nur für das Jahr 1895 ausgewiesene Verteilung der beschäftigten Personen nach Betriebsgrößen, dass in einem nun schon fortgeschrittenen Stadium der Industrialisierung lediglich 10 % der Beschäftigten auf die zahlenmäßig größte Gruppe der Kleinbetriebe entfielen. Dagegen konnten die 16 Großbetriebe mit mehr als 200 beschäftigten Personen fast 30 % der Arbeitnehmer auf sich vereinigen (Kaiserliches Statistisches Amt 1898). Diese Konzentration der Arbeitnehmer in wenigen großen Betrieben vollzog sich offensichtlich ohne größere Änderungen hinsichtlich der prozentualen Verteilung der Betriebsgrößenklassen. Dies kann ein Hinweis darauf sein, dass im Bereich des polygraphischen Gewerbes und der Buchbinderei – anders als im Buchhandel – weniger von einem betrieblichen Konzentrationsprozess und stattdessen eher von einem unabhängigen Konzentrationsprozess der Beschäftigten auszugehen ist. Das

Größenklasse [Beschäftigte]	1882		1895		1907	
	absolut	Anteil [%]	absolut	Anteil [%]	absolut	Anteil [%]
bis 10	252	63	565	69	666	66
11 bis 50	109	27	178	22	219	22
51 bis 200	35	9	60	7	98	10
mehr als 200	3	1	16	2	25	2
Gesamt	399	100	819	100	1 008	100

Quelle: Kaiserliches Statistisches Amt 1910, 1898, 1885

Wachstum einiger weniger Großbetriebe mit mehreren Hundert Beschäftigten ging nicht zu Lasten der kleineren Betriebe, die somit ihre Position an der Seite von Großbetrieben behaupten konnten.

	1882	1895	1907
Gesamt	7 971	16 215	24 780

* einschließlich Betriebsleiter
Quelle: Kaiserliches Statistisches Amt 1910, 1898, 1885

Größenklasse [Beschäftigte]	Betriebe		Beschäftigte	
	absolut	Anteil [%]	absolut	Anteil [%]
bis 10	565	69	1 615	10
11 bis 50	178	22	4 282	26
51 bis 200	60	7	5 627	35
mehr als 200	16	2	4 691	29
Gesamt	819	100	16 215	100

Quelle: Kaiserliches Statistisches Amt 1898

Für diese Dualität kleiner und großer Betriebe in ein- und demselben Industriedistrikt kann es nach Michael J. Piore und Charles F. Sabel zwei Erklärungen geben: Der Theorie des industriellen Dualismus zufolge werden auch unter den Bedingungen der Massenproduktion kleine Unternehmen überleben und gedeihen, wenn eine unsichere, das heißt, *eine starken Schwankungen unterworfenen oder konstant niedrige Nachfrage Märkte schafft, die entweder zu unsicher oder zu klein sind, um als Anreiz für Massenproduktion dienen zu können* (PIORE/SABEL 1989, S. 36f.).

Bestimmte Märkte werden von den Massenproduktionsfirmen zudem auch selbst geschaffen, wenn die zur Fertigung benötigte Maschinerie beispielsweise nicht gleichfalls in Massenproduktion hergestellt werden kann und die Produzenten somit auf spezialisierte Zulieferer angewiesen sind. Der Logik der Massenproduktion ist also eine zweite Produktionsform inhärent, die zwar keinen Beitrag zum technologischen Fortschritt leistet, aber für eine Industriegesellschaft dennoch unentbehrlich ist, weil sie sich auf Güter für begrenzte Märkte spezialisiert hat und den Herstellungsprozess ständig neu organisiert (PIORE/SABEL 1989, S. 36f.).

Neben dieser Form einer systemisch unabdingbaren Spezialisierung sehen Piore und Sabel aber noch eine zweite Organisationsform der Produktion als wesentlich für das Handwerk an. Unternehmen dieses Typs würden das Kunststück einer Spezialisierung gänzlich ohne Massenproduktion zustande bringen, indem sie entweder häufig neue Technologien nutzen und entwickeln (ohne im gleichen Maße zu expandieren) oder mit hoch entwickelter Technologie dennoch keine standardisierten Produkte produzieren (PIORE/SABEL 1989, S. 38).

Piore und Sabel sehen in diesem Modell einer *Flexiblen Spezialisierung* nicht nur eine untergeordnete notwendige Ergänzung der Massenproduktion sondern *eine handwerklich-kleingewerbliche Alternative zur Massenproduktion als Modell des technologischen Fortschritts* (PIORE/SABEL 1989, S. 37f.), die mächtig genug ist, wenigstens in einigen Industrieregionen die Strukturen des technologischen und wirtschaftlichen Fortschritt zu bestimmen.

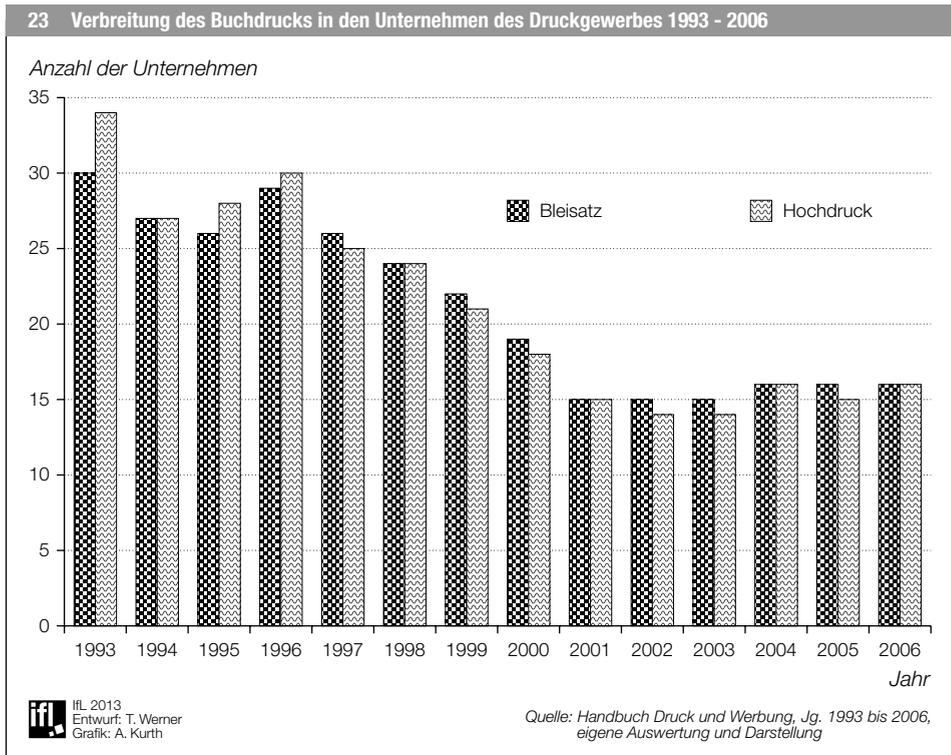
Die graphische Branche wäre nach dieser Lesart ein klassisches Beispiel für den Dualismus von Massenproduktion und Handwerk und das ehemalige Unternehmenscluster im Leipziger Graphischen Viertel ein passendes Beispiel seiner räumlichen Organisation. Auf der einen Seite werden zur Produktion hoher Auflagen leistungsfähige Druckmaschinen und Anlagen benötigt. Motor der Mechanisierung und des technologischen Wandels waren deshalb meist die graphischen Großbetriebe, welche die neuen technischen Errungenschaften häufig als erste nutzten. Teilweise konnten die neuen Drucktechniken durch die im laufenden Produktionsprozess gewonnenen Erfahrungen dieser Betriebe auch wesentlich verbessert werden. Publikationen zur Entwicklung der „Buchstadt Leipzig“ nennen zahlreiche Beispiele dafür, wie Leipziger Unternehmen den technischen Fortschritt förderten und zu den ersten Anwendern zählten, die eine neue Generation von Druckmaschinen adoptierten:

- Zu den technisch führenden Betrieben zählte der Großbetrieb des Industriellen Oskar Brandstetter. In diesem Betrieb wurden 1897 der Illustrationsdruck auf einer Rotationsmaschine ausgeführt und 1910 die erste Zweifarben- und Doppeloffsetmaschine in Deutschland aufgestellt (BERGNER 1995, S. 177).
- Als Pionier der technischen Entwicklung gilt auch die Firma C.G. Röder, die vor allen anderen die Steindruck-Schnellpresse für den Notendruck einsetzte (1861), eine Zinkdruck-Rotationsmaschine in Betrieb nahm (1905) sowie die erste deutsche Offsetdruckpresse „Triumph“ in Leipzig einführte (1907; BERGNER 1995, S. 177).
- Schon 1826 war der Druckerei der Firma F.A. Brockhaus ein wichtiger Schritt zur Mechanisierung des Druckens gelungen, als sie die erste Schnellpresse in Leipzig einführte und den Handpressendruck dadurch erheblich beschleunigte. Mit der Übernahme der Buchdruck-Rotationsmaschine, des Schnellpressen-Kupfertiefdrucks (1912) und des Offsetdrucks (1913) werden der Firma weitere wichtige Stationen in der technischen Entwicklung zugeschrieben (FUNKE 1992, S. 213f.).
- Andere Erstanwendungen finden sich im Bereich des Satzsetzes: Unter den Betrieben, die den Satz modernisierten, befindet sich auch die Druckerei des buchgewerblichen Großbetriebs Otto Spamer. Das Unter-

nehmen hatte 1904 das Einzelbuchstaben-Setzsystem „Monotyp“ eingeführt (BERGNER 1995, S. 177).

Andererseits ist die Nachfrage nach Drucksachen traditionell stark regional gebunden oder, wie im Akzidenzbereich, häufig zu klein und spezifisch, um den Einsatz großer und schneller Druckmaschinen zu rechtfertigen. In diese Nischensegmente konnten dann das Handwerk und mittlere Druckereibetriebe stoßen, die in Hinterhöfen und Etagengebäuden, oft nur wenige Meter von den graphischen Großbetrieben entfernt, eine zweite, völlig andere Arbeitswelt bildeten.

Insgesamt waren die Leipziger Druckereibetriebe zum Ende des 19. Jahrhunderts mit 628 Schnellpressen, 46 Doppelschnellpressen, 27 Zweifarbm-Maschinen und 16 Rotationsmaschinen ausgerüstet. Vor allem Druckereigroßbetriebe mit eigenen Buchbindereien nutzten diese Techniken zur weiteren Expansion und Rationalisierung ihrer Werkstätten (BERGNER 1995, S. 177). Allerdings war die Industrialisierung auch im Druckgewerbe ein lang anhaltender Prozess, der viele Jahrzehnte beanspruchte und sich in unterschiedlichen Geschwindigkeiten vollzog. Im Druckereigewerbe ist es bis in die Gegenwart üblich, ältere und einfachere Maschinentypen auch dann noch einzusetzen, wenn bereits weiter entwickelte, schnellere und leistungsfähigere Modelle verfügbar sind. Obwohl seit mehr als einem Jahrhundert Maschinen den größten Teil der in einer Druckerei anfallenden Arbeiten verrichten, werden einzelne Arbeitsschritte vor allem in kleineren Betrieben noch immer von Hand und mit traditionellen Satz- und Drucktechniken ausgeführt (vgl. beispielhaft Abb. 23). Neben den technisch moderneren (Groß-)Betrieben finden sich immer wieder auch solche Betriebe, die sich als Handwerksbetriebe besonderen fachlichen und sozialen Traditionen verpflichtet fühlen (FUNKE 1992, S.191).



2. Fortsetzung des industriellen Dualismus in der DDR

Die Durchsetzung sozialistischer Ordnungsvorstellungen nach 1945 schuf die Voraussetzungen für eine Fortsetzung des industriellen Dualismus (Kleinunternehmen besetzen Nischenmärkte, die Großunternehmen nur mit unverhältnismäßig hohem Aufwand bedienen können) unter grundlegend veränderten Produktions-, Arbeits- und Lebensbedingungen. Zwar sank die Zahl der privaten Eigentümer von Betrieben während der sich über 40 Jahre hinziehenden Beschränkung privatwirtschaftlicher Initiativen fast stetig bis auf einen Restbestand, der an der industriellen Produktion nur noch einen verschwindend geringen Anteil hatte und vor allem in wirtschaftlichen Nischen- oder Randbereichen vorzufinden war (VALERIUS 1997, S. 293f.). Doch ist die hohe Bestandsfestigkeit des privaten Handwerks und anderer Privatbetriebe innerhalb der sonst so durchgeplanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung der DDR an sich schon bemerkenswert: Sie resultierte einerseits aus seiner Bedeutung bei der Stabilisierung der Versorgung besonders mit privaten Dienstleistungen. Andererseits war sie das Ergebnis einer niemals vollständig kontrollierten und pfadabhängigen Weiterentwicklung von Strukturen, die sich in den Aufbaujahren des noch jungen Staates entwickelt hatten (VALERIUS 1997, S. 296f.). Am Beispiel des Leipziger Druckereihandwerks lässt sich diese Kontinuität des privaten Sektors, den es zum Ende der 1980er Jahre außer im Handwerk nur noch im Dienstleistungsbereich gab (BRUSSIG et al. 1997, S. 27), relativ leicht nachvollziehen.

i) Verstaatlichung und Zentralisierung der Industrie

Der Umbau der graphischen Betriebe zu staatlichen Großbetrieben mit spezialisierter Produktion erfolgte in mehreren Etappen nach unterschiedlichen Schwerpunkten (BERGNER/ZÜHLKE 1981, S. 101). Die erste Verstaatlichungswelle fällt noch in die sowjetische Besatzungszeit bis 1949. In dieser Zeit wurden 16 Betriebe, darunter die Offizin Haag-Drugulin, Spamer und das Bibliographische Institut, bereits auf der Grundlage des Volksentscheides vom 30. Juni 1946 enteignet (ERNST 1981, S. 75).

Nach der Gründung der DDR im Jahr 1949 wurde die Enteignung und Zentralisierung bedeutender Verlage und Buchhandlungen, Antiquariate, Druckereien und Buchbindereien nicht nur fortgesetzt, sondern noch deutlich ausgeweitet. Während das letzte gesamtdeutsche Adressbuch des Deutschen Buchhandels aus dem Jahr 1948 noch 752 Firmen verzeichnet und von der ungebrochenen Vielfalt der Betriebe in der Sowjetischen Besatzungszone (SBZ) des Jahres 1948 zeugt (LENHARDT 1995, S. 304), hatte sich das Bild nach der großen Liquidations- und Verstaatlichungswelle zu Beginn der 1950er Jahre – vor allem im Jahr 1953 – grundlegend gewandelt (LENHARDT 1995, S. 305).

Wie die Zahlen zur Entwicklung der polygraphischen Industrie im Bezirk Leipzig zeigen, hatte sich der Anteil der Beschäftigten in privat geführten Industriebetrieben bis zum Jahr 1960 bereits auf 10,7 % reduziert. Dieser ohnehin schon geringe Anteil verringerte sich im Verlauf der Privatisierungswelle in den 1960er Jahren noch einmal um fast ein Drittel, wobei private Betriebe vor allem in halbstaatliche Unternehmen umgewandelt wurden.

In der zweiten Hälfte der 1960er Jahre näherte sich das Programm zur Verstaatlichung privater Industriebetriebe allmählich seinem Ende. Die Zentralisierung der Produktion ging indes auch nach dem Mauerbau im Jahr 1961 bis in die 1970er Jahre hinein unverändert weiter. Im Verlauf dieser Zentralisierungsmaßnahmen wurde die Dominanz der Großbetriebe noch einmal gesteigert und zum konkurrenzlosen Monopol über ganze Fachgebiete der graphischen Industrie und des Verlagswesens ausgebaut (HERZOG 1995, S. 321).

Jahr	Arbeiter und Angestellte			
	Gesamt	Sozialistische Betriebe	Halbstaatliche Betriebe	Private Betriebe
1960	10 753	8 540	1 065	1 148
1966	8 946	6 554	1 719	673
1967	8 767	6 457	1 681	629

Quelle: Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig 1960, 1967, 1968

ii) Überleben des Handwerks

Neben der Industrie zählte das graphische Gewerbe auch einen kleinen handwerklich ausgerichteten Erwerbszweig. Dessen ohnehin geringe wirtschaftliche Bedeutung verminderte sich jedoch infolge erzwungener Verstaatlichungen und Teilverstaatlichungen beständig. Vor allem die 1970er Jahre brachten einen deutlichen Rückgang in Bezug auf die Zahl der Betriebe wie auch der Beschäftigten, der sich erst Ende der 1970er Jahre wieder etwas verlangsamte.

Bereits 1967 waren nur noch 13 % der Beschäftigten in der graphischen Branche in einem Handwerksbetrieb tätig, die Mehrzahl davon im privaten Handwerk. Die Anzahl der im privaten Handwerk beschäftigten Personen polygraphischer Betriebe entsprach etwa einem Anteil von 10 %. Das war deutlich weniger als der Anteil, der auf die staatlichen und halbstaatlichen Betriebe entfiel, die 64 % beziehungsweise 17 % der Personen in den polygraphischen Betrieben beschäftigten, aber noch mehr als der Anteil der Personen in den Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH) mit nur 3 % (Staatliche Zentralverwaltung für Statistik 1968).

Jahr	Berufstätige		
	Gesamt	PGH*	Privates Handwerk
1966	1 247	264	983
1967	1 291	277	1 014
1968	1 256	295	961
1969	1 260	305	955
1970	1 255	306	949
1972	1 056	112	944
1973	993	118	875
1974	960	132	828
1975	893	135	758
1977	838	134	704
1978	838	132	706
1979	831	131	700

Quelle: Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig 1967 bis 1980

* Produktionsgenossenschaft des Handwerks

Jahr	Anzahl der Betriebe		
	Gesamt	PGH	Privates Handwerk
1974	210	4	206
1975	195	4	191
1977	183	4	179
1978	183	4	179
1979	187	4	183

Quelle: Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig 1975 bis 1980

Eigentumsform	Berufstätige	
	Anzahl	Anteil [%]
Sozialistische Industrie	6 457	64
Halbstaatliche Industrie	1 681	17
Private Industrie	629	6
PGH	277	3
Privates Handwerk	1 014	10
Gesamt	10 058	100

Quelle: Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig 1968

Die Zahlen zum Umfang privater Erwerbsarbeit spiegeln die besondere Ausgangslage der Selbstständigen in der ehemaligen DDR allerdings nur unzureichend wider. Dass ein privater Sektor neben der großbetrieblich organisierten Produktion der Kombinate überhaupt existierte, war mit Blick auf andere sozialistische Länder in Mittel- und Osteuropa keineswegs selbstverständlich und wirft Fragen nach der Identität der Gruppe der Selbstständigen und den Bedingungen von selbstständiger Arbeit auf. Dies gilt umso mehr, wenn man die Existenz selbstständiger Arbeit unter dem Aspekt einer zwar stark beschränkten, aber dennoch unbestritten vorhandenen Eigenständigkeit und gewachsener wirtschaftlicher, sozialer und kultureller Traditionen betrachtet (VALERIUS 1997, S. 293f.).

Neben dem selbstständigen Handwerk gab es noch Produktionsgenossenschaften des Handwerks (PGH), Kleinbetriebe als Teile großer Kombinate und die selbstständige Erwerbsarbeit einzelner Personen im Bereich von Handel, Gaststättengewerbe sowie im kulturellen und künstlerischen Bereich (BRUSSIG et al. 1997, S. 30f.). Das private Handwerk, um das es im vorliegenden Fall gehen soll, war also nur eine Form der Kleinbetrieblichkeit in der ehemaligen DDR, jedoch die einzige Form, bei der die Einheit von Leitung und Eigentum gewahrt blieb (BRUSSIG et al. 1997, S. 32).

Die meisten der Privatbetriebe des Handwerks wurden als typische Familienbetriebe geführt (VALERIUS 1997, S. 303). Neben Ehepartnern und erwachsenen Kindern, die in der Handwerksstatistik als *mithelfende Familienangehörige* geführt wurden, zählten die Betriebe nur wenige Beschäftigte. Ohnehin war die maximale Beschäftigtengröße der Handwerksbetriebe durch ein Gesetz aus dem Jahre 1950 auf maximal zehn Beschäftigte begrenzt – oft lag die Zahl sogar wesentlich unter der gesetzlich festgelegten Obergrenze (VALERIUS 1997, S. 302).

Immerhin 72 % der privaten Handwerksbetriebe des polygraphischen Gewerbes im Bezirk Leipzig waren Kleinstunternehmen mit bis zu drei Berufstätigen. Nur 17 der 251 zugelassenen privaten Betriebe, das sind 7 %, hatten neun oder zehn Berufstätige und damit annähernd so viele Beschäftigte, wie ihnen gesetzlich erlaubt war (Staatliche Zentralverwaltung für Statistik 1969, S. 130).

Tab. 12 Betriebe und Beschäftigte des privaten polygraphischen Handwerks im Bezirk Leipzig 1968 nach Größenklassen

Größenklasse [Berufstätige]	Betriebe	Berufstätige
Betriebe ohne Berufstätige im Lohnverhältnis	86	114
Betriebe mit 1 Berufstätigen	39	93
Betriebe mit 2 - 3 Berufstätigen	55	213
Betriebe mit 4 - 6 Berufstätigen	54	359
Betriebe mit 6 - 8 Berufstätigen	0	0
Betriebe mit 9 und mehr Berufstätigen	17	182
Gesamt	251	961

Quelle: Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig 1969

Relative Freiheiten genossen die Selbstständigen insbesondere hinsichtlich der internen Vorgänge und Betriebsabläufe. Denn obgleich der Art und dem Umfang der Selbstständigkeit enge Grenzen gesetzt waren, lag es doch letztlich bei den Inhabern selbst, welches Arbeitsklima in den Betrieben herrschte und wie innerbetriebliche Abläufe organisiert wurden. Politische Parteien und Organisationen, die sonst jeden Bereich der staatlichen Betriebe und Einrichtungen durchdrangen, übten in den Handwerksbetrieben keinen oder nur einen sehr geringen Einfluss aus. Attraktiv war die Arbeit in den Handwerksbetrieben darum besonders für Personen, die sich vom politischen System bewusst distanzieren oder Konflikte mit diesem vermeiden wollten (VALERIUS 1997, S. 303).

Wie schon angedeutet wurde, war der Prozess der Verstaatlichung und Zusammenlegung von Betrieben keineswegs wie aus einem Guss durchgeplant und vorprogrammiert, sondern er verlief etappenweise. Obwohl sich an der Tendenz in Richtung zunehmend größerer staatlicher Einheiten wenig änderte, gab es Phasen einer restriktiven Handwerkspolitik und auch Phasen relativer Offenheit des Staates gegenüber dem Handwerk und anderen (Industrie-, Bau- und Dienstleistungs-)Kleinbetrieben.

Diese relative Offenheit war bereits im Gründungsprozess des Staates angelegt. In diesen ersten Jahren nach dem Kriegsende war das Regime noch nicht gefestigt, so dass selbst Alternativen zur Verstaatlichung von Unternehmen nicht prinzipiell ausgeschlossen wurden. Für eine kurze Zeit haben im Gebiet der noch jungen DDR rückblickend auch andere Wege der Entwicklung offen gestanden. Nach Valerius waren hierfür im Wesentlichen zwei Gründe verantwortlich:

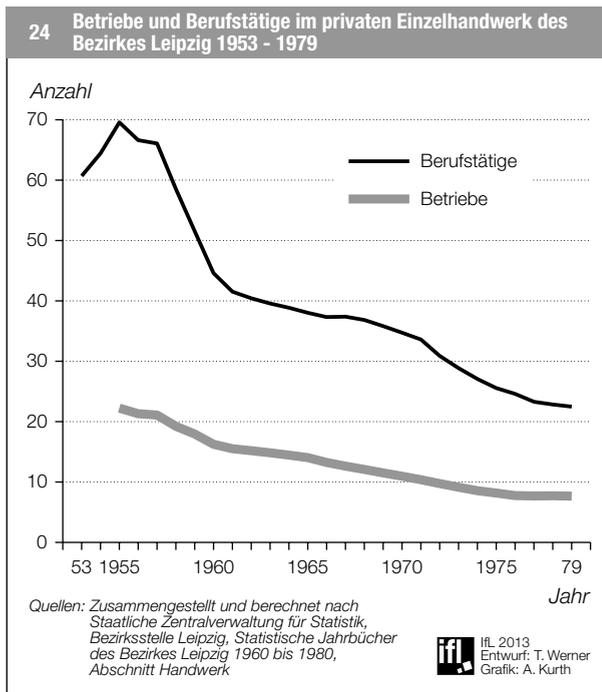
Zum einen war (...) die deutsche Frage nicht endgültig entschieden; das heißt, im Falle einer durch die Sowjetunion angestrebten Wiedervereinigung und Neutralität Deutschlands war eine starke Position der privaten Wirtschaft notwendig, und sie sollte nicht vor-schnell durch Entscheidungen zur vollständigen Verstaatlichung erschwert werden. Zum anderen wurden auch innerhalb der deutschen Kommunisten durchaus liberale Ideen zum Umgang mit privater Erwerbsarbeit entwickelt (VALERIUS 1997, S. 296f.).

Wenigstens bei einem Teil der neuen politischen Elite existierte in den Jahren des Wiederaufbaus die Vorstellung eines deutschen Sonderwegs zum Sozialismus, der den Pri-

vatbetrieben langfristig einen festen Platz in der neuen sozialistischen Wirtschaftsordnung zugestand. Obwohl in der SED bald schon jene Kräfte die Oberhand gewannen, die eine rasche und vollständige Durchsetzung des sozialistischen Staats- und Gesellschaftsverständnisses befürworteten und die Gedanken eines *deutschen Sonderwegs zum Sozialismus* (VALERIUS 1997, S. 296f.) ablehnten, wurden durch den vergleichsweise liberalen Umgang mit privater Erwerbsarbeit dennoch soziale Tatsachen geschaffen, die sich auch später nicht mehr restlos beseitigen ließen. Innerhalb der sonst so durchgeplanten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ordnung der DDR ist die Geschichte der Kleinbetrieblichkeit und des privaten Handwerks ein seltenes Beispiel einer niemals vollständig kontrollierten und steuerbaren, pfadabhängigen Weiterentwicklung einmal geschaffener Strukturen, die bis zum Ende der DDR Bestand hatte (VALERIUS 1997, S. 296f.).

Eine seiner schwierigsten Zeiten erlebte das Handwerk zu Beginn bis Mitte der 1970er Jahre. Bis dahin wurde ein gewisser Anteil *privaten Eigentums an Produktionsmitteln* stillschweigend immer geduldet. Als es dann aber mit der Begründung, dass private und halbstaatliche Betriebe den Anforderungen modernen Wirtschaftens nicht mehr gewachsen seien, zu einer Verschärfung der SED-Politik gegenüber dem Handwerk und Kleingewerbe kam, war eine weitere Welle der Verstaatlichung die Folge. Allerdings wurde diese Behauptung schon kurze Zeit später durch vermehrt auftretende wirtschaftliche Engpässe widerlegt. So hatte die Reduzierung der Handwerksbetriebe immer größere Lücken bei der Versorgung der Bevölkerung mit Waren und privaten Dienstleistungen verursacht, aber auch die Zulieferungen für die Industrie empfindlich gestört. Die Bestimmungen zur Ausübung eines privaten Handwerks mussten darauf hin erneut gelockert werden. Seit 1976 wurden nicht nur wieder Gewerbe genehmigt in einem größeren Umfang erteilt, sondern darüber hinaus auch finanzielle Starthilfen und steuerliche Erleichterungen für Betriebe gewährt (VALERIUS 1997, S. 301).

Nach dieser erneuten teilweisen Lockerung der Bestimmungen war bei der Zahl der Handwerksbetriebe 1978 erstmals wieder ein leichter Zugewinn festzustellen (Abb. 24). Bei den Berufstätigen setzte sich der Rückgang im Handwerk dagegen unvermindert fort, obwohl sich das Tempo des Schrumpfungsprozesses auch hier deutlich verringerte (VALERIUS 1997, S. 301).



iii) Stellung des Einzelhandwerks im gesellschaftlichen System der DDR

Vergleicht man die Entwicklung der Unternehmen und Berufstätigen im privaten Handwerk des Bezirkes Leipzig für den Zeitraum der frühen 1950er Jahre bis zum Ende der 1970er Jahre, so fallen die Phasen mit den stärksten Rückgängen auf die zweite Hälfte der 1950er sowie die erste Hälfte der 1970er Jahre. Dieser Verlauf entspricht der Entwicklung des Einzelhandwerks in der gesamten früheren DDR. Zur politischen Wende im Jahr 1989 existierten landesweit noch etwa 83 000 private Betriebe (BRUSSIG et al. 1997, S. 31). Das ist weniger als ein Drittel des Bestandes, der zum Zeitpunkt der Gründung des Staates im Jahr 1949 verzeichnet und mit der Zahl von über 300 000 Unternehmen angegeben wurde, die zusammen noch über eine Million Beschäftigte zählten (VALERIUS 1997, S. 296f.). Die verbleibenden Betriebe waren vor allem in jenen Bereichen zu finden, wo familiäre und kleinbetriebliche Strukturen bis heute einen hohen Stellenwert besitzen, hauptsächlich aber in den Handwerksgruppen Kraftfahrzeugmechanik, Gas-, Wasser- und Sanitärinstallation, Elektroinstallation und Bauwesen (BRUSSIG et al. 1997, S. 31).

Schon aufgrund dieser Rückgänge wäre es überzogen, wenn angesichts der Bestandsfestigkeit des privaten Handwerks eine Existenz marktähnlicher Austauschbeziehungen unterstellt würde. Das Handwerk hatte seine Nische vielmehr innerhalb der staatlich gelenkten Planwirtschaft gefunden. Statt sich der freien Konkurrenz auf einem Markt zu stellen, mussten Handwerksbetriebe den Behörden ein Produktionsangebot unterbrei-

ten, ihren entsprechenden Bedarf an Material und Maschinen anmelden und Auflagen hinsichtlich des Umfangs und der Art ihrer Produktion erfüllen. Nur dann konnten sie darauf hoffen, dass ihnen von den für sie zuständigen Einkaufs- und Liefergenossenschaften (ELG) Maschinen und Material entsprechend den Vorplanungen zugeteilt wurden. Auf diese Weise gelangten die Betriebe des Einzelhandwerks auch in die zentralen Bilanzen der volkswirtschaftlichen Produktion. Sie waren also ebenso wie die produzierenden und dienstleistenden Staatsbetriebe vollständig in das planwirtschaftliche System der DDR eingebunden und hatten darin eine genau bestimmte Funktion zu erfüllen (VALERIUS 1997, S. 304f.).

Die Integration des privaten Handwerks in das Wirtschafts- und Gesellschaftssystem der DDR hatte für die Unternehmen sowohl Vor- als auch Nachteile: Zum einen besaßen die Betriebe bei der zentralen Zuteilung von Maschinen und Material in der Regel nicht den gleichen Stellenwert wie die Volkseigenen Betriebe. Die Produktionstechnik der produzierenden Handwerksbetriebe blieb infolge der lückenhaften oder ausbleibenden Ersatzinvestitionen hinter dem durchschnittlichen Niveau zurück und verhinderte so ein flexibles Reagieren auf Kundenwünsche und den wachsenden Bedarf an Gütern und Dienstleistungen.

Die aus der Zuteilung resultierende permanente Unterversorgung der Betriebe wurde an die Kunden weitergegeben. So bewirkte die Einbindung in die zentrale Planung auf der anderen Seite, dass den Betrieben oft ein bestimmtes Auftragsvolumen schon jahrelang im Voraus garantiert wurde. Besonders im Bereich des dienstleistenden Handwerks wuchs der Auftragsberg der Betriebe beständig: Da die Zahl der Betriebe immer geringer wurde und staatliche Dienstleistungs- und Produktionsbetriebe den Bedarf nicht mehr decken konnten, stieg die Nachfrage bei den wenigen Betrieben, die überlebt hatten, so dass die Kunden von Handwerksbetrieben oft lange Wartezeiten und Wege in Kauf nehmen mussten, bevor sie Produkte und Leistungen in Anspruch nehmen konnten (VALERIUS 1997, S. 304f.).

Die Unterversorgung der Betriebe ging mit einer Unterversorgung der Bevölkerung einher und verkehrte den für Märkte üblichen Zustand des Anbieterwettbewerbs zugunsten der privaten Betriebe in sein Gegenteil – eine Konkurrenz der Nachfrager. Das Paradoxon der Situation bestand darin, dass die Betriebe nicht nur ohne Kundenwerbung auskamen, sondern die Kunden mussten umgekehrt häufig die Handwerker umwerben, um von ihnen dringend erforderliche Leistungen erwerben zu können (VALERIUS 1997, S. 304f.).

So formierte sich im Handwerk trotz der allgemein herrschenden Mangelwirtschaft dennoch kein Widerstand gegen die angesprochene Integration des privaten Sektors in das sozialistische Wirtschafts- und Gesellschaftssystem der ehemaligen DDR. Eher verstärkte der Mangel an Gütern und Dienstleistungen die ohnehin schon starke gesellschaftliche Verankerung des privaten Sektors, indem er auf die Erfahrungen, Verhaltensmuster und Dispositionen der selbstständigen Handwerker wirkte (VALERIUS 1997, S. 304f.).

Neben einer politisch-ökonomischen hatte die Einbettung des privaten Sektors auch eine für das Handwerk wichtige institutionelle Bedeutung. Gerade weil das private Handwerk in das politische und gesellschaftliche System der DDR eingebunden war, konnte es sein Selbstverständnis und seine spezifischen Traditionen, wie die Führung der Handwerksrolle oder die Vergabe der Meisterurkunden, als anerkannte soziale und gesellschaftliche Praxis bewahren.

In der DDR wurden zudem verschiedene Institutionen und Organisationen geschaffen, welche die Integration des Handwerks in die Gesellschaft unterstützten und vorantrieben. Zu diesen Institutionen zählten die Industrie- und Handelskammern und die Handwerkskammern als Vertreter der wirtschaftlichen Interessen von Handwerkern und Kleinunternehmern, aber auch vermittelnde politische Organisationen wie die Blockparteien in der DDR und spezielle Arbeitsgruppen der Nationalen Front an den Schnittstellen zwischen dem Handwerk und dem Partei- und Staatsapparat (VALERIUS 1997, S. 298).

Vor diesem Hintergrund hatte das Handwerk in der DDR nicht nur eine wirtschaftliche sondern auch eine politische und gesellschaftliche Heimat gefunden. Über Abgeordnete und Mitglieder in den Ausschüssen der Räte der Kreise und Bezirke verfügte es über einen Zugang zu Informationen und über die Mittel zur Durchsetzung eigener Interessen. Für die Mehrzahl der Handwerker gab es demnach keinen Grund, sich an den politischen Rand der DDR-Gesellschaft zu stellen, politisch passiv zu verhalten oder gar offene Opposition gegen die Politik der DDR zu üben (VALERIUS 1997, S. 309f.).

Über solche formalen Institutionen und Zusammenschlüsse des gesellschaftlichen Lebens hinaus existierte, wie in vielen anderen gesellschaftlichen Bereichen der ehemaligen DDR auch, zwischen den Betrieben des Handwerks ein enges Netzwerk informeller, persönlicher Austauschbeziehungen. Diese Netzwerke dienten vor allem zur Beschaffung notwendiger Güter und Dienstleistungen, die aufgrund der allgemeinen Knappheit an Geräten, Maschinen und Material über die geplanten Zuliefer- und Absatzbeziehungen nicht zu erhalten waren (VALERIUS 1997, S. 305).

Die eingangs gestellte Frage ob und inwiefern das Handwerk als eigenständige Erwerbsform und teilweise autonome gesellschaftliche Praxis verstanden werden kann, muss mit Blick auf die besonderen Rahmenbedingungen eines planwirtschaftlichen Produktionsregimes, wie es in der ehemaligen DDR Realität geworden war, differenziert beantwortet werden.

Für die Autonomie-These spricht der Umstand, dass dem Handwerk ein gewisser gesellschaftlicher und auch politischer Handlungsspielraum gewährt wurde, der auch dann noch existierte, als das Handwerk in den Kollektivierungswellen der 1950er und 1970er Jahre immer weiter zurückgedrängt wurde.

Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Betriebe war dagegen gering und sie reduzierte sich mit jeder neuen Welle der Verstaatlichung weiter. Trotz ständiger Unzufriedenheit angesichts der lückenhaften Versorgung überwog bei den meisten Vertretern des Handwerks aber die Verbundenheit mit dem Staat, wozu die gesicherte Auftragslage und ein relativer persönlicher Wohlstand sicher beigetragen haben (VALERIUS 1997, S. 309f.).

3. *Umbau des regionalen Entwicklungspfades seit der politischen Wende*

Angesichts der Schwierigkeiten im Umgang mit dem *industriellen* Erbe ist etwas aus dem Blickfeld geraten, dass das sozialistische Produktionsregime aufgrund der oben beschriebenen Einbettung auch für viele der Handwerksbetriebe eine historische Hypothek bedeutete, die mit dem Systemwechsel nicht einfach getilgt wurde. Nach der politischen Wende im Übergang vom Plan zum Markt waren viele Betriebe des privaten Handwerks technologisch zunächst kaum in der Lage, die gestiegenen Kundenanforderungen zu erfüllen. Veraltete Maschinen, Geräte und Vorrichtungen waren infolge der Unterversorgung hinter dem durchschnittlichen Niveau zurückgeblieben und mussten durch hohe Investitionen in neue Produktionstechnik und -technologie ersetzt werden (VALERIUS 1997, S. 304). Wirtschaftlich traf die Betriebe der Verlust ihrer langjährigen und stabilen Lieferbeziehungen mit Großbetrieben der Industrie (VALERIUS 1997, S. 320).

Dessen ungeachtet waren viele der älteren Handwerksbetriebe in der „Wende“ sehr erfolgreich. Das Druckereihandwerk bildet in dieser Hinsicht keine Ausnahme. In der Transformation kamen Entwicklungspfade wieder zum Vorschein, die teilweise schon vor der Krise zum historischen Erbe der Regionen gehörten (NUHN/NEIBERGER 2000, NEIBERGER 2001). Der Gedanke dass die *Stunde Null* nur eine Konstruktion ist, um den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel begreifbar zu machen, findet sich auch in vielen Konzepten der Evolutionsökonomik wieder. Für Evolutionisten erzeugen Krisen ein Zeitfenster, in dem ein *secondary model of development* (BATHELT/BOGGS 2005, S. 155) an Einfluss gewinnt, das in den traditionellen Strukturen schon angelegt ist, aber unter dem alten Regime (in diesem Falle dem semifordistischen Modell der sozialistischen Buchproduktion) noch keine Wirkung entfalten konnte. Erst in der Krise kann sich erneut ein *window of locational opportunity* (STORPER/WALKER 1989) öffnen, das diesem alternativen Entwicklungsmodell die Möglichkeit gibt, das alte Paradigma abzulösen und an seiner statt für soziale und wirtschaftliche Stabilität zu sorgen (BATHELT/BOGGS 2005, S. 155).

Im Prozess der Implementierung neuer Modelle wird die Region zur Arena auswegsuchender Akteure und aktivierender Lernprozesse. Dabei gibt es eine Vielzahl reflexiv anzuwendender, sozialer Praktiken, derer sich die Akteure zur Überwindung der Krise bedienen können: Die Akkumulation eigenen Erfahrungswissens, die Beobachtung externer Akteure, die Weitergabe von Informationen innerhalb vertrauensvoller Beziehungen sowie die Adoption von Strategien, die anderenorts bereits erfolgreich umgesetzt wurden, um dadurch Nachahmungseffekte zu erzielen.

Bei Bathelt und Boggs wird eine solche Neuordnung der technologischen Trajektorien im Umbau von Regionen mit dem Begriff der „Neubündelung“ (*Regional Re-bundling*) bezeichnet (BATHELT/BOGGS 2005, S. 156): *Regional re-bundling is the mechanism through which individual agents in a region shift their remaining capital (broadly defined) towards new or different uses in an attempt to eke out a living* (BATHELT/BOGGS 2005, S. 148).

Wurde der Umbau einer Region einmal initialisiert, schreitet er so lange voran, bis eine Kombination aus endogenen und lokal nicht vorhandenen Potentialen (finanziellen,

physischen, sozialen) den wirtschaftlichen und technologischen Wachstumsprozess des regionalen Entwicklungspfades erneut unterstützt. In welchem Ausmaß diese Unterstützung greift, hängt allerdings nicht zuletzt von quasi-zufälligen Ereignissen und Bedingungen ab. Im günstigsten Falle gelingt es den Akteuren, die Region zu einem räumlichen Entwicklungsschwerpunkt, einer industriellen Cluster-Formation, des neuen technologischen Paradigmas umzustrukturieren (BATHELT/BOGGS 2005, S. 155).

Der Weg aus der Krise führt also über die Schaffung neuer Kombinationen wachstumsstarker Trajektorien, woraus wieder neue Standortvorteile und regionspezifische Fähigkeiten oder Begabungen erwachsen können. Krise und Erneuerung bilden indes keine zwingende Verbindung. Politische und wirtschaftliche Krisen mögen Anreize zum Verlassen von Traditionslinien und Entwicklungspfaden bieten und den Ausstieg aus einem überkommenen Produktionsparadigma stimulieren, Erfolg versprechend erzwingen können sie ihn aber nicht. So wird durch Krisen lediglich die Voraussetzung für Erneuerung geschaffen, nicht aber die Wahrscheinlichkeit gesteigert, dass der Prozess des *Re-bundling* auch erfolgreich ist (BATHELT/BOGGS 2005, S. 158).

An die technologische und wirtschaftliche Neuordnung eines regionalen Entwicklungspfades müssen sich weitere organisatorische und räumliche Prozesse des Umbaus anschließen, die für eine Rückkehr zum Wachstum außerdem bedeutsam sind. Am Leipziger Beispiel der Entstehung eines neuen Medienclusters lassen sich diese Entwicklungsfaktoren gut verdeutlichen. Angesichts von Rückschlägen und weiteren Krisen wie dem Ende des „Neuen Marktes“ um das Jahr 2000 oder der gegenwärtigen Wirtschafts- und Finanzkrise muss aber auch die Erfolgsdefinition regionaler Entwicklung als Wachstumsprozess grundsätzlich überdacht werden. Statt hohe Wachstumsziele zu definieren, sollte vielleicht besser von einer Stabilisierung des Entwicklungspfades ohne Expansionsstrategie ausgegangen werden, womit auch das Handwerk wieder in die Überlegungen zur Regionalentwicklung einbezogen werden kann. Auf beide Ansätze – die Entstehung neuer Medienbereiche und die stabilisierende Restrukturierung traditioneller Segmente – wird in den anschließenden Abschnitten näher eingegangen.

i) Entstehung neuer Medienbereiche

Den Anstoß zur Wiederbelebung der Medienwirtschaft in Leipzig gab die Neuordnung des öffentlichen Rundfunks in den Ländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Mit der Gründung des MDR als öffentliche Fernseh- und Rundfunkanstalt für die neuen Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen im Jahr 1991 musste auch ein geeigneter Standort für die neue Landesmedienanstalt gefunden werden. Dass die Standortentscheidung über den Hauptsitz des MDR schließlich zugunsten Leipzigs ausfiel, ergab sich vor allem aus der geographischen Lage der Stadt im Zentrum der Bundesländer Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen und damit aus den politischen Interessen der beteiligten Akteure (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 41).

Die weiteren Entwicklungsprozesse, die zur Entstehung des Leipziger Medienclusters beigetragen haben, sind insbesondere in der Untersuchung von Harald Bathelt genau beschrieben (BATHELT 2001). In Analysen von Pfadabhängigkeiten nehmen diese Folgeeffekte quasi-zufälliger Ereignisse regelmäßig den breitesten Raum ein. Solche Untersuchungen verdeutlichen, dass nicht jeder Versuch, eine neue Kombination von Technologien und wirtschaftlichen Aktivitäten in einer Region zu initialisieren, die erhoffte positive Wirkung zeitigt. Die geschaffenen Strukturen können sich eigenständig weiterentwickeln und im Idealfall sogar die Entstehung von Clustern begünstigen, wenn eine technologische Trajektorie standortbestimmend wird (BATHELT/BOGGS 2005, S. 156). Geschieht dies nicht, kann der Wachstumsprozess aber auch unterbrochen werden oder enden. In diesem Falle bleiben die geschaffenen Strukturen und Beziehungen der neuen industriellen Formation trotz einiger erfolgreicher Wachstumsperioden fragmentiert und brüchig. Beispielsweise können sich in einer Region mehrere Zweigniederlassungen von Produktionsunternehmen befinden, die zwar für Beschäftigung sorgen, aber nicht die wichtigen (Spezialisierungs-, Transfer- und Wachstums-)Effekte einer selbsttragenden Entwicklung anstoßen (BATHELT/BOGGS 2005, S. 157f.).

EXKURS: Geographische Industrialisierung durch technologischen Wandel

In der Wachstums- und Standortlehre der Kalifornischen Schule ist die Stagnation industrieller Entwicklungspfade nach einer schwungvoll eingeleiteten Phase der Lokalisation und Clusterung eine von mehreren möglichen Verlaufsformen der geographischen Industrialisierung (STORPER/WALKER 1989, S. 70ff.). Das Ergebnis eines räumlichen Lokalisationsprozesses ist zunächst eine bestimmte Anzahl neuer Industriestandorte, die sich in der Folge immer weiter ausdifferenzieren, bis schließlich ein neues industrielles Standortsystem entstanden ist, in dem sich nur noch einige ausgewählte Agglomerationen dynamisch weiterentwickeln und die verbleibenden Regionen stagnieren oder scheitern. In den weiter wachsenden Regionen kommt es zu einer starken Konzentration oder Clusterung von ökonomischen Aktivitäten, die mit der traditionellen statischen Standortlehre nur schwer vereinbar ist.

Bleibt man im Diktum der geographischen Standorttheorie, dann bieten Unternehmensagglomerationen zwar eine Reihe von Lokalisations- und Urbanisationsvorteilen wie zum Beispiel ein breit gefächertes Angebot an Zulieferprodukten, eine hochwertige Infrastruktur und ein spezialisiertes Arbeitskräftepotential. Derartige Standortvorteile sind jedoch mit höheren Infrastruktur- und Arbeitskosten verbunden und wirken somit nicht notwendigerweise ballungsverstärkend. Vermutlich würde sich das Wachstum einer Agglomeration ab einer bestimmten Größe verringern und die Agglomeration damit an eine quasi-natürliche Grenze stoßen. Eine dynamische Kostensenkung über mehrere Perioden wäre nahezu ausgeschlossen.

Michael Storper und Richard Walker vermuteten deshalb, dass der Prozess der räumlichen Konzentration auf einem dynamischen Selbstverstärkungsmechanismus basieren müsse,

der in seinem Wesen dem von Arthur beschriebenen Effekt zunehmender Skalenerträge nicht unähnlich ist. Wenn sich Unternehmen in einem Prozess der Spezialisierung und sozialen Arbeitsteilung zu großen geographischen Agglomerationen zusammenschließen, dann ist dies nur mit Produktivitätssteigerungen (increasing returns) in der Produktion und nicht allein mit Preiseffekten auf den Märkten zu erklären (STORPER/WALKER 1989, S. 76ff.). Je mehr Möglichkeiten der Spezialisierung und Vernetzung in einer geographischen Agglomeration bestehen, umso mehr Unternehmen können in den entstehenden Produktionskomplex integriert werden und umso größer ist dann auch die vertikale und horizontale Expansion einer Industrie.

Die Interdependenz der ökonomischen Aktivitäten innerhalb eines „Clusters“ ist zunächst kein spezifisch geographisches Phänomen. Sie ist teilweise ein Erfordernis der Flexibilität angesichts größer werdender Unsicherheiten auf der Nachfrageseite und teilweise eine Reaktion auf die hohen Investitionsrisiken auf der Angebotsseite. Allerdings schaffen die komplexer werdenden Transaktionsbeziehungen auch höhere Transaktionskosten. In diesem Fall ist die räumliche Konzentration und Diversifikation von Unternehmen in einem Netzwerk schlichtweg eine Möglichkeit, die Kosten von Transaktionen durch persönliche Kontakte, den informellen Austausch von Information oder längerfristige Lieferbeziehungen zu reduzieren (STORPER/WALKER 1989, S. 80).

Aus externen Skalenerträgen können auf diese Weise dynamische Agglomerationsvorteile werden, die mit Kostenersparnissen bei Transaktionen und Lernprozessen (technologischen Externalitäten) zusammenhängen (SCHAMP 2000, S. 21). Außerdem ist der ökonomische Effekt externer Skalenerträge nicht auf eine Periode begrenzt. Vielmehr sinken die Kosten der Produktion im Zentrum der territorialen Produktionskomplexe mit jeder weiteren Runde des Wachstums (STORPER/WALKER 1989, S. 77). Arthur zufolge können die Produktivitätssteigerungen in einem Cluster einen Selektionsprozess auslösen, der bei theoretisch unbegrenzten Skalenerträgen zur Entstehung einer einzig verbleibenden Monopol-Region führen würde (ARTHUR 1990).

Allerdings ist dieses Szenario so wenig wahrscheinlich wie eine obere natürliche Wachstumsgrenze bei einer gegebenen Produktionsfunktion und statischen Lokalisations- und Urbanisationsvorteilen. Michael Storper und Richard Walker beschreiben stattdessen ein drittes Entwicklungsszenario, wonach die neuen Industrien, um weiter zu wachsen zu können, in neue Zentren und Märkte diffundieren (STORPER/WALKER 1989, S. 83ff.).

Im Konzept der geographischen Industrialisierung wird die Dynamik der Clusterbildung mit den steigenden Skalenerträgen in einer Region begründet (zur Bedeutung von externen Skalenerträgen für geographische Konzentration vgl. zusammenfassend SCHAMP 2002). Ohne diese Möglichkeit grundsätzlich auszuschließen, wurde in der oben genannten Analyse des Leipziger Medienclusters jedoch eine etwas andere Vorgehensweise gewählt. Nicht die kumulativen Effekte der Clusterbildung, sondern die sozialen und räumlichen Bedingungen für Innovations- und Wachstumsprozesse stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Konkret geht es um Qualität und Struktur der wirtschaftlichen Aktivitäten und Interaktionen zwischen den Unternehmen (BATHELT/BOGGS 2005, S. 158f.).

Damit eine Industrie einen regionalen Entwicklungspfad formen kann, sind demnach sowohl Prozesse der Clusterung als auch der funktionalen Ausdifferenzierung erforderlich: Erstere umfassen die Bildung einer Formation unterschiedlicher, aber interdependenter ökonomischer Aktivitäten und Kompetenzen. Diese entstehen ihrerseits wiederum erst durch interaktive Lern- und Verbesserungsprozesse zwischen Organisationen, dann aber als nicht-ubiquitäre Ressourcen in der Gestalt eines häufig impliziten und darum nur schwer vermittelbaren Erfahrungswissens.

Aus dieser Bedingungen ergeben sich die weiteren Dimensionen der Clusterbildung: Um interaktive Lernprozesse anzuregen, braucht es eine gewisse Spezialisierung und Arbeitsteilung innerhalb der Wertschöpfungskette. Das Cluster sollte zudem über eine gewisse Mindestgröße verfügen, damit die vertikale Arbeitsteilung nicht zu Lasten der Möglichkeit des horizontalen Beobachtens und Vergleichens geht. Schließlich betonen die Autoren die Rolle politischer, berufsqualifizierender und informaler Institutionen sowie die Bedeutung von Zugängen zu Märkten und kreativen Netzwerken, die sowohl in der Region selbst als auch außerhalb der Region verankert sein können. Erst die Offenhaltung eines Clusters gegenüber externen Informations- und Wissensbeständen kann über längere Zeit für eine dauerhafte Stabilität der Kapitalakkumulation sorgen und verhindern, dass sich die Netzwerkbeziehungen, Konventionen und Vertrauen schaffenden Sozialstrukturen eines regionalen Entwicklungspfades selbst limitieren (BATHELT/BOGGS 2005, S. 156).

Auf der Basis dieses Entwurfs zu einer *Theorie der regionalen Clusterbildung* (BATHELT/GLÜCKLER 2003, S. 212f.) unternahmen Bathelt und Boggs eine Analyse der vorhandenen Clusterstrukturen in ihrer zeitlichen Entwicklung. Es werden Defizite und Potentiale des Leipziger Mediensektors identifiziert und in evolutionär-prozessualer Perspektive als Ergebnis einer Clusterogenese beschrieben (BATHELT/BOGGS 2003, 2005). Die Dynamik der Clusterbildung lässt sich in mehrere Entwicklungsabschnitte unterteilen, die nachfolgend kurz zusammengefasst werden.

Eine erste Wachstumsperiode umfasst die initialen Unternehmensgründungen bis zur Mitte der 1990er Jahre. Wie Bathelt und Jentsch zeigen, wurden diese Gründungsentscheidungen zum großen Teil von lokalen Akteuren getragen. Drei Viertel der *Start-up* Unternehmen wurden von Personen gegründet, die beruflich und privat eng mit der Stadt verbunden waren (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 44). Ihre Gründungen basierten auf *engen Informations- und Kommunikationsprozessen mit Kollegen und Kontakten aus früheren Arbeitsverhältnissen, Unternehmen desselben Fachgebiets oder unterstützenden Institutionen* (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 44).

Insgesamt lassen sich vier Gruppen lokaler *Start-up* Unternehmen unterscheiden: Die größte Gruppe unter ihnen bilden die „euphorischen Neugründungen“ optimistischer Unternehmer, *die ihre eigenen Ideen verwirklichen und Marktchancen in ihrer lokalen Umgebung wahrnehmen wollten* (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 45f.). Weitere Gründerty-

pen finden sich in der Gruppe der lokalen *Spin-offs* von Leipziger Hochschulabsolventen und der *erzwungenen Selbstständigen*, für die die Selbstständigkeit ein Weg aus der Arbeitslosigkeit war. Diese Akteure sind vor allem in den Bereichen PR, Marketing und Webdesign zu finden, also in Branchen mit geringen Investitionskosten. Lediglich in der Film- und Fernsehbranche konnte Leipzig durch *Split-offs* aus ehemaligen Kombinatenn von dem früheren Entwicklungspfad als „Buchstadt“ profitieren.

Obwohl Leipzig keine typische Ökonomie unselbstständiger Konzerntöchter ist, finden sich im Umfeld des MDR auch zahlreiche Niederlassungen westdeutscher Unternehmen. Das Branchenspektrum reicht dabei von elektronischen Diensten, Graphik, PR und Marketing bis hin zur Film- und Fernsehbranche als eigentlichem Kernbereich des neuen Medienclusters. Soweit diese Unternehmen der Film- und Fernsehbranche angehören, sind sie durch Verträge mit dem MDR an den Standort gebunden (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 45f.).

Ab Mitte der 1990er Jahre gingen die Gründungsaktivitäten in einer zweiten Entwicklungsphase zunächst zurück, um wenig später in den Jahren 1998 bis 2000 erneut anzusteigen. Man kann in diesem Auf und Ab Hinweise darauf erkennen, dass der Mediensektor das kritische Anfangsstadium überwunden und eine Größe erreicht hat, die weiteres Wachstum und Neugründungen fördert (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 43). Traditionell stark vertreten ist in Leipzig darüber hinaus der Bildungsbereich der Universitäten und Fachhochschulen (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 48). Berufliche Qualifikationen und Ausbildungsprogramme in Medienberufen konzentrieren sich besonders auf die Stärkung von Unternehmensgründungsprozessen und die Förderung des lokalen Arbeitsmarktes und werden dabei durch ein dichtes Netzwerk von Organisationen und Institutionen unterstützt.

Der MDR hat zur Entstehung eines leistungsfähigen lokalen Zulieferer- und Dienstleistungssektors für die Film- und Fernsehproduktion beigetragen, in dem er seinerseits Gründungsaktivitäten begünstigte und Medienunternehmen aus anderen Regionen nach Leipzig zog. Dahinter steckt eine systematische Standortförderpolitik des Unternehmens, die lokale Zulieferer und Dienstleistungsunternehmen als Vertragspartner bevorzugt. Aus den gleichen Gründen, die zur Entstehung eines Zulieferernetzwerks geführt haben, hat sich das Wachstum des Clusters zuletzt jedoch deutlich abgeschwächt.

Es gibt für den lokalen Zulieferer- und Dienstleistungssektor kurz gesagt noch zu wenige große Kunden, und die wenigen, die es gibt, wachsen selbst nur langsam oder stagnieren, *weil sie nicht in überregionale und internationale Wachstumsmärkte eingebunden sind* (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 55). Eine starke Orientierung auf lokale und regionale Vertragsbeziehungen sorgt in Verbindung mit einem begrenzten Nachfragepotential auf verhältnismäßig kleinen, regionalen Märkten dafür, dass in dem Netzwerk prekäre Beziehungen entstehen konnten, die durch wirtschaftliche Abhängigkeiten (*Overembeddedness*), ein schwaches Normen- und Regelsystem, Vertrauensverlust und Stagnation gekennzeichnet sind (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 53ff.).

Die zentralen Aspekte im technologisch-sektoralen Umbau des regionalen Entwicklungspfades Leipzigs lassen sich nun wie folgt zusammenfassen:

Das Beispiel der Leipziger Medienwirtschaft zeigt, wie in alten Industrieregionen in relativ kurzer Zeit neue Muster wirtschaftlicher Aktivitäten entstehen und strukturbestimmend werden können, wenn die Gründung von Unternehmen in schnell wachsenden Märkten politisch und wirtschaftlich gefördert wird. Aber die Genese des Leipziger Mediensektors ist kein stetiger Wachstumsprozess, der die Region wie auf einer „Rolltreppe“ in immer höhere Stockwerke der Spezialisierung und technologischen Reife befördert. Vielmehr stößt das Cluster auch nach dem technologisch-sektoralen Umbau der Region immer wieder an Grenzen. Der Umbau der Trajektorie erweist sich als ein längerfristiger und pfadabhängiger Prozess, bei dem Perioden des Wachstums und der Krise einander ablösen, wobei zumeist ungewiss ist, wie lange die einzelnen Phasen dauern und wie stark sie sein werden.

Auch wenn es in Leipzig den Anschein hat, dass die Filmwirtschaft eine Ergänzung und logische Weiterentwicklung früherer Produktionsbereiche ist, gibt es zwischen der traditionellen Medienwirtschaft auf der einen Seite und der neuen digitalen Medienwirtschaft auf der anderen dennoch keinen räumlich-sektoralen Entwicklungszusammenhang, der einem technologischen Trajekt entsprechen würde. Indem Bathelt das Konzept des Gelegenheitsfensters auf eine gesellschaftliche Krise großer Tragweite bezieht und mit dem Modell des *Re-bundling* multipler Entwicklungsverläufe verknüpft, wird es um einige wesentliche politische und institutionelle Dimensionen erweitert. Der Wandel, von dem hier die Rede ist, wird durch eine Vielzahl wirtschaftlicher Entscheidungen und Lernprozesse getragen und lässt sich genauer nicht in den Voraussetzungen, sondern erst im Ergebnis dieser Aktivitäten, Handlungen und Interaktionen als räumlicher Wandel charakterisieren.

Die These einer Pfadabhängigkeit im Sinne steigender Skalenerträge hat sich ebenfalls nicht bestätigt. Eine solche kontinuierliche Kumulation wirtschaftlicher Erträge ist für die Entstehung dynamischer Wachstums- und Innovationsprozesse aber auch nicht unbedingt erforderlich, ja in manchen Fällen sogar von Nachteil, etwa wenn der Erfolg von Zuliefernetzwerken in Abschottung nach außen und blindes Vertrauen umschlägt.

Als Standort für Unternehmen überlebt und gedeiht die Region erst durch ihre spezifische technologische und wirtschaftliche Vielfalt. Selbst zur Zeit ihrer großen wirtschaftlichen Blüte war die Buchproduktion in der „Buchstadt Leipzig“ keineswegs der einzige oder bedeutendste Bereich der industriellen Produktion (vgl. Tab. 13). In der ehemaligen DDR setzte sich diese Entwicklung fort. Im Zuge der räumlichen und betrieblichen Konzentration wurden zwar Industriegroßbetriebe geschaffen, aber keine wirtschaftliche Monostruktur, wie es sie in vielen anderen peripheren Regionen mit arbeitsintensiven Produktionszweigen gab:

In der Stadt selbst gehört alles, was zu Herstellung, Vertrieb, Popularisierung und Nutzung von Büchern und anderen Druckerzeugnissen in der Gegenwart beiträgt, zum Gesamtge-

füge der sozialistischen Wirtschaftsstruktur Leipzigs, die besonders durch den Schwermaschinen-, Chemieanlagen- und Metalleichtbau geprägt wird. Innerhalb des Maschinenbaus nimmt zwar die Produktion polygrafischer Maschinen eine beachtliche Stellung ein, aber neben ihr steht nicht minder bedeutend die Herstellung von Maschinen für die Landwirtschaft und die Nahrungsmittelindustrie, der elektrotechnische und feinmechanische Gerätebau sowie die Erzeugung von Getrieben, Kugellagern, Pumpen und Hydraulikanlagen (...) und auch die Textil-, Bekleidungs-, Rauchwaren- sowie Lebensmittelindustrie spielen eine beachtliche Rolle in der Gesamtwirtschaft Leipzigs (Czok 1981, S. 13).

Trotz eines allgemeinen Beschäftigungsrückganges als Folge der Zerschlagung sozialistischer Strukturen und einer drastischen Deindustrialisierung ist die wirtschaftliche Vielfalt der Region auch heute nicht gering. In einigen Bereichen wie der Medienindustrie ist sie durch verstärkte Unternehmensneugründungen sowie -ansiedlungen eher noch größer geworden.

Tab. 13 Gewerbehauptbetriebe und Beschäftigte in Leipzig 1907 nach den Gewerbegruppen der Industrie		
Gewerbegruppen der Industrie	Betriebe	Personen
Bergbau, Hütten- und Salinenwesen	2	63
Industrie der Steine und Erden	130	1 576
Metallverarbeitung	998	9 911
Industrie der Maschinen, Instrumente und Apparate	968	24 749
Chemische Industrie	137	1 572
Industrie der forstwirtschaftlichen Nebenprodukte, Leuchtstoffe, Seifen, Fette, Öle	95	1 928
Textilindustrie	828	11 838
Papierindustrie	361	10 536
Lederindustrie	554	3 675
Industrie der Holz- und Schnitzstoffe	1 033	7 048
Industrie der Nahrungs- und Genussmittel	1 877	10 679
Bekleidungs-gewerbe	7 999	18 151
Baugewerbe	1 713	21 387
Polygraphische Industrie	732	17 517

Quelle: Kaiserliches Statistisches Amt 1910

ii) Restrukturierung traditioneller Medienbereiche

In der hier vorgestellten Rekonzeptualisierung industrieller Standortstrukturen wird die traditionelle Fixierung auf Standortfaktoren aufgegeben und stattdessen eine Form der Darstellung der sozialen Konstruktion von Standorten gefunden, nach der sich immer mehrere technologische Trajektorien zu einem regionalen Entwicklungspfad zusammenschließen (BATHELT/BOGGS 2005, S. 154). Die technologischen Trajektorien eines Entwicklungspfades können dabei entweder als Branche oder als Unternehmens-

cluster operationalisiert werden. Restrukturierung meint in diesem Zusammenhang die Revitalisierung regionaler Potentiale auf der Basis einer veränderten Kombination der technologischen Kompetenzen in einer Region, wodurch wieder neue industrielle Produktionskomplexe und Entwicklungsschwerpunkte entstehen können.

Eine grundlegende Umorientierung der regionalen Wertschöpfungsketten erfolgt indes auch innerhalb der bereits existierenden Industriebranchen und Trajektorien. Eine erste Maßnahme war die Entflechtung bürokratischer Strukturen und anschließende (Re-) Privatisierung der großen staatlichen und parteieigenen Industriebetriebe, eine andere die Gründung einer neuen „Generation“ von Unternehmen. Beides erfolgte schon in den ersten Jahren nach der politischen Wende und endete etwa Mitte der 1990er Jahre. Um wirtschaftliche Kontinuitäten in der Standortentwicklung nachzuzeichnen, ist es notwendig, den Umbau des regionalen Entwicklungspfades auch aus dieser Perspektive einer Erneuerung persistenter Standortstrukturen zu analysieren.

Für eine Darstellung der Ausgangssituation genügt ein kurzer Überblick über die durch Zentralisierung und Konzentration geschaffenen Wirtschaftseinheiten der polygraphischen Industrie in Leipzig: Die größte industrielle Einheit mit ca. 2 000 Mitarbeitern bildete der 1966 aus dem Zusammenschluss zweier Volkseigener Betriebe hervorgegangene Graphische Großbetrieb des SED-eigenen Kombines Interdruck (BERGNER/ZÜHLKE 1981, S. 102). Ein weiterer Großbetrieb in Leipzig entstand aus der im Krieg zerstörten und später enteigneten Offizin Haag-Drugulin. Zur Produktion des Betriebes zählten überwiegend Belletristik, Musikalien, Faksimileausgaben sowie die Herstellung von Miniaturbüchern (BERGNER/ZÜHLKE 1981, S. 103f.).

Die dritte große Wirtschaftseinheit der polygraphischen Industrie in Leipzig war die Druckerei der Leipziger Volkszeitung mit ihren Zweigwerken. Obwohl die Zeitungsherstellung im Vordergrund stand, war auch dieser Betrieb u.a. mit der Herstellung von Büchern befasst (BERGNER/ZÜHLKE 1981, S. 104).

Diese Einheiten wurden in den Jahren 1991 bis 1993 in ihre Betriebsteile aufgespalten und dann entweder selbstständig privatisiert oder geschlossen. Das Zusammenwirken von Treuhandprivatisierung, betrieblichen und regionalen Ausgangsbedingungen der Transformation und Westinvestitionen ist inzwischen ausführlich dokumentiert (vgl. zum Beispiel GRABHER 1992, 1994, 1996, 1997). Im vorliegenden Fall beschäftigen die Nachfolgefirmer der beiden großen Druckkombinate „Interdruck“ und „Offizin Andersen Nexö“ an ihren neuen Standorten heute noch etwas mehr als 260 Mitarbeiter.

Was in der Analyse jedoch unterschätzt wird, ist der Umstand, dass die in der ersten Privatisierung geschaffenen Strukturen durch den Markt häufig noch ein zweites und drittes Mal neu geordnet und umgebaut wurden. So kam es vor allem zur Mitte der 1990er Jahre noch einmal zu einer kürzeren Phase des Umbaus mit Insolvenzen, Betriebsveräußerungen und -zusammenschlüssen.

Während die Kombinate aufgelöst und entflochten wurden, entstanden im privatwirt-

schaftlichen Bereich zahlreiche neue Handwerks- und Kleingewerbebetriebe. Auch hier darf ein Gelegenheitsfenster vermutet werden, das vor allem auf eine schnell steigende regionale Nachfrage nach Druckerzeugnissen zurückzuführen ist. Besonders die ersten Jahre nach der Vereinigung der beiden deutschen Staaten waren durch eine rapide Zunahme der Selbstständigkeit und Kleinbetrieblichkeit aufgrund von Unternehmensneugründungen geprägt.

Leider fehlen im Rahmen der vorliegenden Untersuchung gerade für diesen Zeitraum, von 1990 bis 1992, im Übergang vom Plan zum Markt genauere Angaben zur Unternehmensentwicklung, die für eine Längsschnittbetrachtung der Branche herangezogen werden könnten. Solche Daten liefert das Handbuch Druck und Werbung erst ab 1993, als sich bereits funktionierende Markt- und Wettbewerbsstrukturen herausgebildet hatten. Andere Studien haben jedoch die Annahmen über intensive Gründungsaktivitäten in den Jahren 1990 bis 1992 vielfach bestätigt.

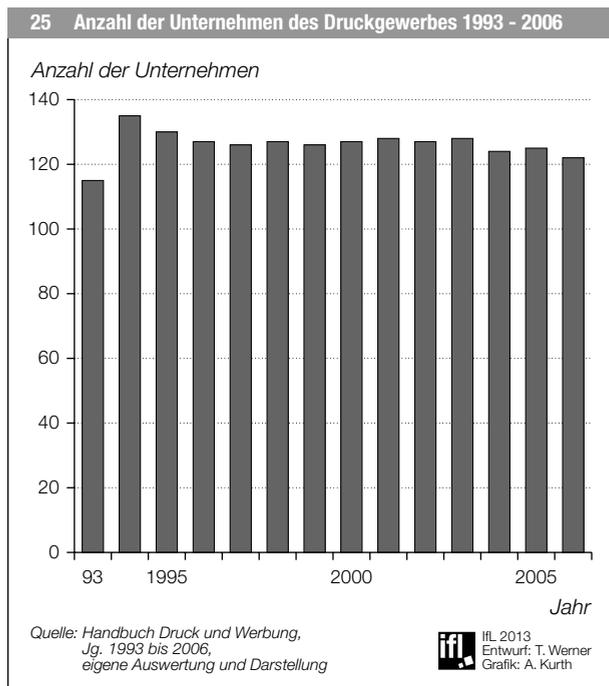
So besteht die Stichprobe in der Studie von Bentele, Polifke und Liebert zu 79 % aus Unternehmen, die nach 1989 gegründet wurden. Auf die Jahre 1990 bis 1992 entfällt mit 72 % aller Firmenneugründungen der höchste Anteil an den Gründungsaktivitäten (BENTELE/POLIFKE/LIEBERT 1998, S. 11f. u. 39).

Bedenkt man das Fehlen unternehmerischer Erfahrung und Förderung bis 1990, war diese Nachwende-Entwicklung im Bereich der Neugründungsaktivitäten keineswegs so zu erwarten gewesen (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 46f.). Andererseits ist die neue Selbstständigkeit, das zeigen die Motive der Neugründungen im Bereich der neuen Medien, nur teilweise dem freien Entschluss der Firmengründer zuzuschreiben. In vielen Fällen war sie die unmittelbare Folge von Entlassungen und des allgemeinen Mangels an Alternativen angesichts von Schließungstendenzen auf dem Arbeitsmarkt. Insofern war die politisch gesteuerte Renaissance des Handwerks auch eng an die weit reichende Deindustrialisierung der Wirtschaftsbereiche gekoppelt.

In den Folgejahren änderte sich die Anzahl der Betriebe im Bereich des graphischen Gewerbes nur noch unwesentlich. Sie liegt anfangs zwischen 115 und 135 Betrieben und pendelt sich in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre bei um die 125 Betriebe ein (Abb. 25). Deutliche Veränderungen ergeben sich allerdings hinsichtlich der Gründung und der Marktaustritte von Unternehmen.

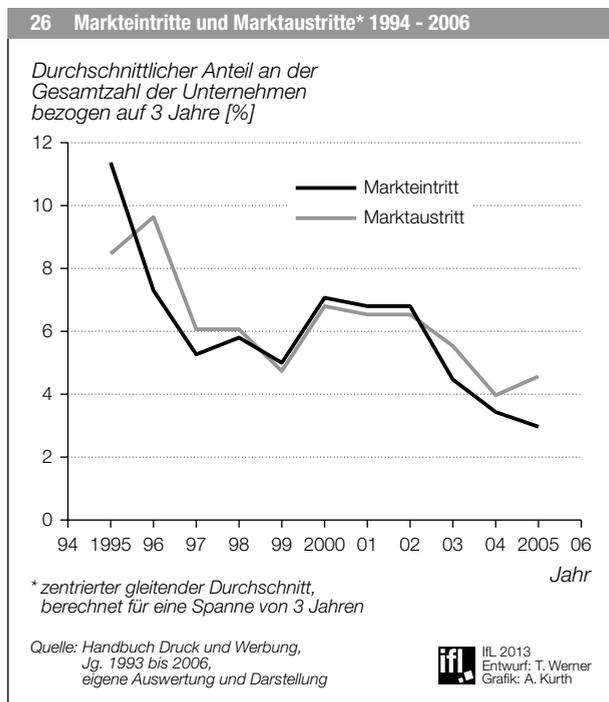
Die Kurve der Unternehmensgründungen und Marktaustritte zeigt eine mit den Jahren rückläufige Tendenz. Die Branche stabilisiert sich, mit höheren Marktein- und -austrittsraten besonders um das Jahr 1995 (dort allerdings möglicherweise mit hohen Umsatzraten) und vergleichsweise wenigen Eintritten und Austritten in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre. Die relative Häufigkeit der Gründungen und Marktaustritte sinkt im gleitenden Mittel der Jahre; lediglich in den Jahren 2000 bis 2002 steigen die Werte geringfügig an, um anschließend wieder auf unter 5 % abzufallen (Abb. 26).

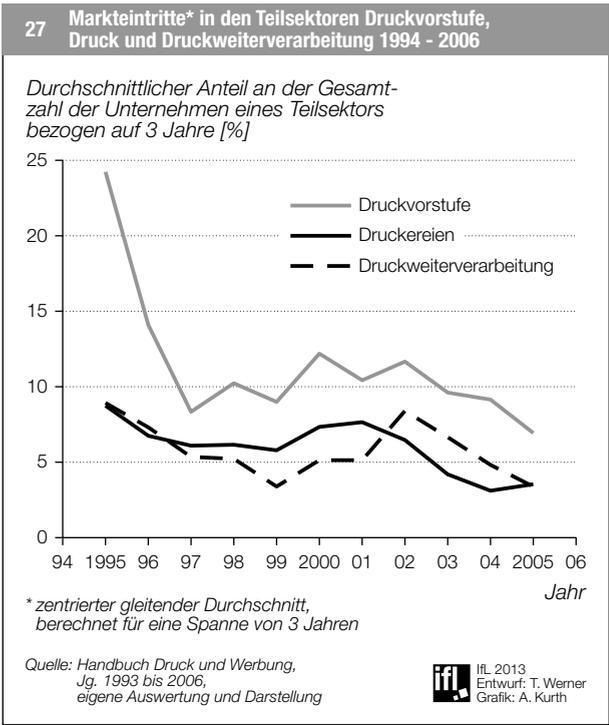
Die höchste Fluktuation tritt im Segment der Druckvorstufe auf. Besonders im Jahr 1995 war etwa jedes vierte erfasste Unternehmen der Vorstufe eine Neugründung, während



gleichzeitig nahezu jedes fünfte Unternehmen diesen Markt gerade wieder verließ (Abb. 27 u. 28). Bei Druckereien und der buchbinderischen Weiterverarbeitung fällt das Niveau der Gründungen und Austritte im Vergleich dazu deutlich geringer aus. Hier liegen die Werte bei höchstens 10 %.

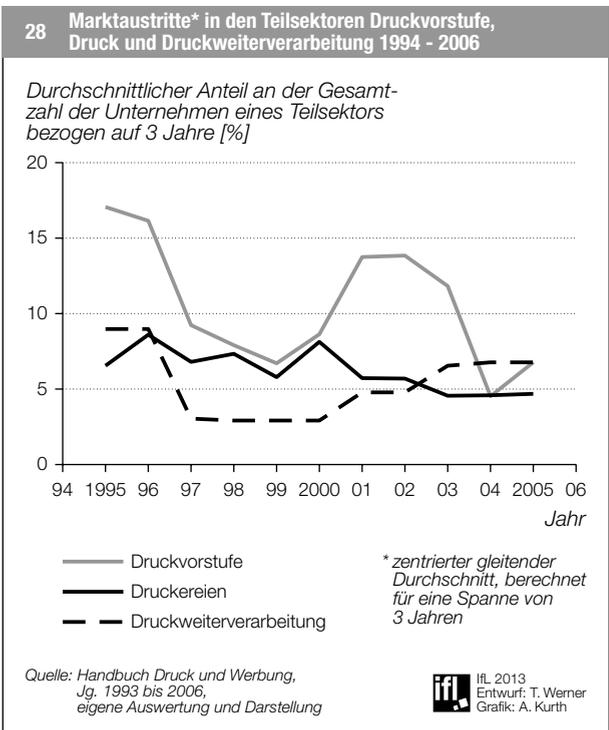
Trotz der angesprochenen Unternehmensfluktuation überstanden Handwerk und Kleingewerbe den Übergang in die Marktwirtschaft so gut, dass die Bestandsfestigkeit der Betriebe als ein besonderes Merkmal des Transformationsprozesses bezeichnet werden kann. Ein Vergleich des ausgewerteten Datenbestandes mit Unterlagen der Handwerkskammer des Bezirkes Leipzig ergab, dass in einem Falle 10 von 16 Druckereien und Buchbindern, die bereits vor 1989 nachweislich dem privaten Handwerk angehörten, und somit zweifelsfrei der Gruppe der „alten Selbstständigen“ zuzuordnen sind, ihre Arbeit auch in der Zeit nach 1993 fortsetzen konnten (Handwerkskammer des Bezirkes Leipzig o.J., 1989). Von diesen zehn überlebenden Betrieben existierten sechs während des gesamten Untersuchungszeitraumes von 1993 bis 2006. Acht





der zehn Alt-Betriebe konnten sich mindestens bis zum Jahr 2000 am Markt behaupten.

Obwohl die Bestandsfestigkeit der Betriebe nur stichprobenartig nachgewiesen werden konnte, verdeutlicht das Recherchebeispiel doch eine Tendenz, die sich auch in anderen Studien andeutet. So ist in der Untersuchung von Bentele, Polifke und Liebert etwa jede zweite Gründung vor 1945 ein Unternehmen der Druck- und Reproduktionstechnik oder des Verlagswesens. Damit verfügt das graphische Gewerbe auch auf einzelbetrieblicher Ebene über die ältesten Wurzeln im neuen Mediencluster der Stadt (BENTELE/POLIFKE/LIEBERT 1998, S. 11 u. 39).



Den „neuen Selbstständigen“ boten sich die größten Überlebenschancen unmittelbar an der Schwelle zur Marktwirtschaft. Es scheint, dass sich besonders frühe Gründungen durch einen schnellen Eintritt in den noch nicht voll funktionsfähigen Markt wichtige Start- oder Pionervorteile sichern konnten. Allerdings ist dieser Effekt in der vorliegenden Studie aufgrund des Erfassungszeitraumes ab dem Jahr 1993 nicht so einflussreich wie in anderen Untersuchungen

zur Entwicklung kleiner und mittlerer Unternehmen in den neuen Ländern, die auch Unternehmensdaten der Jahre 1990 bis 1992 berücksichtigen. In der Studie von Strobl und Paulini zeigt sich beispielsweise, dass insbesondere die frühen Gründungen aus dem ersten und zweiten Halbjahr 1990 unterproportional häufig aus dem Markt ausgeschieden sind, während schon mit dem Gründungsjahr 1991 ein sprunghafter Anstieg der Marktaustritte erfolgte (STROBL/PAULINI 1997, S. 331).

Obwohl anzunehmen ist, dass zum Erscheinen der ersten Ausgabe des Handbuchs „Druck und Werbung“ im Jahr 1993 bereits ausgebildete Wettbewerbsstrukturen existierten, zeigt der Strukturvergleich zwischen erfolgreichen und erfolglosen Unternehmen auch hier, dass es den Unternehmen des ersten dokumentierten Jahrganges etwas leichter fiel, Marktanteile zu gewinnen und Marktsegmente zu besetzen. Für diesen Strukturvergleich wurden zunächst die Anteile der ersten beiden Unternehmensjahrgänge 1993 und 1994 an der gemeinsamen Stichprobe aller Jahrgänge des Jahres 1995 bestimmt und dann diese beiden Jahrgänge hinsichtlich ihrer Anteile an den in den Folgejahren ausgeschiedenen und im Markt verbliebenen Unternehmen miteinander verglichen (Tab. 14). Während die Unternehmen des ersten Jahrganges von 1993 rund 75 % zum Unternehmensbestand des Jahres 1995 beisteuerten, lag ihr Anteil an den bis zum Ende des ersten postsozialistischen Jahrzehnts ausgeschiedenen Unternehmen lediglich bei rund 69 %. Dagegen waren die Unternehmen des Jahres 1994 mit 23 % an den ausgeschiedenen Unternehmen beteiligt, obwohl sie ursprünglich nur 17 % der Bestandsunternehmen des Jahres 1995 stellten. Damit ist die Beständigkeit des ersten Jahrganges von 1993 etwas höher einzustufen als die des zweiten Jahrganges von 1994.

Tab. 14 Bestand der Unternehmen 1995 und 2000 nach dem vermuteten Markteintrittszeitpunkt

Markteintritt	Bestand 1995 [%]	Bis 2000 Bestehende [%]	Bis 2000 Ausgeschiedene [%]
1993	74,6	76,9	68,5
1994	16,9	14,7	22,9
1995	8,5	8,4	8,6

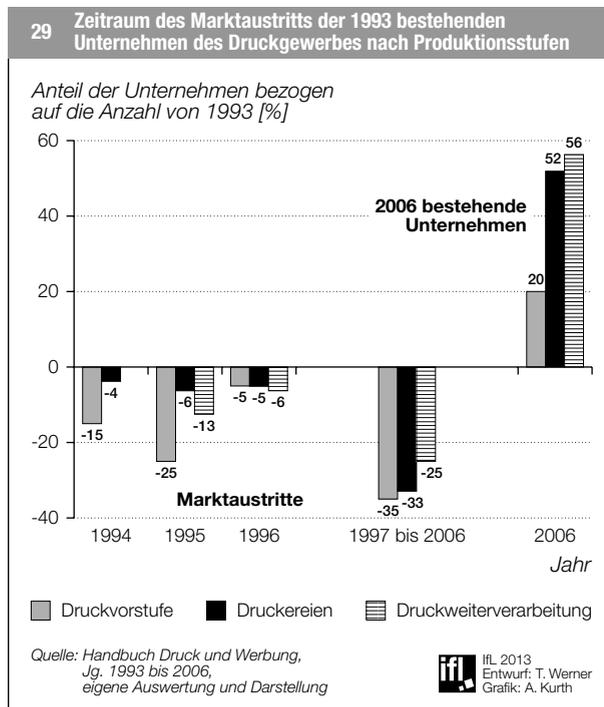
Quelle: eigene Auswertung nach Angaben aus dem Handbuch „Druck und Werbung“ (Sächsisches Institut für die Druckindustrie 1993 bis 2000)

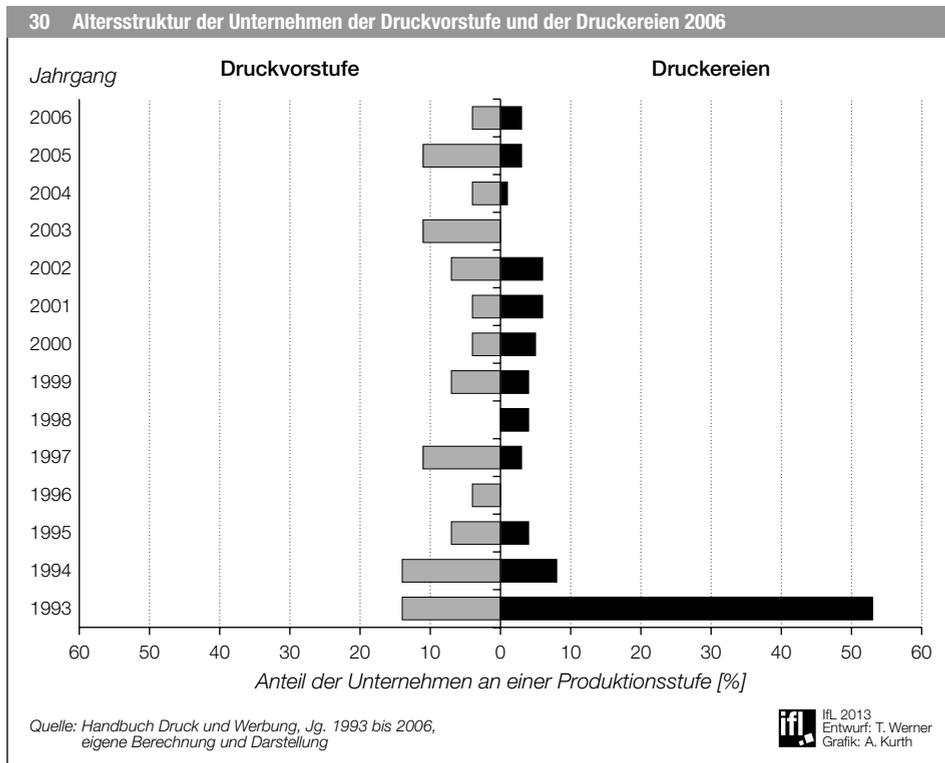
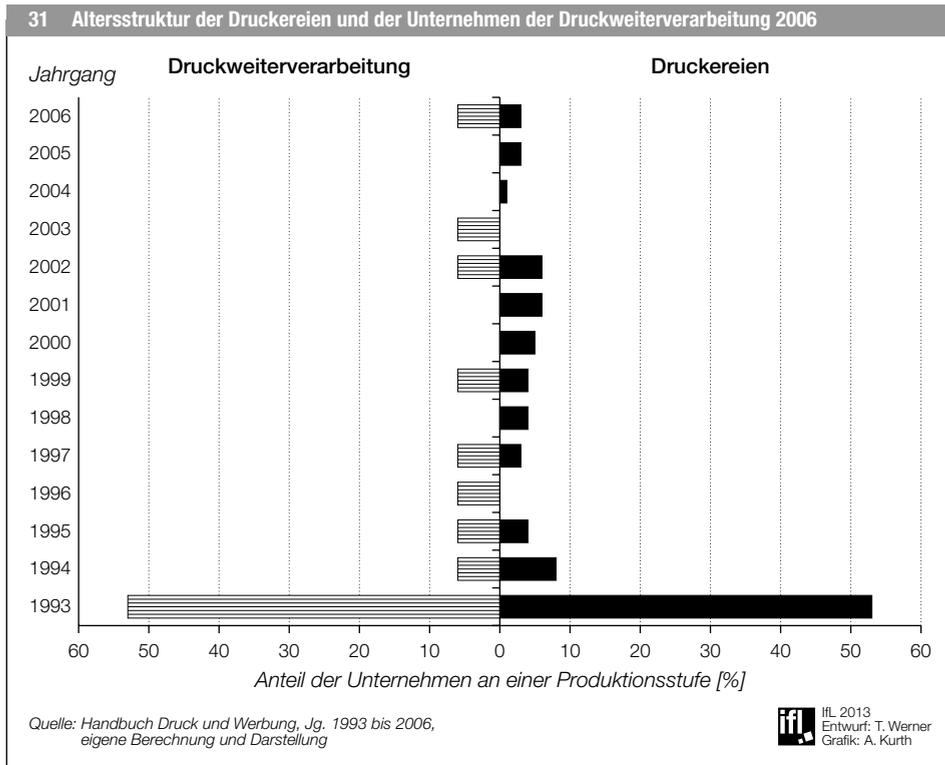
Insgesamt sollten die Auswirkungen des vermuteten Zeitpunkts der Unternehmensgründung jedoch nicht überschätzt werden. Fragt man nach den Faktoren für die Bestandsfestigkeit von Unternehmen, dann scheinen sektorale Effekte eine größere Rolle zu spielen

als der zeitliche Beginn der wirtschaftlichen Aktivitäten. Die Beständigkeit der Unternehmen ist in der Druckvorstufe deutlich geringer als im Bereich der Druckereien und Buchbindereien. Diese These lässt sich mit Hilfe des verwendeten Datensatzes anhand mehrerer statistischer Kennzahlen leicht belegen:

- So ist die Markteintritts- und Marktaustrittsrate in der Druckvorstufe in nahezu allen Jahren des Untersuchungszeitraumes höher als in den beiden anderen Teilbereichen der Druckereien und Druckweiterverarbeiter.

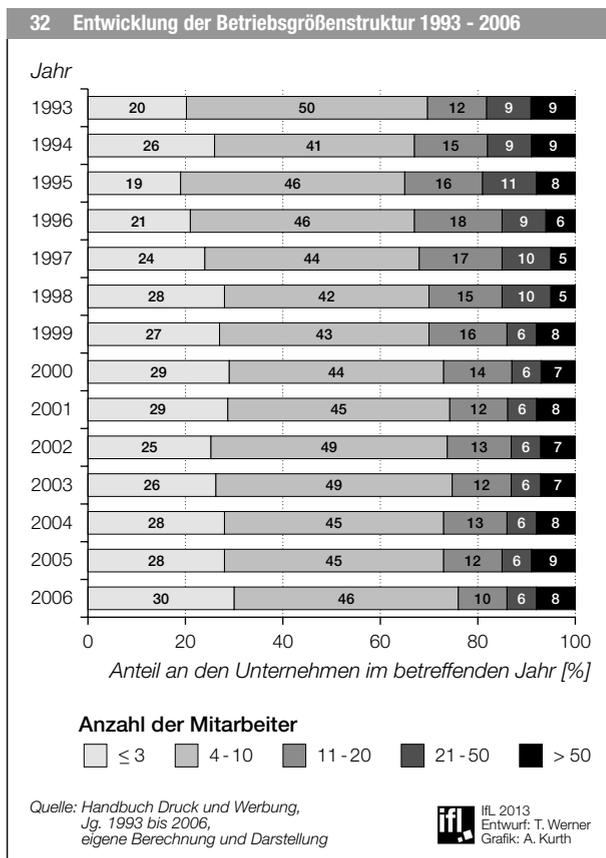
- Im letzten Jahr des Untersuchungszeitraumes beträgt der Anteil der Unternehmen der beiden ersten Jahrgänge des Untersuchungszeitraumes, bezogen auf die Anzahl der Unternehmen in der Druckvorstufe nicht mehr als 28 %. Bei den Druckereien und Betrieben der Druckweiterverarbeitung sind es dagegen rund 60 % der Unternehmen, deren Biographie im Jahr 1994 oder früher beginnt (Abb. 30 u. 31). Wie eine Auswertung zum Zeitraum des Marktaustritts der 1993 bestehenden Unternehmen des Druckgewerbes zeigt, mussten die meisten Betriebe in der Druckvorstufe den Markt schon vor dem Ende des Untersuchungszeitraumes im Jahr 2006 wieder verlassen. In der Vorstufe ist der Anteil der Unternehmen, die aufgeben mussten, mit deutlichem Abstand am größten. Nur jedem fünften Unternehmen aus dem ersten Jahr der Erfassung gelang es, als Vorstufenunternehmen dauerhaft im Markt zu bestehen. In der Gruppe der Druckereien und Unternehmen der Druckweiterverarbeitung zählten im Vergleich dazu immerhin mehr als die Hälfte der Unternehmen über die gesamte Dauer des Untersuchungszeitraumes zum festen Unternehmensbestand (Abb. 29).
- Die Druckvorstufe ist demzufolge auch die jüngste aller drei Teilpopulationen: Das Durchschnittsalter der Betriebe beträgt acht Jahre und liegt damit deutlich unter dem durchschnittlichen „Lebensalter“ der Druckereien und Druckweiterverarbeiter von jeweils 11 Jahren.





Für diese unterschiedliche Bestandsfestigkeit der Produktionsstufen mögen sowohl historische als auch ökonomische Gründe verantwortlich sein. So sind die Markteintrittsbarrieren im Bereich der digitalen Druckvorstufe sicherlich niedriger als in den vergleichsweise kapitalintensiven Produktionszweigen der Druckereien und Buchbindeereien. Andererseits wirkt sich hier möglicherweise auch ein gewisser Nachholbedarf aus, da es bis zur „Wende“ keine spezialisierten Privatbetriebe der Druckvorstufe gab und der Satz zumeist in den Druckereien oder von entsprechend spezialisierten Abteilungen der Auftraggeber ausgeführt wurde.

Fasst man die vorliegenden Ergebnisse zur Restrukturierung der Herstellung von Druckerezeugnissen zusammen, so ist zumindest im Bereich des privaten Handwerks eine gewisse Kontinuität zu erkennen. Leipzigs Druckgewerbe wird zudem mehrheitlich von sehr kleinen Unternehmen geprägt. Gegenüber dem ersten Jahr des Untersuchungszeitraumes 1993 hat sich der Anteil der Kleinstbetriebe mit bis zu drei Beschäftigten bis zum Jahr 2006 sogar von 20 % auf 30 % erhöht. Die Größenklasse mit den meisten Unternehmen bilden die Betriebe mit vier bis zehn Beschäftigten, die zahlenmäßig kleinste Gruppe besteht aus Betrieben mit einer Größe von 21 bis 50 Beschäftigten (6 %) oder mittelständischen Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten (8 %) (Abb. 32)



Trotz dieser verbreiteten Kleinbetrieblichkeit konzentriert sich das Wachstum der Unternehmen überwiegend auf die wenigen mittelständischen und größeren Betriebe. Das heißt, die meisten Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit 51 oder mehr Beschäftigten. Der Anteil dieser Arbeitnehmergruppe an allen Beschäftigten der Branche war mit 56 % zuletzt mehr als doppelt so hoch wie der Anteil der Arbeitnehmer in Betrieben mit bis zu zehn Beschäftigten (Tab. 15). Die letztgenannten Unternehmen vereinen zusammen nur 24 % der Arbeitnehmer, stellen aber 76 % der Unternehmen im Bestand.

Die Verteilung der Beschäftigten nach der Unterneh-

mensgröße ist damit der Beschäftigtenkonzentration von 1895 nicht unähnlich. Eine kleine Minderheit von 2 % der Unternehmen beschäftigte damals 29 % aller in der Industrie tätigen Personen und mindestens 201 Personen in jedem dieser Betriebe. Nachdem die Leipziger Druckereikombinate in Teilen privatisiert und stillgelegt wurden, gibt es heute kein einziges Unternehmen mehr in dieser Größenordnung. Setzt man den Schwellenwert für diesen Vergleich jedoch etwas niedriger (schon bei Betrieben ab 51 Personen) an, lassen sich durchaus einige Parallelen ziehen. So lag der Anteil der Beschäftigten in den Betrieben mit mehr als 50 Beschäftigten schon im Jahr 1895 bei 64 % und damit sogar noch geringfügig über dem genannten Wert von 2006. Ganz ähnlich verhält es sich bei den übrigen Unternehmensgrößen. Wie es scheint, ist der strukturelle Unterschied zwischen industriellen und postindustriellen Zeiten hinsichtlich der Betriebsgrößen- und Beschäftigtenverteilung wenigstens in diesem Falle eher gering.

Größenklasse [Beschäftigte]	Betriebe [%]		Beschäftigte [%]	
	1895	2006	1895	2006
bis 10 Personen	69	76	10	24
11 bis 50 Personen	22	16	26	20
51 bis 200 Personen	7	8	35	56
mehr als 200 Personen	2	0	29	0
Gesamt	100	100	100	100

Quelle: eigene Auswertung nach Angaben des Sächsischen Instituts für die Druckindustrie 2006 und des Kaiserlichen Statistischen Amtes 1898

iii) Räumlicher Wandel

Die räumliche Entwicklung des Druckgewerbstandortes hat sich infolge des Schrumpfs- und Deindustrialisierungsprozesses auch innerhalb der Stadtregion entschieden und unwiderruflich verändert. Ein Medienstadt-Konzept, das ursprünglich auch als räumliches Stadtentwicklungskonzept erarbeitet wurde und für die Wiederbelebung des „Graphischen Viertels“ als Zentrum der Buch- und Verlagsproduktion sorgen sollte (STIEHLER 1992, BAIER 1992, S. 23ff.), musste infolge der Schließung oder Verlagerung von Betrieben an den Stadtrand schon kurz nach seiner Initiierung wieder fallen gelassen werden.

Jedoch konnte aufgrund der Ansiedlung des MDR ein wesentliches Ziel des ursprünglichen Projekts, die Entwicklung einer Informations- und Mediengesellschaft in Leipzig zu fördern, schließlich doch erfolgreich realisiert werden. Die neuen Entwicklungsschwerpunkte der Medienwirtschaft befinden sich allerdings abseits der alten Produktionsstandorte im „Graphischen Viertel“, das sich unterdessen auch ohne die Impulse der Verlags-, Kultur- und Medienproduktion zu einem bevorzugten Wohn- und Dienstleistungsstandort in der Stadt wandelte.

Das größte der neuen Medienzentren ist mit 36 000m² an Büro-, Lager-, Werkstatt- und Studioflächen die Media City Leipzig in der Leipziger Südvorstadt. In unmittelbarer Nähe zum Fernsehzentrum des MDR angesiedelt, dient es als Inkubator- und Technologiezentrum für Unternehmen des Film- und Fernsehsektors. Einige von diesen Mietern sind direkte Tochtergesellschaften des MDR, andere Vertragspartner und Zulieferer des MDR (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 51 u. 53).

Deutlich kleiner ist das als Zentrum für die Softwareentwicklung sowie Informations- und Kommunikationstechnik konzipierte Business & Innovation Centre Leipzig (BIC Leipzig) in Leipzig-Plagwitz (SCHUBERT 2000, S. 35). Auf einer Gesamtfläche von 6 000 m² bietet es Existenzgründern und jungen Unternehmen neben kostengünstigen Büro- und Laborräumen auch eine Verwaltungs- und Büroinfrastruktur sowie Beratung bei Fragen in den Bereichen Finanzierung, Technologie, Patentierung und Marketing an (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 52f.).

Darüber hinaus existieren zwei Gewerbezentren, die Gewerbeflächen zielgerichtet für das traditionelle Mediengewerbe zur Verfügung stellen. Eines dieser Zentren ist der Medienhof Leipzig im Stadtteil Stötteritz, in dem mehr als 20 Unternehmen angesiedelt sind. Ein weiteres Gewerbezentrum befindet sich im Stadtteil Leipzig-Heiterblick – hier haben neben drei Druckereien auch das Zentrum für Bucherhaltung und das Sächsische Institut für die Druckindustrie ihren Standort gefunden (SCHUBERT 2000, S. 35).

Mit ihrer Unterstützung für junge Projekte und Unternehmen leisten die neuen Mediengründer- und -entwicklungszentren einen wesentlichen Beitrag zur Erhaltung und Entwicklung der Medienkultur in Leipzig. Den räumlichen Wandel der Medienwirtschaft in der Region spiegeln sie aber nur unvollständig wider. Seine Formen sind vielfältiger, als es die Ansiedlung von Unternehmen an einigen ausgewählten *Hot-spots* erahnen lässt.

Als einer der ältesten Bereiche gewerblicher Tätigkeit überhaupt bildet das Druck- und Verlagswesen nahezu alle Phasen des Stadtentwicklungsprozesses Leipzigs in seinem räumlich-sektoralen Entwicklungspfad ab. Es zeugt in diesem Sinne auch von der Phase der postsozialistischen Stadtentwicklung, die sich vor allem als ein Prozess der räumlichen De-Konzentration und Ausdifferenzierung vollzog.

Der Entwicklungspfad der „Buchstadt“ beginnt in der zweiten Hälfte des 15. Jahrhunderts im „Lateinischen Viertel“ Leipzigs, das in unmittelbarer Nähe zur 1409 gegründeten Universität zwischen Petersstraße, Neumarkt, Universitätsstraße, Grimmaischer und Nikolaistraße gelegen war. In den meisten Darstellungen wird der erste nachweisbare Druck aus dem Jahr 1481 als Anfang Leipziger Drucktätigkeit angesehen (für einen historischen Quellenüberblick zur Frühdruckzeit in Leipzig vgl. KNOPF/TITEL 2001, S. 7ff.). Dass sich dort bereits im 16. bis 19. Jahrhundert eine vorindustrielle Standortgemeinschaft aus Druckern und Verlagsbuchhändlern etabliert hatte, half mit, Leipzigs Ruf als „Buchstadt“ zu begründen (RIESE 1995, S. 100f.).

Ein zweiter Entwicklungsabschnitt erstreckt sich auf das Jahrhundert der Industrialisierung, Urbanisierung und Stadterweiterung von den Dreißiger Jahren des 19. Jahrhunderts bis in die Dreißiger Jahre des 20. Jahrhunderts. Buchhandel und Buchproduktion dehnten sich bis in die neu entstehenden Ostvorstädte aus, weil die Lebens- und Arbeitsräume der Handwerker und Handelstreibenden in der Altstadt bald schon zu eng wurden, um das steigende Handelsvolumen an Büchern in dieser Zeit des allgemeinen Aufschwungs noch fassen zu können (SCHWELA 1998, S. 167).

In den östlichen Vorstädten Friedrichstadt und Marienvorstadt fanden die Buchverlage, Handelslager und Druckereien dagegen genügend freie Flächen, die billig erworben und erschlossen werden konnten. Ein wesentlicher Standortvorteil des später unter dem Begriff „Graphisches Viertel“ bekannt gewordenen Gebiets war auch die erste große deutsche Ferneisenbahn von Leipzig nach Dresden. Diese führte seit 1839 nördlich an der Marienvorstadt vorbei. Ihr Leipziger Bahnhof befand sich am nordöstlichen Rande der Altstadt, also in unmittelbarer Nähe zum Graphischen Viertel (SCHWELA 1998, S. 166).

Etwas um 1870 beginnt in ganz Deutschland die Hauptphase der Industrialisierung: Wachsender Wohlstand und technischer Wandel ermöglichten den Übergang zur Herstellung von Büchern in Massenproduktionsweise sowie die Bildung von Großverlagen und -druckereien. Das Graphische Viertel war beispielhaft für die hohe, fast punktuelle Verdichtung von Industrien in dieser Zeit. Obwohl für dieses Gebiet eine gut funktionierende Mischstruktur aus Gewerbe- und Wohngebäuden typisch war, weist es bei genauerer Betrachtung auch eine gewisse innere Differenzierung auf.

Wie die Karte in Anlage 3 für das Jahr 1930 beispielhaft zeigt, waren die Salomonstraße, die Königsstraße und die Querstraße eine vor allem von Verlagen bevorzugte Adresse, während die Druckereien ihren Sitz etwas weiter östlich in der Nähe des Eilenburger Bahnhofs hatten (im Kartenausschnitt sind nur die Unternehmen im westlich gelegenen Teil des Graphischen Viertels dargestellt, vgl. Anlage 3, S. XXXVII). Dazwischen, am Standort des heutigen „Hauses des Buches“, befanden sich außerdem die repräsentativen Gebäude der großen Organisationen des Buchhandels und des Buchdrucks (Deutsches Buchhändlerhaus und Deutsches Buchgewerbehaus).

Das Gebiet wurde im Krieg großflächig zerstört und später, wie viele andere innere Vorstädte, aufgrund seiner vernachlässigten gründerzeitlichen Gebäudesubstanz als Wohnstandort zunehmend unattraktiv. Das Graphische Viertel verlor seine charakteristische Mischstruktur und zählte zu den Gebieten mit einer sinkenden Bevölkerungszahl und einem hohen Anteil älterer Menschen (DENZER/GRUNDMANN 1999, S. 41). Es blieb jedoch bis zum Zusammenbruch des sozialistischen Regimes ein Standort für die Verlage und Produktionsstätte der graphischen Industrie. Das änderte sich erst mit der Deindustrialisierung großer Teile des produzierenden Gewerbes im vereinigten Deutschland und dem anschließenden Übergang von der sozialistischen zur kapitalistischen Stadt.

Seitdem haben viele Produktionsbetriebe den innerstädtischen Traditionsstandort aufgegeben, um sich in den neuen Gewerbegebieten am Stadtrand anzusiedeln. Besonders die größeren Unternehmen mit mehr als 30 Beschäftigten befinden sich nun in den neuen randstädtischen Gewerbegebieten in unmittelbarer Nähe zur Autobahn oder als *vereinzelte Stadtflüchter* (LINDNER 2000, S. 78) in benachbarten Gemeinden wie Zwenkau, Gerichshain und Baalsdorf.

Die räumliche Verteilung der Betriebe in Leipzig und den angrenzenden Gemeinden zeigt, dass das Graphische Viertel seine Funktion als Produktionsstandort nahezu völlig verloren hat. Nur einige wenige Betriebe haben dort noch ihren Sitz (vgl. Anlage 4, S. XXXVIII). Einige kleinere Ansiedlungsschwerpunkte befinden sich auch im Stadtteil Plagwitz und in einigen Gebieten weiter östlich der Leipziger Innenstadt (vgl. Anlage 5, S. XXXIX). An diesen Orten sind sogar einzelne Interaktionsbeziehungen zwischen benachbarten Betrieben möglich, besonders wenn sich Druckvorstufenbetriebe in räumlicher Nähe zu den Druckereien befinden.

Insgesamt gibt es eine große Übereinstimmung zwischen der Verteilung der Betriebe und der bekannten funktionsräumlichen Gliederung der Stadt: Während sich vor allem großflächigere Offsetdruckereien und Buchbindereien tendenziell in den städtischen Randbereichen niedergelassen haben, sind kleinere (Druckvorstufen-)Betriebe und Digitaldruckereien noch häufiger in den innerstädtischen Bereichen anzutreffen (S. XXXIX u. XL). Die wenigen ortsansässigen Verlage nutzen dagegen ganz überwiegend die innerstädtischen Wohn- und Bürostandorte und haben damit ähnliche Standortansprüche wie die Druckvorstufe und die Digitaldruckbetriebe. Eine synergetische Standortgemeinschaft, wie sie zuvor im Graphischen Viertel existierte, ist indes an keinem Leipziger Standort mehr zu finden.

Die Standortverlagerung der graphischen Betriebe verlief seit 1990 tendenziell in östlicher Richtung. Dass sich der räumliche Entwicklungsschwerpunkt der graphischen Branche ausgehend von den innerstädtischen Mischgebieten damit schon ein zweites Mal in (nord-)östlicher Richtung verlagerte, hatte sicherlich mehrere Gründe. Im Zuge des dramatischen Suburbanisierungsprozesses profitierten die Randgebiete der Städte einerseits von einem größeren Angebot an geeigneten Gewerbeflächen, geklärten Eigentumsverhältnissen, günstigeren Mieten sowie einer kürzeren Anbindung an überregionale Fernverkehrsstraßen.

Neben diesen allgemeinen, angebotsorientierten Standortfaktoren kommen aber auch einige spezifische, nachfragebezogene Gründe in Betracht. Da gerade kleine und mittelständische Druckereien häufig nur über einen regionalen Kundenkreis verfügen, benötigen sie einen Standort, an dem sie für alle Kunden gleich gut erreichbar sind. Die Standortbindung der Betriebe ist daher relativ hoch und eine Expansion Richtung Osten in Anbetracht der historischen Lagerrelationen nur folgerichtig.

Blickt man von diesem Entwicklungsstand auf die Standortmuster der verschiedenen Entwicklungsabschnitte zurück (Industrialisierung/Urbanisierung, Verstaatlichung/Konzentration sowie Deindustrialisierung/Suburbanisierung), dann werden hinter den Brüchen, die den räumlichen Entwicklungsprozess des Druckgewerbstandortes kennzeichnen, auch einige spezifische Formen der pfadabhängigen Entwicklung sichtbar, die man angesichts des allgegenwärtigen Wandels nicht sofort vermuten würde.

Obgleich ihre Rolle für die Stadtentwicklung Leipzigs heute eine andere ist, stellt sich die graphische Branche noch immer als ein Gradmesser für Trends und Tendenzen in der Stadtentwicklung dar. Denn im Zusammenwachsen der Medienbranchen durch neue digitale Querschnittstechnologien verändern sich nicht nur Selbstverständnis und Wettbewerbssituation der Unternehmen sondern auch ihre Standortansprüche. Als Dienstleistungsunternehmen werden innerstädtische Standorte für Druckereien und Druckvorstufenunternehmen zunehmend interessanter. So befanden sich einige der befragten Unternehmen wieder oder immer noch in jenem „Graphischen Viertel“, das seine frühere Funktion als industrieller Produktionsstandort nach 1990 fast völlig verloren hatte.

Es ist nicht ausgeschlossen, dass im Zuge der Tertiärisierung und Medienintegration erneut eine Phase der Urbanisierung eingeleitet wird. Wenn es stimmt, dass sich die Ansprüche der Kunden an die Druckmedien erhöht haben (Mehrfarbigkeit, kleine Auflagen, schnelle Verfügbarkeit) und die Kernkompetenzen der Druckereien in der Verarbeitung und Aufbereitung digitaler und anderer Informationen liegt (HUDETZ 2000, S. 13), dann werden die Druckereien künftig möglicherweise nicht nur im Wertschöpfungsprozess eine Schnittstellenfunktion zwischen den zumeist urbanen Informationserstellern, -auswählern und -nutzern einnehmen. Vielmehr werden sie dann auch in einem ganz räumlichen Sinne wieder stärker in die Mitte rücken und die Nähe zu ihren Kunden suchen.

b) Das soziokulturelle Handlungsschema qualitätsorientierter Arbeit

1. Zwei Akteurskonzepte

Um nun die institutionellen und kognitiven Strukturen des Handwerks zu betrachten, werden zunächst zwei vollkommen unterschiedlich kulturalisierte Akteurstypen eingeführt, die beide für sich in Anspruch nehmen, die soziale Praxis wirtschaftlichen Handelns zu kennen. Da es sich um Idealtypen handelt, würden sie allein wohl kaum für die Lösung alltäglicher Routineprobleme taugen. Kombiniert gestatten sie jedoch einen differenzierteren Blick auf das soziokulturelle Handlungsschema handwerklich qualitätsorientierter Arbeit, das mit den Begriffen Einsparverhalten, Autorität, Fürsorge und Autonomie erfasst wird.

Ein erstes Akteurskonzept soll den US-amerikanischen Managementkapitalismus widerspiegeln und lässt sich grob durch seine ausgeprägte finanzwirtschaftliche Orientierung charakterisieren, der sich alle weiteren Unternehmensziele, Führungs- und Organisationsmerkmale unterordnen (STEGER 1993). Hierzu gehört u.a.:

- eine möglichst kurzfristige Steigerung des eingesetzten Kapitalwerts der Aktionäre,
- eine zentralistisch-autoritäre Führungskultur,
- eine starke Marketingorientierung, deren vordringliches Anliegen es ist, in kurzer zeitlicher Abfolge neue Produkte mit harten Marketingmethoden in den Markt „zu drücken“,
- ein wachsender Einfluss der Unternehmensbereiche Controlling, Finanzierung und Marketing bei wichtigen Unternehmensentscheidungen,
- eine geringe Bindung der Führungskräfte an das Unternehmen und
- eine berufliche Qualifikation des Führungspersonals im kaufmännischen Bereich.

Da alle Investitionen in Kapital, Arbeit oder Wissen unter dem Vorbehalt einer kurzfristigen Realisierung möglichst hoher, auf das eingesetzte Kapital angerechneter Gewinne stehen, bildet das sogenannte *Shareholder-Value-Modell* den denkbar schärfsten Kontrast zur Identifikation stiftenden Zielstellung handwerklicher Arbeit. Der Soziologe Richard Sennett bezeichnet diese Zielstellung auch als das handwerkliche Ethos *guter Arbeit um ihrer selbst willen* (SENNETT 2008, S. 55).

Der Profitmaximierung stellt Sennett als Grundmaxime eine *handwerkliche Orientierung* gegenüber, bei der es um eine besondere menschliche Möglichkeit *engagierten Tuns* geht (SENNETT 2008, S. 32). Für Sennett verweisen Ausdrücke wie *handwerkliche Fertigkeiten* und *handwerkliches Können* darauf, dass Menschen den Wunsch haben, *eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen* (SENNETT 2008, S. 19).

Wie das Profitziehen ist auch die Aneignung handwerklicher Fertigkeiten auf ein *dauerhaftes menschliches Grundstreben* (SENNETT 2008, S. 19) zurückzuführen, nur ist es dieses Mal nicht der mit einer Sache verbundene Nutzen sondern die Ausführung der Sache selbst, die Bedürfnisse befriedigt und Menschen zur Arbeit motiviert. Gleichzeitig ist diese Motivation an spezifische soziale und ökonomische Rahmenbedingungen (Institutionen) gekoppelt, die sie unterstützen, aber auch beschränken können (SENNETT 2008, S. 19). So kann ein übermäßig harter Wettbewerb gute Arbeit verhindern, die Beschäftigten *entmutigen und verhärten* (SENNETT 2008, S. 55) und existierende Qualitätsstandards unterlaufen. Sennett benennt in seinem Buch „Handwerk“ zahlreiche Beispiele, bei denen *das handwerkliche Ethos guter Arbeit um ihrer selbst willen nicht belohnt wird und darum unsichtbar bleibt* (SENNETT 2008, S. 55). Auch Technologie kann falsch eingesetzt werden, wenn sie ihren Anwendern die Möglichkeit zu repetitivem, konkretem und eigenhändigem Üben nimmt (SENNETT 2008, S. 75). Werden *Hand und Kopf, Technik und Wissenschaft, Kunst und Handwerk* auf diese Weise voneinander getrennt, können Verständnis und Ausdruck Schaden nehmen (SENNETT 2008, S. 32f.).

Bei Sennett ist die Trennung von Kopf und Hand das einzige, das einen Handwerker daran hindern kann, eine gute Arbeit zu leisten. Eine sektorale Zuschreibung gibt es nicht.

Die Beschäftigten an den computergestützten DTP-Arbeitsplätzen können prinzipiell ebenso „gute“ oder „schlechte“ Handwerker sein wie die Buchkünstler am Beginn des 20. Jahrhunderts – was sie zu Handwerkern macht, ist erstens der Wunsch nach *engagiertem Tun*, einer Arbeit mit Hingabe nachzugehen (SENNETT 2008, S. 32), und zweitens die Möglichkeit zu einem *instruktiven und praktischen Lernen* (SENNETT 2008, S. 55ff).

Aus dem gleichen Grund muss auch nicht mehr zwischen dem Handwerk und der qualifizierten Facharbeit in Industriebetrieben unterschieden werden. Auch der Industriefacharbeiter kann sich dadurch auszeichnen, dass er wie der Handwerker den Aspekt des Verkaufen-Müssens zunächst ausblendet und die Werthaltigkeit der Arbeit durch Qualität in der physischen Ausführung an die erste Stelle in der Zielhierarchie stellt. Die Überlebensfähigkeit des Handwerks ist insofern weder an eine Abgrenzung von Verfügungs- und Eigentumsrechten, die Nutzung moderner Schlüsseltechnologien oder bestimmte Betriebsgrößen und Branchen gebunden. Das Werkzeug des Handwerkers sind Pinsel, Druckmaschine oder PDF-Format, wenn damit eine praktische Tätigkeit ausgeübt wird, die nicht nur Mittel zu einem anderen Zweck ist (SENNETT 2008, S. 32).

2. *Kulturelle Kodierung – Soziokulturelles Handlungsschema qualitätsorientierter Arbeit*

i) Einsparverhalten

Während das Ergebnis der Arbeit im Falle der finanzwirtschaftlichen Orientierung eine relativ zum Input gemessene Größe ist, die eine Aussage über die Mehrung des eingesetzten Kapitals trifft und das Ergebnis folglich auf den Input rückbezieht, zählt bei der handwerklichen Orientierung allein die Qualität als Output des Herstellungsvorganges. Allerdings dürfte es in der alltäglichen Praxis eher selten vorkommen, dass sich ein Gewinnstreben so vollständig vom fachlichen Qualitätsverlangen der Ausführenden entkoppelt und Qualität ohne Rücksicht auf die „Wirtschaftlichkeit“ als Selbstzweck verstanden wird.

Für die soziale Praxis scheint es wichtiger, wie die einander eigentlich widersprechenden Eigenschaften des qualitätsorientierten Handwerkers/Facharbeiters und des profitorientierten Unternehmers, wie Qualitätsethos und Nutzenziehen miteinander verbunden werden können.

Die vorherrschenden Handlungsmotive, durch die sich das Handwerk auszeichnet, werden in den meisten Fällen ein Kompromiss zwischen Profit- und Qualitätszielen sein. Diese Abwägung der Handlungsziele steckt auch in dem folgenden Zitat; die Facharbeiterausbildung in der DDR wird darin einerseits als Erziehung zur Qualitätsarbeit stilisiert, andererseits wird dem Wunsch Ausdruck gegeben, dass sich die Qualität handwerklicher Arbeit auch wirtschaftlich auszahlen möge.

Interviewpartner: *Die Einstellung ist in meiner Berufslaufbahn so gekommen. Ich habe im Kombinat gelernt und dort die Grundlagen gekriegt. Und bin dann glücklicherweise in ei-*

nen Betrieb gekommen, der sich damals „Graphische Werkstätten“ nannte. Das ist in der Insel, also in der Poeche-Straße gewesen. Die waren für Qualität bekannt, damals schon. Aber im Buchdruck eben. Und dort habe ich eigentlich den Schliff bekommen. Die Grundlagen meines Fachwissens habe ich dann dort in dem Betrieb gekriegt. Das ist eine Qualitätsdruckerei gewesen, also Vierfarbdruckerei. Wir haben Fotografie gedruckt (...) Also, dort wurde ich zum Qualitätsdrucker erzogen. Und damit hat sich mir das damals eingeprägt, diese Einstellung zum Qualitätsbewusstsein. Und die hat sich fortgesetzt. Und ich habe eigentlich erkannt, dass man sich damit ein bisschen aus der Masse der anderen hervorhebt – Qualität zu drucken. Weil Qualität hat eben auch ihren Preis. Ist ja nicht so, dass man jetzt viel Geld verdient damit. Aber Qualität hat nun mal ihren Preis, weil eben auch Kosten entstehen, wenn man versucht, die Qualitätskriterien einzuhalten (...) Das kostet ja Geld. Und es ist ja so, dass sich das rentiert, weil die Kunden mit unserer Arbeit zufrieden sind.

Damit sich nach dieser Ergebnisdefinition wirtschaftlicher Erfolg einstellen kann, muss die Qualität der Arbeit über höhere Preise abgegolten werden. Wo dies aber nicht möglich ist, weil die Preise unter Druck geraten sind, bleiben nur Kostenreduktionen durch Einsparungen. Gespart werden kann zuallererst dort, wo das Resultat der Arbeit von diesen Einsparungen nicht berührt wird und die Qualität der Arbeit nicht wesentlich unter diesen Einsparungen leidet.

Als unschädlich gelten Einsparungen insbesondere dann, wenn sie im Zusammenhang mit der Gestaltung der absatzmarktbezogenen Unternehmensfunktionen stehen. In den meisten Betrieben werden Absatz- und Produktpolitik, Vertrieb, Marketing, Werbung vom Inhaber selbst wahrgenommen. Die Unterstützung eines Außendienstes beim Einwerben von Aufträgen nehmen nur wenige Betriebe in Anspruch, denn kaum ein Unternehmen sieht sich in der Lage, („zusätzliche“) Ressourcen (Zeit, Personal) für die Erschließung und Bearbeitung der Märkte bereitzustellen. Die Produkte müssen stattdessen in Qualität und Preis eben so gut sein, dass sie sich gleichsam wie von selbst verkaufen und der Inhaber nur noch für einen reibungslosen Abfluss der Produkte sorgen muss.

Der Markt ist in der Wahrnehmung der Akteure aus diesem Grund in zwei Segmente mit unterschiedlichem Kundenverhalten geteilt: in einen größeren Markt der einen Außendienst erfordert und ausschließlich über den Preis funktioniert, dafür aber auch ein potentiell größeres Umsatzvolumen besitzt, und in einen kleineren Markt für qualitativ höherwertige Produkte mit persönlicher Kundenbetreuung.

- „Gute“ Kunden erfordern nur einen geringen Abstimmungsaufwand, gehen längerfristige Bindungen zu Lieferanten ein, wissen Qualität zu schätzen und sind gegebenenfalls bereit, dafür auch einen höheren Preis zu zahlen.
- „Schlechte“ Kunden erfordern einen vergleichsweise hohen Abstimmungsbedarf bei der Datenbereitstellung und -aufbereitung, bleiben häufig anonym und sind gleichzeitig sehr stark am Preis orientiert.

Vor die Wahl gestellt, entscheiden sich die meisten Betriebe für die kleinere Marktnische: Sie beschränken sich auf die Qualitätsproduktion für vergleichsweise wenige „Stammkunden“. Dabei nehmen sie auch in Kauf, dass der mit diesen Kunden erzielte Umsatz in der Summe geringer ausfallen könnte; dafür verringern Stammkunden aber die bei Transaktionen entstehenden Abstimmungs- und Kontrollkosten sowie das Verlust- und Umsatzausfallrisiko bei einem opportunistischen Verhalten.

Die Unterteilung der Kundenbeziehungen in Stammkunden und sonstige Kunden ist in der Regel nicht das Ergebnis einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Kalkulation sondern eine Zumessung, die sich auf die individuellen Transaktionserfahrungen der Marktteilnehmer stützt und nicht in jeder Entscheidungssituation neu verhandelt wird. Welche Aufträge sich lohnen und welche nicht, korrespondiert des Weiteren eng mit dem handwerklichen Qualitätsverständnis der Akteure, das über die physische Verrichtung der Arbeit hinaus, auch die Marktbeziehungen der Unternehmen in vielfältiger Weise strukturiert.

Interviewpartner: So bis '98, '99 habe ich auch Außendienstmitarbeiter gehabt. Aber die habe ich dann wieder abgeschafft. Weil das dann für mich zu teuer wurde (...) Und dann habe ich es wieder selber gemacht (...).

Interviewpartner: Kleine Unternehmen haben immer ihre Probleme im Marketing und Vertrieb. Meistens erledigt das eben der Firmeninhaber selbst. Bei uns gibt es keine externen Mitarbeiter, also eine Vertriebsstruktur, wie sie die größeren Einheiten aufgebaut haben mit 10 bis 12 Mitarbeitern, die NUR Vertrieb machen (...) Das haben Sie in kleinen Unternehmen kaum. Also in allen Industrien, nicht nur in Druckereien. Das ist ein generelles Problem. Das liegt eben an den Kosten, die Sie dafür bereitstellen können und der Wirtschaftskraft pro Arbeitskraft. Sie können heute dafür keine fünf bis sechs Mitarbeiter abstellen.

Interviewpartner: Ja, da hat jeder seine eigene Philosophie. Es gibt hier so eine Faustregel: Man kann viel für wenig Geld produzieren oder wenig für viel Geld (...) Was nützt mir das, wenn ich mir zwei Außendienstler leiste, die ständig Türklinken putzen, irgendwas anbringen, wir aber die Kunden gar nicht kennen. Die [Außendienstler, d. Verf.] wissen ja gar nicht, was sie da anbringen. Die bringen Ihnen einen Auftrag, Sie haben den Kunden nie gesehen. In solchen kleinen Firmen kann das manchmal sehr gefährlich sein, wenn Sie gar nicht wissen, für wen Sie da arbeiten, wegen der Liquidität. Ich habe mich immer zurückgehalten mit so etwas und habe mich eher als Geheimtipp verstanden. Mit wenig Werbung und lieber nur einigen wenigen Stammkunden, die aber dafür ordentlich pflegen und ein bisschen besser als die anderen sein.

Interviewpartner: Marketing oder Vermarktung ist für mich ein aktuelles Thema. Das muss ich aber vorwiegend selber realisieren oder in Kooperation mit Leuten, die selbstständig unsere Druckprodukte anbieten. Aber ich würde es vermeiden, einen Außendienstmitarbeiter einzustellen. Weil ich, auch bei den Kollegen, eigentlich kein einziges positives Beispiel kenne, wo sich das gelohnt hätte. Es wurden nur Kosten verursacht. Ich weiß, daß

ich da viel zu wenig mache. Weil ich ja nicht überall sein kann. Aber wenn jemand Aufträge reinholt, ich habe das erst neulich wieder von einem Kollegen gehört, dann ist dabei so viel Schrott, daß der Aufwand höher ist als der Ertrag. Es bringt im Endeffekt nichts. Man muss selbst durch seine Fachkompetenz überzeugen. Leider ist unser Betrieb zu klein, um sich vorwiegend selbst zu engagieren. Deswegen ist unser Standbein mit den vielen Stammkunden so wichtig.

ii) Autorität

Das Konzept der Autorität verweist darauf, dass auch in Kleinbetrieben Hierarchien existieren, die bestimmen wer Weisungen erteilen und die Herrschaft im Betrieb ausüben kann. Die Hierarchien beruhen aber nicht auf bürokratischen Regeln, sondern werden durch konkrete Individuen geschaffen, die andere Individuen bei der Erledigung der Aufgaben anleiten.

In der Werkstatt werden die Maßstäbe, die einer qualitätsorientierten Arbeit zugrunde liegen, durch die Person des Meisters vorgegeben. Diese Rolle des Meisters kann auch durch den Inhaber ausgeübt werden, wenn sich dieser in die praktische Verrichtung der Arbeit unmittelbar einbringt. Ansonsten ist die Autorität des Eigentümers aber an besondere Unternehmereigenschaften gebunden, die hier nicht weiter vertieft werden sollen.

Die Herrschaftsverhältnisse entstehen durch das unterschiedliche Können und die unterschiedlich großen Erfahrungen der Personen. Doch diese Autorität beruht auch auf anderen Aspekten. Zu einer Führungskraft wird der Meister in seiner Werkstatt erst dadurch, dass er bereit und in der Lage ist, seine Fähigkeiten mit Untergebenen zu teilen.

Jedes Befehlen muss sich also zumindest theoretisch durch die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten zugleich legitimieren. Für Gesellen und Lehrlinge ist es darum sinnvoll, den Befehlen und Anordnungen einer anderen, „höheren“ Person zu folgen, denn sie erhalten auf diese Weise die Möglichkeit zu einem instruktiven und praktischen Lernen. Dieses Lernen kann dem Gehorsam im Prinzip sogar größere Würde verleihen (SENNETT 2008, 78).

Als Konsequenz aus der vorliegenden Autoritätsfiguration verrichten die Inhaber in vielen Betrieben regelmäßig oder zeitweilig noch die gleichen Tätigkeiten wie die Beschäftigten: Unter dem Etikett des Meisters können sie nicht nur auf die Arbeitsbeziehungen in den Werkstätten, sondern auch auf das Resultat der qualitätsorientierten Arbeit in einer Weise Einfluss nehmen, wie es ihnen als Eigentümer sonst nicht möglich wäre.

Wo es nicht mehr möglich ist, alle Arbeitsprozesse von einer Person kontrollieren und steuern zu lassen, weil der Umfang und die Anzahl der Vorgänge einfach zu groß geworden sind, sollte bei den Vorgesetzten zumindest die Kompetenz zur Verrichtung der

technischen Arbeitsvorgänge vorhanden sein. Die handwerkliche Beherrschung der anfallenden Tätigkeiten gilt gleichsam als Voraussetzung dafür, dass die betreffende Person in der Lage ist, den Betrieb zu führen. Um die Kompetenzvermutung zu bestätigen, müssen sich die Unternehmer den gleichen oder ähnlichen fachlichen Kriterien beugen, die für Beschäftigte und Mitarbeiter gelten.

Interviewpartner: (...) *Ich habe mich als Chef immer selbst hingestellt und habe gesagt: „Ich muss die Sachen bedienen können“. Das ist ein Prinzip, das ich vor 20 Jahren schon hatte und das ich heute noch immer habe. Es gibt hier keine Technik, die ich nicht bedienen kann.*
Interviewpartner: *Ich habe meine Firma nie als Respektperson geführt, von oben herab, mit Abmahnung, Abstand und Druck. Als jemand, der sich anmerken lässt, wer hier den Lohnscheck unterschreibt und so weiter. Also mit dieser Art von Respekt habe ich die Firma nie geführt. Bin ich nicht der Typ dafür gewesen. Ich habe also diese Firma nicht mit diesen üblichen Druckmitteln im Griff, sondern ganz einfach durch Kompetenz.*

Interviewpartner: *Ich bin gelernter Betriebswirtschaftler. Ich habe in diesem Unternehmen von vornherein den Bereich Ökonomie und Betriebswirtschaft und die organisatorische Schiene übernommen. Was gestaltungstechnische Dinge betrifft, bin ich wirklich unterbelichtet. Die kann ich heute noch nicht. Aber ich weiß zumindest, wie die Prozesse laufen müssen, welche Möglichkeiten es gibt und kann im Extremfall einfache Produkte auch selbst machen. Mehr muss ich auch nicht können. Ich kann auch selber drucken. Ich habe auch schon selber an einer Druckmaschine gestanden, um das Drucken bis hin zur Verarbeitung zu lernen, um auch kompetent gegenüber meinen Mitarbeitern zu sein. Es gibt auch nach wie vor Dinge, die ich teilweise besser als meine Mitarbeiter bewältigen kann, obwohl ich keine drei Jahre Berufserfahrung habe.*

Interviewpartner: *Ich hatte im Prinzip alles, was hier in dieser Firma steht, als Firmeninhaber selber bedient. Außer bei der letzten [Investition, d. Verf.], da habe ich es nicht mehr gepackt (...) Da konnte ich mich erstmals nicht um die Aufstellung der Maschine kümmern und mir erklären lassen, wie die geht. Ansonsten ist es immer so gelaufen, dass ich mir Zeit genommen habe, eine Technik selber einzuführen, die selber zu bedienen, das Maximale rauszukitzeln, den Standard für die Anderen zu setzen, wie wir das verkaufen, wie das auszusehen hat und auf welchem Level wir das produzieren. Und das war dann dementsprechend immer ein höheres Level als bei unserem Mitbewerber, der von Anfang an nicht so stark motivierte Angestellte rangesetzt hat (...) Ich habe das gern gemacht, weil mir das keine Probleme bereitet (...) Und damit habe ich natürlich immer einen Standard gesetzt, mit dem die Mitarbeiter hinterher ein Problem hatten. Also, die konnten dann natürlich nicht so gut sein wie ich (...) Aber es ist im Grunde heute noch so. Wenn mal was nicht geht an dieser Technik (...) – in letzter Instanz, wenn die nicht mehr weiter kommen, dann zeige ich denen wie es geht.*

iii) Fürsorge

Damit in inhabergeführten Kleinbetrieben stabile Hierarchien entstehen können, die nicht täglich neu verhandelt werden müssen, braucht es eine Form der Machtausübung, die zusätzlich zur fachlichen Autorität durch patriarchalische Elemente der Fürsorge ergänzt wird. In Kleinbetrieben befinden sich der Unternehmer und die Mitarbeiter in einem starken persönlichen Abhängigkeitsverhältnis, das beiden Seiten strenge Rechte und Pflichten auferlegt. Diese zwischenmenschlichen Abhängigkeiten sind umso größer, je länger die Beziehungen schon existieren.

Interviewpartner: *In den ganzen 17 Jahren haben wir uns, glaube ich, von zwei Leuten getrennt (...) Ansonsten ist es seit 16 Jahren der gleiche Mitarbeiterstamm. Hat sich kaum was verändert (...) Der Herr X [Name des technischen Betriebsleiters, d. Verf.] ist zum Beispiel noch ein persönlicher Bekannter aus DDR-Zeiten. Er war der Erste. So, und dann hatte ich eine Setzerin durch Zufall in einem Satzbetrieb kennen gelernt (...) und diese Setzerin war mir damals als sehr, sehr fleißig und sehr gewissenhaft aufgefallen (...) Dann habe ich sie halt irgendwann angesprochen, ob sie sich vorstellen könnte, die Firma zu wechseln, weil sie auch nicht so richtig zufrieden war mit ihrem Job (...) Und dann habe ich eigentlich gar nichts mehr gemacht. Dann hat sie ihre Freundin geholt und die Freundin dann wieder die nächste Freundin. Die Eine, zum Beispiel, ist eine Auszubildende gewesen von dieser ersten Frau. Die hatte die früher schon in einem DDR-Betrieb unter ihren Fittichen gehabt. So kannte sie diese Person schon und die kannte wieder die nächste Freundin und so weiter.*

Das gegenseitige Abhängigkeitsverhältnis besteht unabhängig davon, ob die Arbeitsbeziehungen von den Akteuren als positiv oder negativ bewertet werden. Eine bessere Klassifikation der Beziehungen erlaubt die Unterscheidung zwischen *strong ties* und *weak ties*. Diese Zuordnung sagt zwar nichts über die emotionale Qualität von Beziehungen aus, wohl aber darüber, wie intensiv und wie häufig Individuen zusammenarbeiten, wie vertrauensvoll und stabil ihre Beziehungen sind, und eben auch wie groß die Interdependenz der Akteure ist. Bei den Arbeitsbeziehungen der Klein- und Handwerksbetriebe ist davon auszugehen, dass es sich in den meisten Fällen um echte *strong ties* handelt, die einen starken Zusammenhalt der Personen schaffen. Die Wahrnehmung starker Arbeitsbeziehungen kann dennoch von Betrieb zu Betrieb ganz unterschiedlich sein. Die nachfolgenden Zitate zeigen beispielhaft, wie weit die Einschätzungen der Eigentümer, Inhaber und Geschäftsführer zum „Betriebsklima“ in den Unternehmen auseinanderliegen.

Interviewpartner: *Dadurch, dass wir diese eine schlimme Phase gemeinsam durchlebt haben, wurden wir irgendwo zusammengeschmiedet. Wir gehen absolut korrekt und fair miteinander um (...) In vielen Firmen ist der Konkurrenzkampf unter den Mitarbeitern echt gewaltig und gigantisch. Also da wird gedreht und geschubst, und das ist bei uns eigentlich nicht so. Wir haben eine ordentliche Kaffeekasse, die sich jeden Monat füllt. Und die wird dann mal irgendwann in eine kulturelle Veranstaltung umgemünzt (...) Übermorgen wollen wir gemeinsam grillen. Wir haben hier hinten so einen kleinen Grillplatz. Und dann machen wir das Mittagessen gemeinsam. Das sind, ich will nicht sagen DDR-Verhältnisse,*

aber mitunter haben wir so ein Verhältnis wie damals in den DDR-Betrieben, in den sozialistischen Betrieben. Und so kann man auch besser leben und zusammenarbeiten.

Interviewpartner: In einem kleinen Betrieb wie dem unseren haben Sie auch große Diskrepanzen (...) Wenn Sie studiert haben und in einem Projektierungsbüro arbeiten, da haben Sie um sich herum studierte Leute. Hier haben Sie aber auch Leute dabei, die zum Teil mit der achten Klasse abgegangen sind, zum Teil nur mittlere Reife haben und sich auch ein bisschen wie Arbeiter benehmen. Da geht es manchmal ein bisschen primitiv zu. Und Sie müssen sich ständig auf dieses Niveau runter begeben, und müssen sich mit denen auseinandersetzen und die anleiten und belehren und so was. Weil die es sich höchstens für einen Monat merken, dann müssen Sie es schon wieder sagen (...) Sie haben hier ja keine Meisterbereiche oder so. Normalerweise wären Sie dafür qualifiziert, ein großes Druckhaus zu leiten, mehrere Meister anzuleiten, die dann wieder die Drucker anleiten. Und hier haben Sie es als Diplom-Ingenieur direkt mit dem einfachen Drucker zu tun. Und dann auch nicht immer mit guten Druckern sondern nur mit durchschnittlichen. Das prägt einen schon. Also mich hat es jedenfalls ein bisschen geprägt, muss ich ganz ehrlich sagen. Wenn man diese Arbeit zehn, 20, 30 Jahre macht, dann ist das nicht immer angenehm. Das würde ich vielleicht auch nicht wieder machen.

Eine Folge enger innerbetrieblicher Beziehungen ist die zeitliche Verzögerung, mit der wirtschaftliche Zwänge an die Beschäftigten weitergegeben werden. Vor allem bei der Trennung von Mitarbeitern kann es zu teils beträchtlichen Anpassungsverzögerungen kommen. Unternehmer und Mitarbeiter verbindet ein gemeinsamer Erfahrungsschatz, dem eine gemeinsame Initiation in die Marktwirtschaft oder, wie oben geschildert, eine gemeinsam durchlittene Krise zugrunde liegt.

Es ist im Rahmen der Interviews nicht gelungen, das Ausmaß und die Folgen von Handlungsverzögerungen genauer zu erfassen. In den meisten Fällen berichteten die Gesprächspartner lediglich, dass sie bei den Anzeichen einer Krise in einem Unabdingbarkeitsreflex „zu spät“ gehandelt, das heißt, die Mitarbeiter auch dann noch weiterbeschäftigt hätten, als es schon keinen ausreichenden Beschäftigungsgrund mehr gab. In wenigstens einem Fall führte der psychische Stress, einen Mitarbeiter entlassen zu müssen, sogar zu ernsthaften medizinischen Beschwerden, die wieder abgeklungen waren, sobald der Mitarbeiter eine neue Beschäftigung aufnehmen konnte.

Interviewpartner: Wir hatten, sagen wir mal, bald drei Viertel des Umsatzes mit drei Kunden gemacht. Einer ging pleite. Und zwei haben sich dann von uns abgewendet. Der eine war eine Bank und der andere war ein öffentlicher Auftraggeber. Und dann ging es halt um Preise. Und das gibt natürlich Probleme. Wenn Sie da mit neuen Leuten dastehen und zum ersten Mal vor der Entscheidung stehen, jetzt müssen Sie entlassen, dann macht man das eventuell zu spät. Und dann wird das Problem schlimmer. Da müssen Sie dann nicht zwei oder drei entlassen, sondern fünf oder sechs. Und das Problem haben wir auch durch (...) Ich hätte in Summe sicher weniger Leute entlassen müssen, wenn ich gleich etwas getan hätte.

Interviewpartner: *Ich habe mich letzten Endes auch immer verantwortungsvoll gegenüber meiner Belegschaft verhalten. Ich habe keinen auf die Straße gesetzt (...) Einen habe ich mal entlassen müssen. Aber dem habe ich eine Umschulung zum Offsetdrucker besorgt (...) Letzten Endes sind sie alle über die Rente oder den Vorruhestand bei mir raus gegangen, ohne dass sie arbeitslos geworden sind. Sie sind wie der Vater von so einer Familie. Der Setzer, der '96 bei uns aufgehört hat, hat 1949 mit 14 bei meinem Vater angefangen. Der hat sein ganzes Leben in diesem Betrieb verbracht. Da fühlen sie sich schon verantwortlich. Da können sie nicht einfach sagen, ich schmeisse jetzt alle Buchdruckmaschinen auf einen Schlag raus (...) und ich muss Dich einfach entlassen. Manche haben das fertig gebracht. Ich habe es nicht fertig gebracht.*

iv) Autonomie

Eine Arbeit ist dann als autonom zu bezeichnen, wenn sie selbstbestimmt und ohne fremde Eingriffe von außen ausgeführt wird. Im Gegensatz zu den Autoritätsakten des Befehlens und Gehorchens innerhalb der Werkstatt werden Auseinandersetzungen um Fragen der Autonomie in der Regel zwischen Unternehmen und Werkstätten geführt. Für diese Akteure bedeutet Autonomie, unabhängig von Dritten handeln und externe Risiken soweit es geht ausschließen zu können. Die Rolle des (selbstständigen) Handwerkers wird als die eines autonom handelnden Individuums in einer Menge von Individuen interpretiert.

Im Kontext der schon angesprochenen Governancestruktur müssen diese Autonomiebestrebungen zwangsläufig zu einer Verringerung der sozialen Arbeitsteilung in der Prozesskette führen: Einige Akteure streben nach eigener Aussage eine vollständige Integration der gesamten Wertschöpfungskette an, so dass alle Produktionsstufen in einer Unternehmenseinheit zusammengefasst sind. Allerdings tragen auch steigende Transaktionskosten und ein höherer Termindruck zu dieser vertikalen Integration bei. Die wirtschaftlichen Gründe hierfür werden im zweiten Teil der Analyse zur Transformation des Handelns noch genauer untersucht.

Interviewpartner: *In den letzten drei Jahren haben wir die Drucktechnik komplett erweitert. Wir haben in der gesamten Vorstufe alle Lücken geschlossen. Und wir werden jetzt auch noch das A1-Format erneuern. Und dann werden wir im Buchbindereibereich, im Verarbeitungsbereich und vor allem in der Druckveredelung etwas tun.*

Interviewer: *Streben Sie an, irgendwann alle Teile der Wertschöpfungskette im Unternehmen unterzubringen und miteinander zu vernetzen?*

Interviewpartner: *Ja, eigentlich schon immer. Aber es ist uns nicht immer gelungen, weil wir natürlich bestimmte Stufen oder Lücken offen lassen müssen, solange wir die Aufträge nicht haben. Sie brauchen bei bestimmten Technologien (...) ein gewisses Grundvolumen, um das Gerät überhaupt rentabel betreiben zu können. Und solange Sie dieses Volumen nicht haben, brauchen Sie so ein Gerät nicht anzuschaffen (...) Das war natürlich oft der*

Fall, dass wir die Lücke nicht schließen konnten, weil das Gerät, das wir benötigt hätten, einfach eine höhere Auftragsmenge erfordert (...) Aber grundsätzlich war das Ziel schon immer, eine autarke Produktion aufzubauen (...) Im Großen und Ganzen wollen wir die Produktion autark von der Datenannahme bis zum Versand übernehmen können. Im Kernbereich, also bei den Standardprodukten ist das ja schon seit 13 Jahren der Fall. Und seitdem wurden es zunehmend mehr Produkte, die wir in verschiedenen Auflagen und Ausstattungen im Haus fertigen können, ohne dass wir damit an einer Stelle nach draußen gehen müssen.

Ein weiterer Aspekt der Autonomie wirtschaftlicher Akteure ist das Eigentum an Produktionsmitteln. Zu diesen können sowohl Druckmaschinen als auch Produktionsgebäude und Grundstücke gezählt werden. Die meisten Unternehmer sind bestrebt, ihre Existenz durch die Schaffung von Eigentum abzusichern. Ob diese Produktionsfaktoren gewinnbringend eingesetzt werden, ist dabei zweitrangig. Wichtiger ist es, dass die Güter dem Zugriff Dritter dauerhaft entzogen sind und möglichst zeitlose, langfristig nutzbare Vermögenswerte darstellen.

Man kann in diesem Autonomiestreben einen Hinweis auf fehlende betriebswirtschaftliche Kenntnisse erkennen oder sie auf ein materialistisches Konzept der langfristigen Lebensplanung zurückführen. Fehlendes Vertrauen in die Institutionen des Marktes mag ebenfalls ein Grund sein, warum die Akteure so stark auf die Eigentumbildung als Mittel der Risikoabsicherung und -verringerung setzen und darüber andere Gestaltungsmöglichkeiten (z.B. Verträge und Netzwerkbeziehungen) tendenziell außer Acht lassen.

Die Auseinandersetzung mit Fragen der Autonomie passt in jedem Falle in das soziokulturelle Schema qualitätsorientierter Arbeit und ist ein wesentlicher Bestandteil der Sozialgeschichte der handwerklichen Fertigkeiten. Die durch das Eigentum an Werkzeugen abgesicherte Autonomie der Werkstatt unterscheidet das wirtschaftlich selbstständige Handwerk von der unselbstständigen Facharbeit, die möglicherweise ein ähnliches Qualitätsethos und handwerkliches Können wie das selbstständige Handwerk hervorbringt, ohne dann jedoch in einer vergleichbaren Weise frei darüber verfügen zu können.

Interviewpartner: Ich meine, man ist vorsichtig an die Sache herangegangen. Wir wussten ja gar nichts von diesen Krediten (...) Wir haben es als „Schulden“ betrachtet. Zu DDR-Zeiten, sage ich einfach mal. Und dann haben wir gesagt: „Oh Gott, bloß gut. Das ist alles wenigstens noch überschaubar. Das kannst Du abfangen. Das kannst Du bezahlen“ (...) Die haben ja heute alle Betriebe, die der Bank gehören und nicht den Unternehmern. Unser Prinzip war einfach so, dass wir gesagt haben: „Haste was, kannst was“ (...) Da waren wir eben zu vorsichtig in den Dingen. Im Nachhinein könnte man vielleicht doch sagen: „Also das hätten Sie gepackt.“ Aber dann war die Auftragslage nicht so gegeben, so dass man gesagt hat: „Mensch, jetzt lehnt Du das ab.“ Da haben wir immer wieder gesagt: „Na gut, Maschinen kriegst Du immer. Dann kannst Du immer noch.“ Das war so.

Wir haben eher mit dem gearbeitet, was wir hatten. Was wir selbst angeschafft haben. Wir

haben uns nicht so sehr in die Abhängigkeit der Banken begeben. Wir haben also erstmal so Schritt für Schritt, ganz klein angefangen, sage ich mal. Um nicht einen Schuldenberg zu hinterlassen (...) Nach der Wende haben sie ja völlig zugeschlagen (...) Ja die Preise, darüber können wir heute nur lachen. Heute ist die Sache billiger geworden. Aber nach der Wende, da haben sie ganz schön zugeschlagen. Aber wir MUSSTEN einfach ins kalte Wasser springen, wenn wir sagen: „Ich brauche eine Computeranlage. Ich brauche einen Plattenentwickler. Ich brauche eine Druckmaschine.“ Und was weiß ich was noch alles. Dann kostet das alles zusammen eben summa summarum, was weiß ich, 150 000 [DM, d. Verf.] oder so. Das war für uns eine gewaltige Summe, das konnten wir uns als Kredit eigentlich gar nicht vorstellen. Und daran haben wir erstmal ganz schön geknabbert, bis wir das soweit hatten. Ja gut.

Aber wenn ich mir überlege, was heute so eine Vierfarb-Maschine kostet: Die kostet schon mal 2,5 Millionen. Das ist ja Irrsinn. Das kannst Du heute gar nicht mehr. Da musst Du entweder eine GmbH sein, oder so ein großer Betrieb, der soviel Sicherheiten hat, dass er das alles abdeckt. Und im Nachhinein könnte ich JETZT nicht sagen: „Das ist meine Maschine“. Die Maschine gehört der Bank, ja? Ich meine, es gibt noch Fördermittel und so weiter, das schon. Aber im Prinzip gehört die Maschine der Bank. Ich darf sie nur benutzen. Teilweise kann man sie auch leasen oder so. Aber das war eigentlich nie unser Geschäftsprinzip. Wir haben – zu DDR-Zeiten – erst dann eine Maschine gekauft, wenn wir sie auch bezahlen konnten. Weil ich eigentlich kein großer Freund von diesen Bankkrediten bin. Und jetzt kann man eben auch sagen: „Was da unten steht, das ist alles unseres. Das haben wir alles gepackt.“

3. *Ablösung der industriegesellschaftlichen Dichotomie im Organisationsverständnis der Handwerker*

Das soziokulturelle Schema handwerklicher Arbeit wird von den Akteuren der Untersuchungsgruppe nicht nur als Selbstbeschreibung aufgegriffen und immer wieder thematisiert, sondern dient ihnen auch zur Abgrenzung gegenüber einem Kulturkonzept des „Managers“, das mit sehr negativen Bedeutungen besetzt ist.

Der „Manager“ schafft eine Projektionsfläche für Handlungsweisen, die sich scheinbar im Widerspruch zum Handwerker- und Facharbeiterethos befinden. Als fachfremder Generalist überzeichnet, wird der „Manager“ als ein „Jemand“ charakterisiert, der andere Menschen für sich arbeiten lässt und auf diese Weise mangelnde fachliche Kompetenz kompensiert, während ein „Handwerker“ viele praktische Tätigkeiten entweder noch unmittelbar selbst ausführt oder persönlich anleitet. Der „Handwerker“ bleibt also der physischen Hand-Arbeit in der Werkstatt oder im Drucksaal verbunden, deren Anteil an der Wertschöpfung allerdings immer mehr schwindet.

Hierarchien innerhalb der Unternehmen verstärken die Zweifel an der Eignung der Führungsspitze, es sei denn, sie legitimieren sich, wie oben dargelegt, durch fachliches Können und Sachkenntnis. Da viele der Inhaber und Gesellschafter von Druckereibetrieben

eine praktische Ausbildung erhalten haben, rechtfertigen sie die Ausübung von Autorität zunächst unter Hinweis auf ihr handwerkliches Können. Die Eigentümerposition der Akteure deckt sich deshalb weitgehend mit ihrem Kompetenzanspruch, obwohl beides eigentlich ganz verschiedene Autoritätskonzepte sind. Auf die Frage inwiefern sich die Aufgaben eines Geschäftsführers im Angestelltenverhältnis („Managers“) von denen eines geschäftsführenden Gesellschafters („Eigentümers“) unterscheiden, war die Antwort eines Interviewpartners: *Man kann viele Sachen jetzt nicht mehr delegieren. Da kümmern sich noch Andere drum? Nein, das muss ich jetzt selber machen.*

Interviewpartner: *Also sagen wir mal so, in meinem Bereich, mit zehn, zwanzig Mitarbeitern oder etwas darüber (...) da möchten Sie vom Fach sein. Wenn es drüber hinaus geht, muss es zuständige Bereichsleute geben, die über mein Wissen verfügen. Über diesen kann dann wieder ein „Manager“ stehen.*

Die gleiche Grenzziehung verläuft zwischen den Betriebstypen: Von Eigentümern und Inhabern geführte Handwerksbetriebe und managementgeführte Betriebe trennt in dieser Vorstellung mehr als nur die Art der Besitzverhältnisse. Es existiert ein institutioneller Unterschied mit vielen formal-rechtlichen und informalen Bestandteilen, der den industriellen Dualismus von Handwerk und Industrie fortsetzt, indem er ihn auf konkrete Führungs- und Organisationsmerkmale ausweitet. Da das im Rahmen dieser Untersuchung analysierte Trajekt des Handwerks wesentlich durch den industriellen Dualismus bestimmt wird, lohnt ein genauerer Blick auf das institutionelle Wirkungsgefüge, in dem diese Entgegensetzung vorgenommen wird.

Nach Mary Douglas ist die Schaffung von Ähnlichkeiten und Differenzen tief im westlichen Denken verankert (DOUGLAS 1991). Der industrielle Dualismus wäre demnach nur einer von vielen institutionellen Analogiekomplexen, der disparate Dinge zu Klassen zusammenfasst und ihnen einen politisch-moralischen Gehalt verleiht (DOUGLAS 1991, S. 107). Er bestimmt bis zu einem gewissen Grade, was in den Produktions- und Konsumtionszusammenhängen der Industriegesellschaften als gleich und ungleich gelten kann (zur sozialen Konstruktion von Gleichheit siehe DOUGLAS 1991, S. 93ff.).

Institutionen vermögen nach Douglas aber noch mehr, als nur Ähnlichkeiten unter den Dingen zu erkennen: Sie besitzen auch die Fähigkeit zur Naturalisierung dieser sozialen Klassifikationen (DOUGLAS 1991, S. 84). Das heißt also, sie lassen die formale Struktur eines Komplexes sozialer Beziehungen als quasi-natürliche Struktur erscheinen, wodurch dieser Komplex von Beziehungen nicht mehr als ein gesellschaftlich erzeugtes Konstrukt erkennbar ist, sondern nur noch analog zur Natur verstanden wird (DOUGLAS 1991, S. 84).

Solche Analogien haben nicht die Funktion, die natürliche Welt zu erklären. Sie dienen allein der Festigung und Legitimierung zerbrechlicher sozialer Institutionen, indem sie *eine abstrakte Struktur sozialer Konventionen in einer in die Natur hineingelesenen abs-*

trakten Struktur verankern (DOUGLAS 1991, S. 92) und auf diese Weise als ein natürliches und darum vernünftiges Prinzip beschreiben. Die Analogie will daher auch nicht bestätigt oder widerlegt werden; sie darf den Akteuren nicht einmal bewusst sein. Durch den sich wiederholenden Vorgang der Übertragung von der Natur auf einen Komplex sozialer Beziehungen und von dort wieder zurück wird sie vielmehr mit einer Wahrheit ausgestattet, die für sich selbst spricht (DOUGLAS 1991, S. 85).

Im Prozess der Industrialisierung hat man den technischen Fortschritt beispielsweise oft als „Sieg des Menschen über die Kräfte der Natur“ gefeiert, mit der das Handwerk durch ein überliefertes Erfahrungswissen noch in harmonischer Weise verbunden sein sollte. Die Kapitalismuskritik hat diese Naturalisierung in der Auseinandersetzung um die Form der Produktion aufgegriffen und so gewendet, dass sie ihrerseits die Unnatürlichkeit des industriellen Systems zum Ausdruck brachte und damit vor allem auf seine Unmenschlichkeit anspielte. Nach dieser Lesart wäre die Natur des Menschen im Handwerk am besten aufgehoben.

Dasselbe ließe sich auch mit Blick auf den Schutz der Natur (durch den Menschen) behaupten. So schuf die moderne Industriegesellschaft immer wieder neue Bündel dualistischer Klassifikationen, die sich an der Unterscheidung zwischen einem industriell-fortschrittlichen und einem auf der Anwendung ursprünglicher Methoden beruhenden handwerklichen Produktionsmodell orientierten. Werden die daraus abgeleiteten Gegensätze in eine tabellarische Übersicht gebracht, bilden diese einen von der sozialen Organisation der Arbeit ausgehenden Analogiekomplex spiegelbildlich geordneter Paarbeziehungen, der sich zu einem handwerklichen und einem industriellen Block formiert.

physische Hand-Arbeit	automatisierte Massenproduktion
Individuum	Klasse, System
zwischenmenschlich	bürokratisch-anonym
soziale Verantwortung	Ausbeutung
Identifikation	Entfremdung

In einem anderen (vom Körper ausgehenden) Analogiekomplex hat man das Verhältnis von Kopf und Hand als Rechtfertigung für die Klassenstruktur, für die Ungleichheit der Bildungschancen und für die Arbeitsteilung zwischen Kopf- und Handarbeitern herangezogen. Die gemeinsame Analogie bildet dabei wiederum die Grundlage für die Legitimierung eines ganzen Komplexes sozialer Institution, die darauf gerichtet sind (DOUGLAS 1991, S. 86). Allerdings müssen die begründenden Analogien hier wie dort verborgen bleiben. Sobald die Ähnlichkeiten, die brauchbare soziale Analogien abgeben, ins Bewusstsein der Gesellschaft zurückkehren, sind sie als Analogien unbrauchbar. Darum kann schon das Wissen um die gesellschaftliche Konstruktion von Ähnlichkeit eine Erosion der sozialen Institutionen auslösen (DOUGLAS 1991, S. 92).

Tatsächlich geben die Interviews Hinweise darauf, dass sich auch im Handwerk ein neues Kulturkonzept ankündigt, das aus der gesellschaftlichen Ablösung des Gegensatzes zwi-

schen „industriell“ und „handwerklich“ resultiert. Dessen konkrete Konsequenzen sind zwar noch nicht genau absehbar. Allgemein muss jedoch erwartet werden, dass jenes Konzept die in ihren Einzelheiten dargestellte Entgegensetzung des industriellen Dualismus unterläuft, in dem es stärker am Modell einer dezentral-partizipativen Arbeits- und Unternehmensorganisation ausgerichtet ist. Die neuen Organisationsformen sind weder dem Handwerk noch der Industrie in eindeutiger Weise zuzuordnen, weil sie Werten wie der Selbstverwirklichung und Eigenverantwortung von Beschäftigten eine deutlich höhere Bedeutung beimessen und den Führungsanspruch des leitenden Personals mit neuen kooperativeren Methoden durchsetzen.

Einem veränderten Organisationsverständnis begegnet man vor allem in den jüngeren Betrieben, die erst nach der politischen Wende der frühen 1990er Jahre gegründet wurden. Diese Unternehmen unterscheiden sich im Umgang mit Märkten, im Streben nach Profit, in der Unternehmensführung und ihren Arbeitsbeziehungen teilweise erheblich von älteren Handwerksbetrieben. Allerdings sind organisatorische Veränderungen der Produktion auch in diesen Betrieben keine Selbstverständlichkeit; sie werden eher behutsam angegangen und sind häufiger mit einem Lernprozess der Inhaber aber auch der Mitarbeiter verbunden, der parallel zum Hineinfinden in die jeweiligen Rollen erfolgt.

Die folgenden Ausschnitte aus Interviews mit den Unternehmern zeigen an wenigen Beispielen, wie dieser Wandel der Führungs- und Organisationsmerkmale die Beziehungen innerhalb wie außerhalb der Unternehmen verändert. So werden unter anderem die marktbezogenen Funktionsbereiche der Unternehmen wie Marketing, Vertrieb und Finanzierung deutlich aufgewertet. In diesem Zusammenhang werden nicht nur die Anstrengungen zur Erschließung neuer Märkte intensiviert und Rentabilitätsziele definiert. Die Auswirkungen der verstärkten Marktbearbeitung reichen teilweise bis in den Bereich der Produktionsorganisation hinein, indem sich die Betriebe um eine stärkere Arbeitsintegration, gute Teamarbeit und eine Vernetzung der verschiedenen Funktionsbereiche bemühen.

Interviewpartner: Das Wachstum ist eine reine Kapitalfrage (...) Eine andere Frage ist es, ob dieses Wachstum rentabel ist (...) Fragen Sie mal einen der Kleinbetriebe vor Ort, gerade aus dem abfallenden Block, ob die schon mal eine Gesamtkapitalrendite errechnet haben. Die sagen immer „bezahlt“. Aber was bedeutet „bezahlt“? Das Verständnis für ein Wirtschaften mit Kapitaleinsatz und Ertrag ist dort noch nicht entwickelt (...) Das ist auch der Unterschied zwischen unserem Unternehmen und vielen anderen Marktteilnehmern. Ich erzähle Ihnen, mein Laden ist bezahlt und kann produzieren. Ja klar, toll. Das sagt noch gar nichts aus. Das sagt nichts über die Wirtschaftlichkeit aus. Denn wenn ich natürlich kein Kapital mehr rechne und mit abgeschriebenen Faktoren arbeite oder „bezahlen“, dann (...) habe ich natürlich gedanklich keinen Kapitaleinsatz mehr, obwohl ich diesen eigentlich aus meiner Brieftasche genommen habe. Ich kann dann zwar sagen, dass ich immer noch Geld verdiene, aber das bewegt sich in der Höhe eines normalen Angestelltengehalts. Da sage ich mir dann, irgendwas machen die verkehrt. Denn wenn sie ihr Kapital was sie dort

gebunden haben, zur Sparkasse schaffen würden und sich anstellen lassen würden, hätten sie einen höheren Ertrag.

Interviewpartner: Ich sehe mich selbst als Techniker (...) Den Kundenkontakt zu haben, das ist nicht so meins. Das weiß ich mittlerweile. Über die Jahre habe ich das rausgefunden (...) Und als es dann offiziell bergauf gehen sollte, sind die Aufträge bei mir weggebrochen. Das war ein so ein Punkt, an dem ich gedacht habe: Okay, jetzt muss ich mir irgendwie Gedanken machen. Wie kann die Firma wachsen? Wie kann sie stabiler werden? Und ein wesentlicher Punkt für mich ist, die wirtschaftliche Basis zu verbreitern, also zu mehr Kunden Kontakt zu haben. Und dann habe ich mich halt dafür entschieden, Herrn X [Name des Marketingleiters, d. Verf.] mit ins Boot zu holen, weil der mehr aus dem Vertrieb kommt.

Die Mitarbeiter erhalten darüber hinaus mehr Mitsprache- und Partizipationsmöglichkeiten, etwa bei der Neubesetzung von Stellen und bei der Auswahl geeigneter Kandidaten. Zu bedenken ist allerdings auch, dass parallel zu diesen Elementen moderner Unternehmensführung auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter immer stärker von den äußeren Bedingungen auf den Märkten diktiert werden. Überstunden, Teilzeitbeschäftigung und Verringerung von Lohnzuschlägen sind nur eine kleine Auswahl der Maßnahmen, von denen sich die Unternehmen eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erhoffen.

Interviewpartner: Spitzen baut man dann halt mit freien Mitarbeitern ab.

Interviewpartner: Wir hatten damals ganz andere Möglichkeiten, auch in Bezug auf die Bezahlung von Kollegen. Da gab es auch mal eine Belohnung, was mittlerweile nicht mehr möglich ist. Was die Kollegen natürlich auch einsehen müssen.

Interviewpartner: Ich finde, daß ich bestimmt jeden Tag 12–14 Stunden in der Firma bin. Und es geht nicht nur mir so, sondern auch meine Mitarbeiter sind wesentlich stärker gefordert als das früher der Fall war (...) Wir haben eine wesentlich höhere Arbeitsintensität, und sind mehr Stunden im Unternehmen, als das früher der Fall war.

III Handwerk ohne Industrie? (Ein erstes Fazit)

Ausgehend vom Konzept des Entwicklungspfades werden die Einflüsse der Systemtransformationen auf die Raumentwicklung klarer, denn jede Transformation hat ihre spezifischen Spuren in der wirtschaftsräumlichen Organisation der Region hinterlassen.

Die erste Transformation nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges veränderte die Rahmenbedingungen für die Konzentration und Zentralisierung der Unternehmensstruktur, indem sie diese auf die Spitze trieb. Die zweite Transformation erfolgte im Kontext grundlegend neuer Verfahrenstechnologien und einer veränderten Organisation der Produktion. Sie beseitigte die Dualität von Großbetrieben und Kleinbetrieben und führte

zu einer ökonomischen Neubewertung der Produktionsstandorte und einem sektoralen Wandel.

Auf einzelbetrieblicher Ebene haben sich die Akteursstrukturen zugunsten des Handwerks verschoben. In dieser Darstellung wird bereits das Dilemma deutlich, in dem sich das Handwerk befindet. Gerade weil der Ethos der „ehrlichen“ und „guten“ Arbeit so stark von seinem Gegenstück, der Massenproduktion, geprägt wurde, ist mit dem Niedergang der Industriebetriebe auch das Handwerk herausgefordert, sich neue Kontrastbilder zu suchen und darüber ein neues Selbstverständnis zu entwickeln. Abschließend ist deshalb die Frage zu stellen, welche Zukunft das Handwerk in einer Gesellschaft erwartet, die auf den Gegensatz von Handwerk und Industrie nicht mehr angewiesen ist. Zwei Zitate, die beide „Verlierern“ des Wandels zuzuordnen sind, sollen verdeutlichen, dass sich auch die Betriebe selbst der Frage nach der Zukunft des Handwerks nicht mehr verschließen können.

Interviewpartner: Ich habe versucht, immer ein Handwerksmeister zu bleiben. Das Schlimme ist nur, dass das Buchdruckerhandwerk nach der Wende auseinander gefallen ist. Das gibt es gar nicht mehr. Ich bin eigentlich der letzte Mohikaner, kann man sagen. Wir hatten halt durch den Bleisatz noch viel Handarbeit. Und das ist ja jetzt alles weggefallen. Das wird jetzt alles industriell gemacht (...) Das hat jetzt mit Handwerk eigentlich nichts mehr zu tun. Wir haben noch so eine kleine Ecke, wo wir Familienanzeigen und so etwas drucken. Was eigentlich früher mal ganz groß war (...) Aber im Großen und Ganzen ist jetzt alles Automat, alles Automat.

Interviewpartner: Man weiß ja nicht, wohin die ganze Entwicklung geht. Aber ich denke mal, irgendwann ist das eine aussterbende Branche. Leider.

Dass die wirtschaftliche Entwicklung der postindustriellen Gesellschaft nicht auf einen historischen Sieg des Handwerks hinausläuft, hat sich schon früher herausgestellt, als zunächst das „Ende der Massenproduktion“ verkündet wurde, und dann doch wieder zurückgenommen werden musste. Vermutlich werden stattdessen die soziokulturellen Leitbilder und Analogiekonzepte des Industriezeitalters transformiert, auf die sich die Werturteile, Interpretationen und Handlungsweisen der Akteure beziehen. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass der bisher analysierte Strukturwandel zugleich ein Prozess des institutionellen Wandels ist, der einen Dualismus überwindet (nämlich den industriellen Dualismus: handwerklich/industriell gefertigt) und durch einen anderen ersetzt, dessen Konturen noch unscharf sind, der aber zunehmend an Gestalt gewinnt und hier als Mediendualismus bezeichnet wird (analoge/digitale Informationsträger). An den unterschiedlichen Verwendungszusammenhängen die das Wortkonzept des „Buchdrucks“ im Laufe seiner langen Entwicklung erfahren hat, wird diese Transformation der Institutionen unmittelbar ersichtlich.

Als vergleichsweise junge Kulturtechnik bezeichnete der Buchdruck ein Verfahren zur Herstellung von Büchern, das sich aus der Verwendung des Bleisatzes in Verbindung mit einer Hochdruckpresse zusammensetzte. Obgleich im „Buchdruck“ schon immer auch Handzettel oder Plakate gedruckt wurden, gehörten Bücher in der Anfangszeit der Drucktechnologie zu den häufigsten Erzeugnissen. Der „Buchdruck“ bezog sich also in erster Linie auf das *Produkt* dieses Herstellungsvorganges, wobei das Buchdruckerhandwerk alle Orte und Personen umfasste, die den Satz mit beweglichen Lettern beherrschten und zur Herstellung von Büchern in hoher Auflage fähig waren (Buchdrucker, Buchdruckerwerkstätten usw.).

Mit Hilfe des Buchdrucks war es Johannes Gutenberg erstmals gelungen, Informationen in hoher Auflage zu drucken. Die Druckformen werden dabei aus Bleilettern oder aus zu Zeilen gegossenen Bleichbuchstaben so zusammengestellt, dass die erhabenen Stellen der Druckform die Farbinformationen auf den Bedruckstoff übertragen. Später wurde der Buchdruck durch Satzmaschinen und andere Techniken nicht nur wesentlich rationalisiert, sondern es kamen auch neue Druckverfahren wie beispielsweise der Flexodruck hinzu, die auf gänzlich anderen technischen Prinzipien basierten. Eine der nun denkbaren Verfahrens-Klassifikationen findet sich in alphabetischer Reihenfolge auch auf der abgedruckten Umschlagseite des Handbuchs „Druck und Werbung“ (vgl. Abb. 7).

In dieser Klassifikation findet sich der Buchdruck unter der Bezeichnung „Hochdruck“ wieder. Als solcher bezeichnet der Buchdruck nur noch einen unabhängigen Ausschnitt der Produktion als Element der Verarbeitungs- und Herstellungsprozesse innerhalb der Druckereibranche. Seine Bedeutung bezieht sich nun weniger auf das materielle Produkt des „Buches“, zumal der Buchdruck in vielen kleinen Handwerksbetrieben ohnehin eher für die Produktion von Akzidenzen eingesetzt wird. Dem Begriff des Buchdrucks wurde vielmehr eine erweiterte Bedeutung verliehen, damit er sich in das Schema der *Druckverfahren* einfügen ließ.

In den Betrieben des Druckereihandwerks war das Verfahren des Hochdrucks bis zur Umstellung auf das modernere Verfahren des Offsetdrucks in der Phase der technischen Grundsanierung nach 1990 das meist gebrauchte Druckverfahren. Seitdem wird der Buch-/Hochdruck auch in den Klein- und Kleinstbetrieben des Druckereihandwerks jedoch immer seltener praktiziert.

Außer Büchern und anderen Druckerzeugnissen existiert inzwischen eine Fülle weiterer Informationsträger und Speichermedien (CD, DVD, USB-Massenspeicher, Onlinemedien usw.), die im Kern den gleichen Zweck wie Bücher erfüllen, aber oft mit einer größeren Funktionalität ausgestattet sind. Das Drucken ist zwar noch immer eine Kulturtechnik zur Kodifizierung, Speicherung, Organisation und Übertragung von Wissen und Informationen, aber bei weitem nicht mehr die einzige, mit der sich solche Routineprobleme lösen lassen, und in einigen Bereichen noch nicht einmal mehr eine besonders wichtige.

Allgemein kann man sagen, dass die Unternehmen mehr denn je die Möglichkeit besitzen, Märkte zu schaffen und danach ihren Herstellungsprozess organisieren können, anstatt wie bisher in umgekehrter Weise die Suche nach Marktnischen – gemeint ist die Strategie der Marktsegmentierung und -erschließung – den Möglichkeiten im technischen Herstellungsprozess anzupassen. Die Unternehmen können sich in Abhängigkeit von Marktstrukturen, Marktzugängen sowie einem wandelbaren Kundenverhalten entscheiden, mit welchem (analogen oder digitalen) technischen Verfahren sie produzieren wollen.

Die Wertschöpfungsprozesse zur Herstellung von Drucksachen und anderen Medienprodukten sind dabei noch immer recht unterschiedlich. Das oft prognostizierte *Crossover* der Informationsmedien scheiterte bisher an der unterschiedlichen Art und Komplexität der Informationsverarbeitung, so dass zur Organisation analoger und digitaler Informationen oft unterschiedliche herstellerische Arbeitsabläufe und -routinen im Einsatz sind.

So wird die ältere Dualität industrieller und handwerklicher Herstellungsprozesse allmählich von einer andersgelagerten Dualität analoger und digitaler Informationen verdrängt. Auch der neuen Dualität lassen sich wieder Gruppen von Unternehmen und Beziehungen zuordnen; in dieser Hinsicht unterscheidet sich der Mediendualismus in keiner Weise von seinem bekannten Vorläufer. Einer der Gesprächspartner erläuterte beispielhaft für andere Betriebe die Gründe, warum sich sein Unternehmen aus dem Agenturgeschäft und dem Bereich des Digitaldrucks zurückzog und sich seitdem ausschließlich auf den analogen Offsetdruck konzentriert, obwohl auch dieser zunehmend digital gesteuert und organisiert wird.

Interviewpartner: *Es gab von Beginn an eigentlich zwei Geschäftsbereiche (...) Der eine war der Printbereich, der andere war die Werbeagentur. Und das lief auch alles zunächst sehr gut. Das Problem war nur, dass dann beide Bereiche organisatorisch an ihre Grenzen stießen. Das heißt, die Agentur konnte sich nicht mehr weiterentwickeln, weil die Projektarbeit im Agenturgeschäft natürlich auch einigen organisatorischen Aufwand verursacht (...) und auch völlig anderer Art ist als die Arbeit eines Druckgeschäfts, kurzlebiger irgendwie, besonders wenn man es in größerem Stil betreibt. Wohingegen die Druckerei eher Industrierarbeit ist. Das heißt, dort arbeiten sie mit Schichtplänen, müssen mit Auslastungen, mit Kapazitäten und so weiter, mit völlig anderen Faktoren kalkulieren und auch organisieren und arbeiten. Im Agenturgeschäft arbeiten sie sehr stoßartig. Es gibt eine sehr schwankende Auftragsbewegung. Sie haben zwar einen gewissen Grundsockel an Standardaufträgen, der auch vertraglich gesichert ist. Aber im Wesentlichen besteht ein Agenturgeschäft auch viel aus einzelnen Kampagnen. Das sind eben Projekte, die in kürzester Zeit und teilweise mit einem enormen Aufwand durchgesetzt werden müssen (...) Und diese beiden Bereiche haben sich dann permanent verhakt.*

Interviewpartner: *Seit drei, vier Jahren (...) arbeiten wir vollkommen selbstständig (...) und werden auch als Druckereiunternehmen wahrgenommen. Und im gleichen Atemzug haben*

wir uns aber vom Digitaldruck zurückgezogen (...), weil der Digitaldruck eine andere Ausrichtung erfordert, was die Rentabilität betrifft. Hier müssen Sie einfach im Datenbereich, im individuellen Marketing stark sein, um diesen rentabel zu gestalten (...) Nehmen wir einfach mal das Beispiel Lettershop-Systeme und One-to-One-Marketing. Diese Geschichten sind heutzutage für den Digitaldruck ausschlaggebend. Damals brachte uns der Digitaldruck einfach einen technologischen Vorsprung. Aber durch die rationellere Fertigung im Offsetbereich und den Wegfall der gesamten manuellen Tätigkeiten auf dem Weg von der Datei auf die Druckplatte ist auch die Wettbewerbsfähigkeit des Offsetdrucks wieder gestiegen. Also die Auflagen, ab wann der Offsetdruck wieder wettbewerbsfähig ist, sind nach unten gegangen (...) Hinzu kamen die qualitativen Einschränkungen im Digitaldruck. Die sind nach wie vor das Hauptproblem im Digitaldruckbereich, weshalb im klassischen Druckereibereich auch wenig Digitaldruck zu finden ist. Und wenn, dann eben meistens als separate Unit, um eben auch andere Kundenklientel anzusprechen. Nur können Sie eben nicht auf einer Linie mehrere Produkte in der gleichen Qualität fertigen. Dann haben Sie da immer irgendwo einen qualitativen Riss drin. Und deshalb entscheidet man sich meistens dafür, das Produkt oder das Kommunikationsmittel komplett digital zu fertigen. Aber dann auch personalisiert oder individualisiert. Das ist die heutige Stärke des Digitaldrucks (...) Bloß wir haben uns dann vom Ansatz her (...) etwas gewandelt und in dem Bereich keine Kapazitäten oder Know-how mehr entwickelt, was aber nötig ist, um im One-to-one-Marketing stark zu werden. Dafür hätten wir eine eigene Agentur schaffen müssen, die (...) ein umfassenderes Marketing betreibt (...) Stattdessen haben wir uns in den Printbereich zurückgezogen und dort unsere Effizienz verbessert.

7 Metamorphosen des Handelns

In den bislang vorliegenden empirischen Befunden zur Entwicklung der Druckbranche ist auf den ersten Blick wenig zu finden, was darauf hinweisen würde, dass die Akteure den skizzierten Wandel über eine eher reaktive *Konsumhaltung* (CIESINGER et al. 1998, S. 162) hinaus aktiv mitgestalten. Auf den zweiten Blick lässt sich in vielen Unternehmen jedoch eine spezifische Flexibilität entdecken, die weniger mit dem eigenen Produkt als mit der Organisation des eigenen Unternehmens und dessen Grenzen (kurz: den Prozessen) zusammenhängt. Verändert haben sich die Grenzen der Unternehmen und damit die Prozessgovernance der Austauschbeziehungen in den Wertschöpfungsketten (die Arbeitsteilung in vertikaler Hinsicht), aber auch die Einbettung des Handelns in soziale Beziehungen, sowie die Steuerung und Organisation der wirtschaftlichen Beziehungen an den Schnittstellen der Vorstufe zu den Auftraggebern. Um diese Facetten handwerklicher Produktionstätigkeit wird es im folgenden Kapitel zum Wandel des wirtschaftlichen Handelns gehen.

In einem ersten Zugriff auf die soziale Organisation der Produktion wird untersucht, wie einzelne Akteure das eigene Unternehmen und dessen Grenzen definieren. Viele Unternehmen haben sich – soweit es ihr wirtschaftliches Potential zulässt – für die vertikale Integration und gegen den Zukauf von Leistungen entschieden. Doch längst nicht alle wollen dieser Generallinie folgen. Oft werden die Grenzen der Unternehmen auf so unterschiedliche Art definiert, dass nur eine situierte, kontextgebundene Antwort auf das Transaktionsproblem der Unternehmensorganisation gegeben werden kann.

Der zweite Abschnitt dieser Analyse des Handelns beschäftigt sich genauer mit den Folgen des Organisationswandels ökonomischer Beziehungen. Denn die vertikale Integration der Produktionsstufen und -techniken sorgt zwar einerseits für eine Verringerung der sozialen Arbeitsteilung in der Wertschöpfungskette, der spiegelbildlich eine Erhöhung der Fertigungstiefe im Unternehmen gegenüber steht, doch bildet sich auf der anderen Seite eine völlig neue Form der Arbeitsteilung zwischen den Unternehmen und ihren Auftraggebern heraus. Das heißt, während die technische und soziale Orientierung auf Zulieferer oder „Kollegen“, ob als Kooperationspartner oder Zulieferer, zur Ausnahme wird, kommt es gleichzeitig zu einer Verfestigung der bislang vernachlässigten technisch-ökonomischen Kopplung mit den Auftraggebern der Vorstufenunternehmen und der Druckereien. Allerdings vollzieht sich dieser Prozess sehr ungleichmäßig im Organisationsfeld, so dass hierarchische Organisationsstrukturen im Markt entstehen, die von den Endkunden und den von ihnen beauftragten Agenturen, Vorstufenbetrieben und Druckereien beherrscht werden.

Im dritten und letzten Analyseabschnitt wendet sich die Arbeit der Organisation der Produktionstechnologie in der Vorstufe zu, die als Folge der Verschiebung und Angleichung der technischen Basis in Richtung auf Computertechnologien und digitale Netzwerktechnologien besonderen Veränderungen unterliegt. Die Organisation der technischen

Prozesse ist dort unter Bedingungen höherer Unsicherheit einerseits noch stärker als bisher einem veränderlichen und bisweilen repressiven Kundenverhalten ausgesetzt, das zudem immer öfter die Grenzen zur Unternehmung überschreitet und unmittelbaren Einfluss auf die internen Produktionsprozesse der Unternehmen ausübt. Andererseits müssen dadurch in den Unternehmen reflexive Praktiken zur Verarbeitung von Unsicherheit entwickelt werden, die im konkreten Fall anzeigen, dass sich die Unternehmen auf die Einflussnahme „von außen“ einstellen und die Kunden bewusst und zielgerichtet in die Prozesse integrieren. Beispielsweise greifen die Unternehmen – anstatt wie bisher auf institutionelle „Flankierungen“ zur Abschirmung „ihrer“ Technologie zu vertrauen – häufiger zu interaktiven und noch wenig erprobten Strategien in der kundenorientierten Fertigung.

A Vertikale Integration

I Die Governance von Wertschöpfungsprozessen als Transaktionsproblem

a) Der Kostenvorteil internalisierter Transaktionen

Die Transaktionskostentheorie versucht, Unternehmen nicht durch ihre Besitzverhältnisse zu erfassen, sondern als variable Einheiten, die bestimmte Produktionsschritte in ihre Hierarchie eingliedern und andere ausschließen. Folglich sind zwei Systeme zur Steuerung und Beherrschung von Transaktionen zu unterscheiden: das Unternehmen als hierarchisch gegliedertes System mit abgestuften Macht- und Kontrollstrukturen sowie der Markt als preisgesteuerte Koordinationsform.

Beide Koordinationsformen – Hierarchie und Markt – sind kostenwirksam, so dass die Entscheidung des *Make-or-Buy*-Problems kalkulatorisch und analytisch gelöst werden kann. Das Transaktionsschema von Oliver Williamson erlaubt es, die Grenze zu bestimmen, bis zu der eine Teilleistung unternehmensintern effizienter als unternehmensextern erbracht werden kann (WILLIAMSON 1975, 1985, BATHOLT/GLÜCKLER 2003, S. 156). Zwar werden die Transaktionen dabei nur isoliert und nach einem starren, ausschließlich kostenbasierten Schema untersucht. Dennoch kann dieser ökonomische Ansatz zum besseren Verständnis der Produktionsorganisation beitragen, wenn das Transaktionsproblem (die Kosten des Tausches) bei Investitionsentscheidungen eine wichtige Rolle spielt.

In den vorliegenden Interviews geben die Akteure zahlreiche Hinweise darauf, dass die Unternehmen zwischen Markt und Hierarchie bewusst abwägen und ihre Entscheidungen als kostenwirksam betrachten. Obwohl diese Entscheidungen nicht immer einheitlich erfolgen, führen sie tendenziell zu einer verstärkten vertikalen Integration.

Interviewpartner: *Seit wir hier am Standort sind, seit '99 bis jetzt, haben wir unsere buchbinderische Weiterverarbeitung sukzessive ausgebaut, so dass wir dort nun autark von Buchbinderleistungen sind, es sei denn, es handelt sich um hochwertige (...) Buchproduktion. Dort wollen wir uns auch nicht tummeln, das überlassen wir dem Buchbinder, der dafür prädestiniert ist.*

Interviewer: *Warum war Ihnen eine eigene Weiterverarbeitung so wichtig?*

Interviewpartner: *Sagen wir mal, es gab zwei Überlegungen. Zum einen die Überlegung, dass die Leistung im eigenen Haus bleibt. Dass ich erstens die Kosten im eigenen Haus behalte. Denn die Kooperationskosten, die anfallen wenn man nur druckt, sind ja doch enorm hoch. Um ganz einfach diese Kosten zu reduzieren. Das war die eine Überlegung. Die zweite Überlegung war: Ich bin unabhängig vom Kooperationspartner. Das heißt, ich hab die Termine in der eigenen Hand und auch die Qualität in der eigenen Hand.*

Interviewpartner: *(...) Kooperationen [gemeint ist der Zukauf von Leistungen, der Verf.] funktionieren nicht (...) Was sich nicht im Haus befindet, ist heutzutage aufgrund des Konkurrenzdrucks total zum Scheitern verurteilt. Weil dann macht man sich angriffsfähig für den Konkurrenten, der das alles im Haus hat. Das geht einfach nicht. Also, diese Firma mit anderen sozusagen zu einem großen Verband zusammenschließen, diesen kooperativ zu vereinigen, entweder über Tochterunternehmen (in welcher Rechtsform auch immer), das funktioniert nicht nach meiner Vorstellung. Weil sich dabei keiner anguckt, dass da hin und her gerannt wird auf der Straße, auch wenn es regnet (...) So was hat in einem Haus zu sein.*

Das Transaktionskostenproblem ist im Druckgewerbe ein starkes Motiv für die vertikale Integration von Teilleistungen anderer Produktionsstufen. Autark-Sein begrenzt die Transaktionskosten zwischen Unternehmen und versetzt die Unternehmen in die Lage, auf Liefertermine und Qualität der Druckerzeugnisse direkten Einfluss zu nehmen. Die Möglichkeit zur Steuerung der Produktion über den Markt wird von den Befragten zwar erwogen, dabei aber nicht als Vorzugsvariante, sondern nur als zweitbeste Form zur Organisation von Transaktionen verstanden. Im Vorteil sehen sich die Unternehmen erst dann, wenn sie alle Leistungen „aus einer Hand“ anbieten können.

Oft scheitern solche Vorhaben zur Integration von Austauschbeziehungen nur an der Höhe der Investitionskosten und finanziellen Voraussetzungen. Integrationshemmend wirken beispielsweise eine unzureichende Sicherung von Bankkrediten und hohe Kreditverbindlichkeiten bereits im Vorfeld einer Investition. Doch selbst dann ist es oft nur eine Frage der Zeit, bis diese Schwierigkeiten beiseite geräumt werden können und der nächste Erweiterungsschritt erfolgt. Die angespannte wirtschaftliche Situation vieler Betriebe führt im Prozess der vertikalen Integration meist nur zu einem zeitlichen Aufschub, aber nicht zu einer endgültigen Verhinderung von Investitionen.

Interviewpartner: *Die Kostenlage ist da natürlich ganz entscheidend. Also, wenn ich hier eine Menge Überschuss habe, dann kann ich mal ein Risiko eingehen. Habe ich im Moment*

hohe Kreditverbindlichkeiten oder habe ich gerade alles abbezahlt? Habe ich alles abbezahlt, dann kann ich mir überlegen: Was tue ich jetzt?

Interviewpartner: Wir haben eigentlich alle Gebiete von Beginn an bis heute erweitert. Und wir wollen bei diesem Leistungsspektrum, das wir jetzt abdecken, logischerweise auch nicht stehen bleiben. Jetzt kommt erst einmal eine kleine Pause mit Investieren. Die große Maschine hat uns jetzt erstmal enorm viel Geld gekostet. Nun muss man überlegen, wo man weiter machen kann. Unsere Überlegungen gehen dahin, dass wir im nächsten Schritt in der Druckvorstufe etwas tun. Momentan machen wir in der Druckvorstufe gar nichts. Da muss man nach wie vor kooperieren (...) Aber man kann nicht alles auf einmal realisieren. Dafür reichen ganz einfach die finanziellen Möglichkeiten nicht aus. Man muss Schritt für Schritt vorgehen, muss abwägen, welcher Schritt jetzt erstmal wichtiger ist. Und dann muss man erstmal warten, bis man wieder ein bisschen Geld zusammen hat. Dann kann man den nächsten Schritt machen. Und als nächster Schritt ist definitiv der Ausbau der Druckvorstufe geplant.

Je mehr Unternehmen zur Spezialisierung und Arbeitsteilung mit anderen Unternehmen tendieren würden, desto kostengünstiger ließen sich alle anderen Teilleistungen des Produktionsprozesses über den Markt von Dritten zukaufen. Solche Selbstbeschränkungen von Unternehmen scheitern in den meisten Fällen jedoch bereits im Vorfeld am ausgeprägten Wettbewerbsdenken der beteiligten Akteure. Wenn Aufträge aufgrund technischer Einschränkungen nicht selbst ausgeführt werden können, dann behelfen sich die Unternehmen mit dem Zu- und anschließenden Weiterverkauf dieser (Teil-)Leistungen über Dritte, bis diese Komponenten unternehmensintern irgendwann doch noch effizienter erstellt werden können.

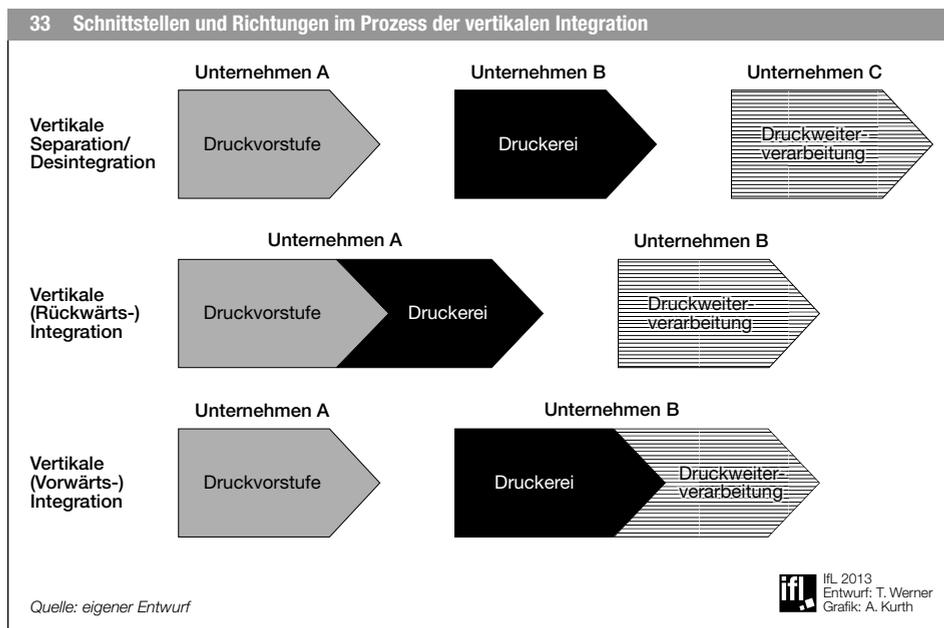
Obwohl diese Praxis durchaus vorkommt, ist ein Verzicht auf einzelne Kunden und Aufträge für die wenigsten der befragten Unternehmen akzeptabel. In der Konsequenz würde ein solches Verhalten immerhin bedeuten, dass dann ein anderes Unternehmen den Zuschlag erhält und darüber vielleicht noch weitere Aufträge generiert. Selbst wenn dieses andere Unternehmen über bessere technische Voraussetzungen verfügt und keine weiteren Unteraufträge vergeben muss, wäre eine indirekte Überlassung oder zielgerichtete Übertragung von Aufträgen an kooperierende Unternehmen aus Sicht der befragten Unternehmer immer nur die drittbeste Variante zur Lösung des Transaktionsproblems. Solche Verträge mit anderen Unternehmen werden in der Regel nur dann geschlossen, wenn weder die Produktion (*Make*) noch der Zukauf (*Buy*) effizient und lohnenswert erscheinen. Für die meisten Unternehmer gilt das Prinzip: „Erst verkaufen, dann produzieren.“

Interviewpartner: Also, wenn ich den Kunden nicht zu dem lenken kann, was ich selber produziere, was ich natürlich immer anstrebe, dann muss ich halt versuchen, ihm eine Produktlösung zu bieten, die ich zukaufe. Das ist besser, als den Kunden woanders hinzuschicken. Das [Zukaufen, d. Verf.] geht natürlich nur innerhalb einer gewissen Bandbreite.

Sonst sollte man es besser lassen. Also, es muss sich trotzdem für mich rechnen und es muss eine beherrschbare Sache bleiben.

b) Organisation der vertikalen Integration

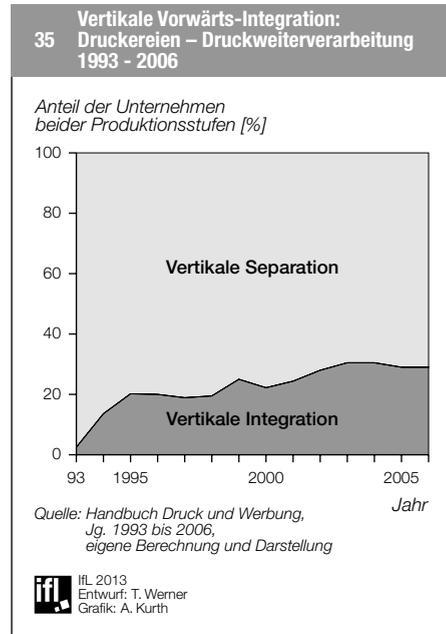
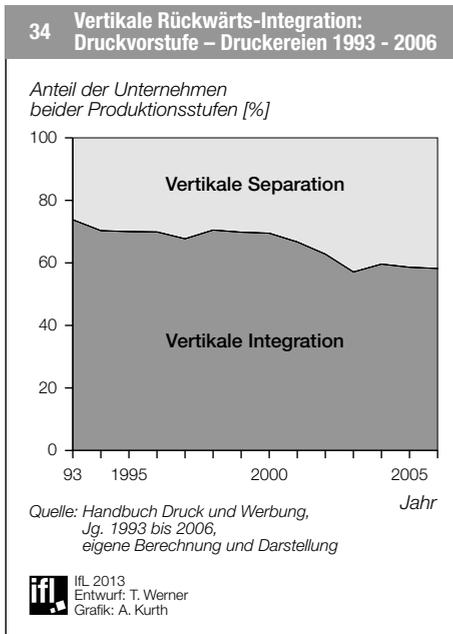
Die vertikale Integration von Transaktionen sorgt für eine wirtschaftliche Verschmelzung der Wertschöpfungsprozesse an den technisch trennbaren Schnittstellen im Produktionsprozess (Wertschöpfungsstufen), die Unternehmen in unterschiedlicher Geschwindigkeit, an verschiedenen Schnittstellen der Produktion sowie in unterschiedlichen Formen organisieren können.



Ausgehend von den Druckereien als der zahlenmäßig stärksten Untersuchungsgruppe lassen sich in der linearen Wertschöpfungskette zwei Strategien zur vertikalen Integration gegenüber stellen: die vertikale (Rückwärts-)Integration an der Schnittstelle von Druckvorstufe und Druckerei sowie die vertikale (Vorwärts-)Integration zwischen Druckerei und Druckweiterverarbeitung (Abb. 33). Vergleicht man die Grenzziehungen der Unternehmen mit Hilfe dieser einfachen Richtungsunterscheidung, so zeigt sich, dass die Unternehmen in der Untersuchungsgruppe eher zur Rückwärts- als zur Vorwärts-Integration neigen.

Die Auswertung der Leistungsverzeichnisse im jährlich herausgegebenen Handbuch für Druck und Werbung hat Folgendes ergeben: Im letzten Jahr des quantitativen Untersuchungszeitraums (2006) war die relative Häufigkeit von Unternehmen, die sowohl im

Bereich des Drucks als auch in der Druckvorstufenstrecke über eigene Produktionskapazitäten verfügen, mit 60 % etwa doppelt so hoch wie bei den Unternehmen, die aufgrund ihrer Leistungsmerkmale als Druckerei *und* Buchbinderei angegeben werden und zusammen nur auf einen Wert von etwa 30 % kamen (Abb. 34 u. 35).



Allerdings zeigte die relative Häufigkeit von Unternehmen mit vorwärts gerichteten Schnittstellenfunktionen (unternehmensinterne Austauschbeziehungen zwischen den Bereichen Druck und Druckweiterverarbeitung) eine am Ende des Untersuchungszeitraumes immerhin noch deutlich ansteigende Tendenz, während die relative Häufigkeit der rückwärts integrierten Unternehmen (unternehmensinterne Austauschbeziehungen zwischen den Bereichen Druckvorstufe und Druck) schon wieder leicht rückläufig war.

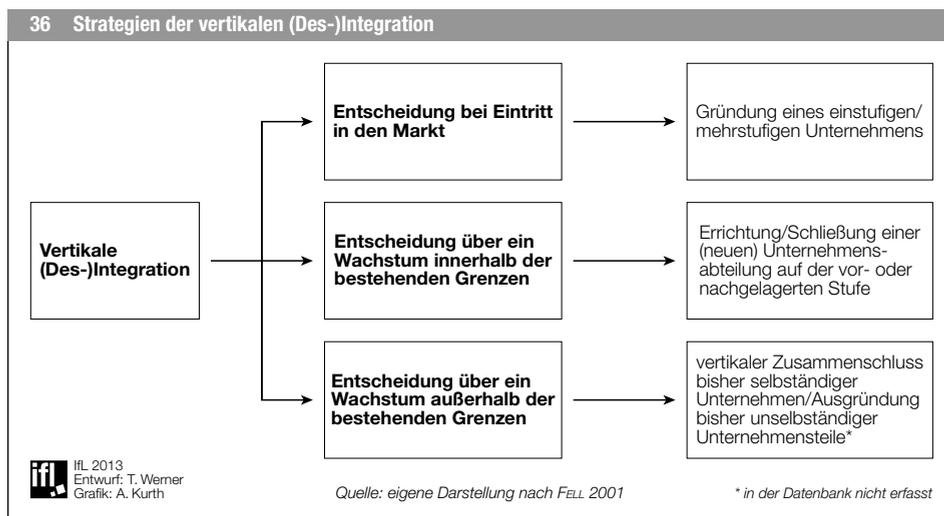
Ein weiteres Organisationsmerkmal vertikaler Integration bezieht sich auf die Art und Weise, wie es zu der Internalisierung kommt. So kann eine Integration durch unterschiedliche, einander nicht ausschließende Strategien des Zusammenschlusses herbeigeführt werden.

Eine erste Möglichkeit, die unter dem Begriff „Unternehmenswachstum“ gefasst wird, bezeichnet den Fall, dass ein existierendes Unternehmen seine Grenzen durch vertikale Integration verschiebt. Bei einer Entscheidung zum Wachstum wird die Produktionsfunktion der Unternehmen dahingehend verändert, dass Leistungen nun innerhalb der Hierarchie erstellt werden, die bislang über den Markt bezogen wurden, also von außen in den Produktionsprozess hineinkamen. Analog werden im umgekehrten Fall vertikaler

Desintegration Leistungen von außen in den Produktionsprozess überführt, die bislang von den Unternehmen innerhalb der Hierarchie selbst erstellt wurden.

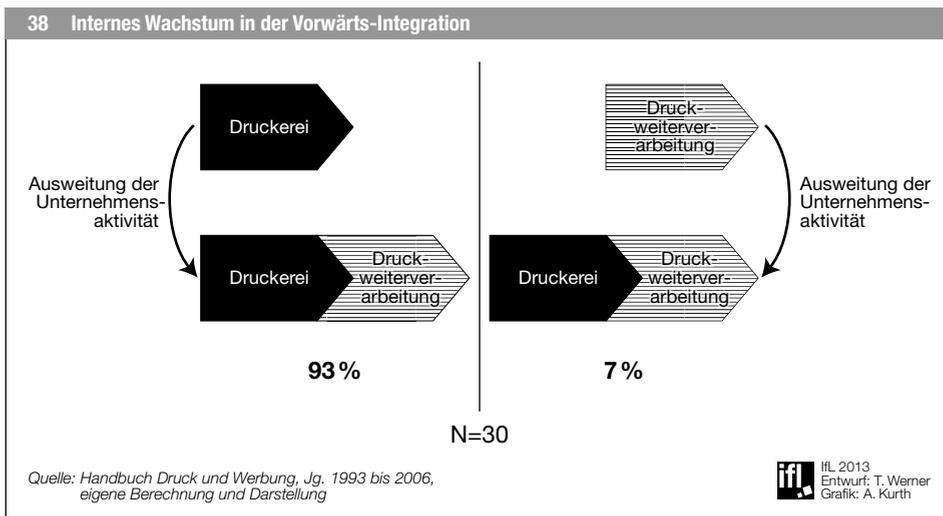
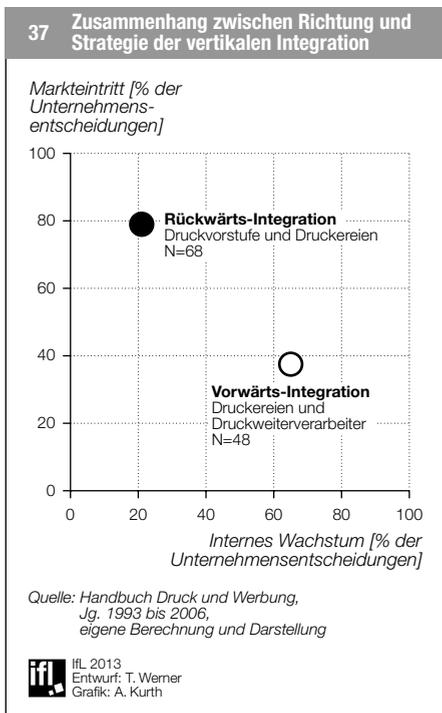
Die Grenzziehung kann bei Wachstum entweder durch die Errichtung (oder im Falle einer Desintegration durch die Schließung) einer neuen Unternehmensabteilung auf der vor- oder/und nachgelagerten Produktionsstufe erfolgen – dann würde es sich um ein internes (vertikales) Wachstum innerhalb der bestehenden Grenzen handeln, oder sich durch den vertikalen Zusammenschluss bisher selbstständiger Unternehmen zu einer neuen Gesellschaft (beziehungsweise bei Desintegrationen durch die Ausgründung bisher unselbstständiger Unternehmensteile in neue selbstständige Gesellschaftsformen) vollziehen. Dies wäre bei einem externen (vertikalen) Wachstum außerhalb der bestehenden Grenzen der Fall (FELL 2001, S. 14).

Eine zweite praktische Möglichkeit der (vertikalen) Integration bilden Unternehmensentscheidungen über die Produktionstiefe (die Verknüpfung vor- und nachgelagerter Stufen) vor dem Eintritt in den Markt beziehungsweise bei der Gründung eines neuen Unternehmens (Abb. 36).



In dieser Arbeit werden im Folgenden ausschließlich Entscheidungen analysiert, die den Markteintritt sowie ein internes (vertikales) Wachstum von Unternehmen betreffen. Aussagen über mögliche Zusammenschlüsse zweier oder mehrerer selbstständiger, auf unterschiedlichen Wertschöpfungsstufen operierender Unternehmen lassen sich aus dem vorliegenden Datenmaterial nicht ableiten. Generell verzichtet wurde auf eine vertiefende Analyse einzelner Fälle von vertikaler Desintegration. Aufgrund des relativ hohen und weiter zunehmenden Verschmelzungsgrades der Produktionsstufen konzentriert sich die Arbeit in der Untersuchung des Transaktionsproblems auf die Organisation der Austauschbeziehungen im vorherrschenden Modell der vertikalen Integration.

Die (Vorwärts-)Integration an der Schnittstelle von Druck- und Druckweiterverarbeitung erfolgt überwiegend durch ein Wachstum innerhalb der Unternehmen, wobei der Impuls zum internen Wachstum nahezu ausschließlich von den Druckereien ausgeht. Dagegen sind es bei der (Rückwärts-)Integration vor allem neue Unternehmen, die über ihren Markteintritt für eine zunehmende Verknüpfung im Produktionsprozess sorgen (Abb. 37 u. 38).



Bei einer annähernd konstanten Anzahl von Unternehmen über alle Wertschöpfungsstufen hinweg führt die interne Ausweitung der Unternehmenstätigkeit zu einer Erhöhung der Zahl der Unternehmen auf den einzelnen Produktionsstufen. Aufgrund des geringeren Spezialisierungsgrades der Betriebe muss dann mit einer Intensivierung des Wettbewerbs unter den Betrieben gerechnet werden. Der gleiche Effekt tritt auch bei einer vertikalen Integration durch neue Unternehmen ein, wenn eine „natürliche“ Fluktuation der Anbieter im Markt dafür sorgt, dass sich die Anzahl der Unternehmen durch den Markteintritt Einzelner insgesamt nicht nennenswert verändert.

Da sich eine abnehmende Arbeitsteilung unter den genannten Voraussetzungen – unabhängig von einer ebenfalls möglichen Erhöhung der Zahl der Anbieter und anderer zusätzlicher Wettbewerbseffekte – in jedem Falle wettbewerbsfördernd auswirkt, dürfte vertikale Integration wohl auch einer der Hauptgründe für den intensiven Preiskampf in der Druckbranche sein.

Eine weitere Erklärung bietet sicherlich die schnelle und deutliche Ausweitung der Produktionskapazitäten durch technisch leistungsfähigere Maschinen und Anlagen, die ohne eine gleichlaufende Expansion der Märkte erfolgt.

In jedem Fall muss jedoch davon ausgegangen werden, dass Druckvorstufe und Druckherstellung aufgrund ihres deutlich höheren Verschmelzungsgrades und stärkerer Wettbewerbsanreize ein eigenständiges Konkurrenzfeld innerhalb der Druckbranche bilden, das sich recht deutlich von der Produktions- und Wettbewerbsstufe Druckweiterverarbeitung/Buchbinderei absetzt.

II Der Transaktionskostenansatz

a) Entscheidungstheoretisches Grundmodell

Bei unstrittigen Annahmen über die Präferenzen der Akteure und vollständiger Kenntnis der Eigenschaften und Merkmale der Tauschgüter kann unterstellt werden, dass sich die am Tausch beteiligten Partner im eigenen Interesse um die Einhaltung wirtschaftlicher Vereinbarungen bemühen. Anders ist die Ausgangslage bei einer asymmetrischen Informationsverteilung, wie sie die Transaktionskostentheorie voraussetzt. Da in diesem Falle die Informationen über Preise und Produkteigenschaften zwischen den Parteien unterschiedlich verteilt sind, können sich einzelne Akteure auf Kosten Anderer gewinnbringende Vorteile verschaffen.

Geht man weiterhin von Verhaltensannahmen strikter Wohlstandsmaximierung (Gewinnstreben und Eigennutz) aus, so wird ein Akteur seinen Tauschpartner betrügen, bestehlen oder belügen, wenn der Gewinn aus solcher Tätigkeit den Wert seiner alternativen Ertragsmöglichkeiten übersteigt (NORTH 1992, S. 36). Bei komplexeren Gütern,

deren Eigenschaften sich nur schwer bzw. überhaupt nicht in Erfahrung bringen lassen, kann der Tausch dadurch so stark verteuert werden, dass er entweder überhaupt nicht zustande kommt oder aber eine „adverse Selektion“ erfolgt, durch die Güter mit einer guten Qualität erst gar nicht mehr auf den Markt kommen (AKERLOF 1970).

In der Transaktionskostentheorie nach Oliver E. Williamson werden Verträge abgeschlossen, weil sie eine ökonomische Lösung für das Problem einer asymmetrischen Informationsverteilung in Aussicht stellen (WILLIAMSON 1979). Denn der Abschluss von Verträgen stattet die Vertragsparteien mit Sanktionsmöglichkeiten aus, die es der Gegenseite erschweren sollen, sich durch ein selbstsüchtiges Verhalten einen einseitigen Vorteil zu verschaffen. Allerdings wirken auch rechtlich bindende Vereinbarungen (Verträge) nicht uneingeschränkt. Zudem sind die Transaktionen selbst kostenwirksam, so zum Beispiel bei der Informationssuche und -beschaffung, der Verhandlung und Vereinbarung von Vertragsinhalten oder der anschließenden Steuerung, Kontrolle und Überwachung von Verträgen und Leistungsversprechen.

Am höchsten sind die Kosten einer Transaktion, wenn diese den beteiligten Parteien spezifische Investitionen (zum Beispiel in das Produkt-Design oder in besondere technische Anlagen, Voreinstellungen und Mitarbeiterkenntnisse) abverlangt und dadurch Vermögenswerte geschaffen werden müssen, für die es in einer anderen Vertragsbeziehung nur eine geringe oder gar keine Verwendungsmöglichkeit gibt und deren Gegenwert somit gegen Null geht. Ein solcher Fall ist immer dann gegeben, wenn eine Transaktion zwischen zwei Unternehmen genau abgestimmt werden muss, weil eine Produktpassung an spezifische Kundenbedürfnisse erforderlich ist.

Ein marktförmiges Verhalten, das durch spezifische Investitionen an eine bestimmte Tauschbeziehung gebunden ist, befindet sich aus transaktionskostentheoretischer Perspektive in einem *Lock-in*. Allerdings ist die Wirkung des *Lock-in* hier eine grundsätzlich andere als in dem oben beschriebenen technologischen Konkurrenzmodell von Arthur (ARTHUR 1988, 1989). Sie resultiert nicht aus zunehmenden externen Skalenerträgen, die bei einer steigenden Zahl von Nutzern erzielt werden, sondern ist ganz im Gegenteil die Folge einer Investition in eine einzige Tauschbeziehung mit einem sehr kleinen Marktumfeld, das sich aber durch große Individualität auszeichnet (WILLIAMSON 1979, S. 238ff.).

Dementsprechend besteht die Lösung für dieses Transaktionsproblem auch nicht in der (pfadabhängigen) Fortsetzung der existierenden Austauschbeziehung, sondern in deren Beendigung und in der Umorientierung auf ein anderes Transaktionsmodell. Anders formuliert: Wer viel investiert, kann bei einem opportunistischen Verhalten des Anderen auch viel verlieren und muss Vorkehrungen dafür treffen, diesen Verlust zu beschränken oder nach Möglichkeit ganz zu vermeiden. Aus diesem Grund tendieren Unternehmen bei Beziehungen mit einer hohen Faktorspezifität zur vertikalen Integration. Das heißt, die Leistung wird nicht mehr über den Markt erworben beziehungsweise zugekauft,

sondern von den Unternehmen selbst erbracht. Je größer der Spezialisierungsgrad einer Transaktion (und je öfter über den Gegenstand einer Transaktion verhandelt werden muss), desto größer ist der Anreiz, Tauschprozesse nicht mehr über den Markt, sondern unternehmensintern abzuwickeln (WILLIAMSON 1981, S. 559).

Unter der Maßgabe, dass die Transaktionen zwischen den technisch trennbaren Schnittstellen im Produktionsprozess variabel sind und so organisiert werden können, dass die Transaktionskosten möglichst gering sind (BATHELT/GLÜCKLER 2003, S. 156), hängt die Organisationsform der Transaktionen von deren spezifischen Eigenschaften ab. Im Grundmodell des Transaktionsproblems von Williamson (Abb. 39) werden die Auswirkungen der Transaktionseigenschaften auf die Vertragsgestaltung schematisch dargestellt (vgl. WILLIAMSON 1979, S. 253).

- **Klassischer Vertrag:** Von klassischen Verträgen wird gesprochen, wenn der Markt unabhängig von der Häufigkeit einer Tauschbeziehung die wichtigste Organisationsform darstellt und es kaum über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgehende formale Regelungsinhalte gibt. Bei klassischen Verträgen verlassen sich die Akteure allein auf die Governance des Marktes, weil alternative Kauf- und Verkauf-Arrangements (der Wechsel eines Tauschpartners) relativ leicht durchführbar sind. Tauschobjekte können daher nur Güter und Dienstleistungen sein, die weitestgehend standardisiert wurden und keine spezifischen Investitionen mehr erfordern (*Lock-In*). Unter Umständen genügt schon die bloße Existenz weiterer Tauschpartner, um eine Seite vor dem opportunistischen Verhalten der anderen Seite zu schützen. Aus dem gleichen Grund müssen auch keine Investitionen in die Stabilisierung der Marktbeziehungen und die Schaffung von Vertrauen vorgenommen werden; die spezifische Identität der Parteien ist von untergeordneter Bedeutung.
- **Relationaler Vertrag (Zweiseitige Kontrolle):** Bei der zweiseitigen Kontrolle von Transaktionen werden die Anforderungen an Marktbeziehungen gerade noch erfüllt. Die zweiseitige Kontrolle von Transaktionen ist effizient, wenn die laufenden Anpassungskosten in der Leistungserstellung und Lieferung besonders hoch sind, weil spezifische Investitionen in menschliche und physische Produktionsfaktoren anfallen. Die Kosten lassen sich jedoch begrenzen, wenn die Transaktionen zwischen Unternehmen keine einmaligen Ereignisse sind, sondern zwischen den Akteuren zur Routine werden, so dass bestimmte Vereinbarungen über einen längeren Zeitraum hinweg Bestand haben können.
Eine andere Möglichkeit der Kostenbegrenzung wären standardisierte Vertragsanpassungen, die unter bestimmten, genau festgelegten Bedingungen automatisch eintreten. Auch solche automatisierten Anpassungen lassen sich jedoch nicht oder nur zu hohen Kosten für alle möglichen

künftigen Ereignisse formulieren. Es werden also vertragliche Festlegungen benötigt, die einen Spielraum für spätere Anpassungen lassen und die Kosten für Nachverhandlungen gleichzeitig begrenzen. Solche Verträge werden ihrer Form nach immer unvollständige oder relationale Verträge sein; sie beschränken sich darauf, lediglich Rahmenbedingungen in rechtsverbindlicher Art und Weise zu fixieren und werden für eine längere Dauer abgeschlossen. Ihr Ziel ist es, bei Änderungen der Lieferbedingungen die Kosten möglicher Nachverhandlungen auf ein Minimum zu reduzieren.

- **Relationaler Vertrag (Einheitliche Kontrolle/Unternehmensinterne Transaktion):** Die einheitliche Kontrolle von Transaktionen beschreibt den zuvor genannten Spezialfall eines relationalen Vertrages unter den Bedingungen einer vollständig internalisierten Leistungserstellung. Eine solche Internalisierung von Transaktionen wird dann vorgenommen, wenn Vereinbarungen und Anpassungen zwischen Leistungsgeber und -nehmer nicht nur aufgrund des spezifischen Charakters der Transaktion kostenwirksam werden, sondern darüber hinaus auch so häufig stattfinden, dass sie bei einer gegebenen Kostenobergrenze nur noch innerhalb einer zentral gesteuerten Unternehmenshierarchie vollständig und ohne Verzögerung durchsetzbar sind.

39 Organisation der Vertragsbeziehungen von Transaktionen				
Eigenschaften der Transaktion		Faktorspezifität		
		gering	mittel	hoch
Häufigkeit	gering	Markttransaktion (klassischer Vertrag)	dreiseitige Kontrolle (neoklassischer Vertrag)	
	groß		zweiseitige Kontrolle	vereinheitlichte Kontrolle (relationaler Vertrag)

Quelle: WILLIAMSON 1979, S. 253

 ifl 2013
Entwurf: T. Werner
Grafik: A. Kurth

b) Anwendung des Transaktionskostenansatzes auf dauerhafte Marktbeziehungen

Vertikale Beziehungen zwischen Unternehmen sind trotz der verbreiteten Tendenz zur Internalisierung einzelner Leistungselemente ein für die Druckindustrie durchaus typisches Organisationsmerkmal von Wertschöpfungsketten. Umgangssprachlich werden diese Beziehungen von den Akteuren häufiger als „Kooperationen“ apostrophiert, obwohl es sich nach einer verbreiteten wissenschaftlichen Definition streng genommen

nicht um Kooperationen, sondern noch immer um marktmäßige Austauschbeziehungen handelt.

Kooperationen werden in der wissenschaftlichen Praxis als eine hybride Form der (Netzwerk-)Organisation von Tauschprozessen definiert, die weder dem Markt noch der Hierarchie in einer eindeutigen Weise zuzuordnen ist, sondern externe (marktförmige) und interne (hierarchische) Aspekte in vielfältiger Weise kombiniert (SYDOW 1992, S. 102). Die Industriegesellschaft wäre nach dieser Definition alles andere als ein System von Unternehmen mit festen Grenzen und schematischen Austauschvorgängen, das (durch einen Marktpreismechanismus gesteuert) anscheinend wie automatisch einem bestimmten Ergebnis zusteuert. Zur marktförmigen oder hierarchischen Organisation von Transaktionen treten vielmehr Kooperationen und Netzwerkbeziehungen hinzu, die als eigenständige Organisationsform neben dem Markt und der Hierarchie ebenfalls eine gewisse Stabilität erlangen können.

Manchen Autoren ist sogar diese Definition noch zu eingeschränkt. Sie verweisen darauf, dass sich auch das Netzwerkkonzept vielseitig einsetzen und nur über konkrete Struktureigenschaften erfassen lässt (WINDELER 2001, S. 43ff., SYDOW 1999, S. 284ff.). Für die Druckbranche haben diese unterschiedlichen Netzwerkstrukturen bis jetzt allerdings nur eine geringe Bedeutung. Dass sich im Zuge struktureller Veränderung in der Organisation der Produktion ein steigender Bedarf an Formen der Kooperation ergibt, lässt sich empirisch bestätigen. Die Praxis der Zusammenarbeit ist jedoch eine andere. Festzustellen ist, dass die Austauschvorgänge zwischen Unternehmen zwar auf eine dauerhafte Grundlage gestellt werden, meist aber auf einem unverändert marktmäßigen Wege erfolgen.

Beispielhaft ist der unten dargestellte Fall eines Unternehmens, dessen Lieferbeziehungen mit anderen Unternehmen eine große Übereinstimmung mit dem Muster relationaler Verträge aufweist. Diese zweiseitige Form der Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie niemals alle Einzelheiten einer Transaktion regelt, sondern Rahmenvereinbarungen anstrebt, die nur durch (Nach-)Verhandlungen zwischen den Beteiligten durchgesetzt werden können. Schon dafür sind allerdings abgestimmte Verhaltensweisen und dialogorientierte Formen der Kommunikation zwischen den beteiligten Unternehmen erforderlich, die auch bei Konflikten nicht sofort abgebrochen werden und bei positiven Erfahrungen für eine Bestätigung des Vertrauens sorgen, das in die Fähigkeit und Zuverlässigkeit der Gegenseite gesetzt wird.

Stabile marktübliche Lieferbeziehungen zwischen Unternehmen können also ein Hinweis darauf sein, dass ein Netzwerk entsteht. Ob es sich tatsächlich um ein Netzwerk handelt, zeigt sich allerdings erst, wenn sich die Parteien einseitige Vorteile gewähren müssen, die sie für sich selbst vielleicht erst viele Perioden später und dann in anderer Form in Anspruch nehmen können. Aufgrund der hohen Hürden für Netzwerke – das eben genannte Prinzip der Reziprozität ist nur eine – deutet in der Druckbranche

vorläufig nur wenig darauf hin, dass die Akteure in den Beziehungen eine strategische Ressource erkennen, die über das hinausgeht, was als zusätzliche Risikoabsicherung im Bedarfsfall benötigt wird. Dieser Fall tritt immer dann ein, wenn die eigenen Produktionskapazitäten gestört sind oder für die Fertigung und rechtzeitige Auslieferung eines Auftrages nicht ausreichen.

Interviewpartner: Also wir haben hinten dran schon ein Netzwerk aufgebaut, insbesondere natürlich für die Leistungen, die wir selbst nicht erbringen können. Als Back-Up für Auftragsspitzen, oder wenn die Technik versagt. Das ist so aufgebaut, dass es da auch feste Partner gibt, mit denen wir das zusammen machen, dass bestimmte Preisvereinbarungen getroffen wurden, dass wir also nicht jedes Mal so ein kompliziertes Handling machen müssen, mit Marktgebot und so weiter. Wo einfach die Zusammenarbeit auf einem gewissen Niveau definiert ist. Ich denke, es ist auch unbedingt notwendig, dass man sich so ein Netzwerk aufbaut. Das ist nicht so stark, dass wir sagen: „Nur mit denen“. Also wir gucken dann schon, wen gibt es noch, aber wir versuchen schon, die Aufträge zu bündeln. Das bringt uns ja auch Vorteile bei den Kunden (...) Es ist also nicht so ein knallhartes Verhältnis, wo wirklich alles bis zum letzten Wort festgelegt ist: Was wie wo wann und zu welcher Uhrzeit da sein muss, und wie das Prozedere laufen muss. Es sind also mehr die wirklich wichtigen Eckpunkte schriftlich festgelegt. Alles andere wird dann eigentlich schon locker gehandhabt. Das gehört ja zu einem partnerschaftlichen Verhältnis auch irgendwo dazu.

Zu den wenigen fest vereinbarten Inhalten in den Lieferbeziehungen des oben zitierten Gesprächspartners zählt insbesondere der Preis der verabredeten Leistungen. Dies entspricht auch den theoretischen Vorüberlegungen von Williamson, wonach die Gefahr opportunistischen Verhaltens je nach der Art der beabsichtigten Anpassung variiert (WILLIAMSON 1979, S. 251). Die größten Spielräume für nachträgliche Änderungen gibt es dort, wo die Gefahr opportunistischen Verhaltens gering ist. So sind quantitative Anpassungen der Menge gelieferter Güter oder Lieferverzögerungen nachträglich immer leichter zu vereinbaren als Preisanpassungen, die nur einer Seite nutzen können.

Mit der gleichen Flexibilität verfahren die Akteure, wenn eine Seite einseitig gegen getroffene Vereinbarungen verstößt. Bei Vertragsbrüchigkeit reagieren die Unternehmen nicht sofort mit der Androhung von Vertragsstrafen oder einem Abbruch der Beziehung (*Exit-Strategie*). Dazu kommt es vielmehr erst bei fortgesetzten Verstößen oder wenn sich der Konflikt negativ auf andere Austauschbeziehungen mit weiteren Marktteilnehmern auswirkt. Ansonsten werden Konflikte mit dem Kooperationspartner vorzugsweise durch Verhandlungen und das Mittel des Widerspruchs (*Voice-Strategie*) gelöst (nach HIRSCHMAN 1970, HELPER 1993, S. 142ff.).

Interviewpartner: Das lässt sich nicht immer festschreiben. Also wir haben hauptsächlich den Preis festgeschrieben, damit das soweit klar ist. Ob darüber hinaus gewisse Richtlinien eingehalten werden, was die Qualität betrifft, zeigt sich dann natürlich immer im ständigen Betrieb. Davon überzeugen wir uns anhand von dem, was geliefert wird. Ansonsten, was die

Termine betrifft, gibt es grobe Richtlinien. Die werden im Einzelfall natürlich immer noch einmal abgestimmt.

Interviewer: Gab es schon einmal den Fall, dass irgendetwas schief ging? Dass ein Partner getroffene Vereinbarungen nicht einhalten konnte, dass Sie dadurch selber in Verzug gerieten? Und wenn ja, wie sind Sie mit diesem Problem umgegangen?

Interviewpartner: Es kommt immer wieder mal dazu. Und zwar umso häufiger, je lascher man so was formuliert. Aber selbst wenn man das schriftlich fixiert, kann es immer zu Problemen kommen: Lieferschwierigkeiten, Termin nicht eingehalten, Qualität stimmte nicht. Das gibt es natürlich immer wieder. Wir versuchen das natürlich erstmal mit dem Partner (...) und immer im Interesse der Kunden zu klären (...) Meistens gibt es auf unserer Seite dann aber doch ein Problem mit dem Kunden, gerade wenn Termine nicht gehalten werden. Das ärgert uns wahnsinnig, aber das ist halt immer das Risiko der Auslagerung. Dann muss man es halt selbst machen, wenn man alle Kontrolle darüber haben will.

Interviewer: Werden Sie die Beziehung dann beenden oder können Sie nachsichtig sein?

Interviewpartner: Sowohl als auch. Es gibt bestimmte Sachen, da nehmen wir es hin, wenn es mal meinetwegen einen Tag später als vereinbart kommt. Wir kalkulieren natürlich schon auch mit einem gewissen Puffer, so dass wir auch mal locker sagen können: „Naja, ist nicht so schlimm.“ Dann ist es möglich, weil für uns daraus nicht so ein großes Problem entsteht. Aber wenn uns im Außenverhältnis mit den Kunden ein echtes Problem entsteht, dann werden wir schon ein bisschen energischer. Das geht dann bis zur vollständigen Reklamation von solchen Aufträgen. Das passiert dann schon. Dann müssen wir schon ein bisschen rigider werden oder vielleicht auch mal einen Lieferanten wechseln. „Nein, das geht so auf diese Art und Weise nicht mehr. Wir suchen uns einen Neuen.“ Das passiert.

III Grenzen des Transaktionskostenansatzes

a) Kontingenz von Transaktionsentscheidungen

Nachdem zunächst vor allem die individuellen Eigenschaften von Marktbeziehungen beschrieben wurden, sollen nun zwei weitere Aspekte des Transaktionsproblems betrachtet werden, die eher im Umfeld der Unternehmen zu finden sind. Diese sind in dem Grundschemata der Transaktionskostentheorie zwar noch nicht enthalten, aber sie können ebenfalls handlungsbestimmend sein, wenn sich Unternehmen zwischen Markt und Hierarchie entscheiden müssen.

Obwohl es kaum Zweifel an der technisch-organisatorischen Verschmelzung der Wertschöpfungsstufen geben kann, machen die Aussagen der Interviewpartner sehr deutlich, dass die Entscheidungen über Investitionen in technische Anlagen oder den Aufbau von Zulieferbeziehungen immer mit Blick auf eine konkrete Handlungssituation getroffen werden, demzufolge also keinen Modellcharakter besitzen. Die Anpassungen an Ände-

rungen im Umfeld erfolgen ganz unterschiedlich und in Abhängigkeit davon, welchen Einflüssen die Akteure stärker ausgesetzt sind.

Neben Transaktionseigenschaften wie der Faktorspezifität und Häufigkeit, spielt vor allem die zeitliche Dimension in den ökonomischen Austauschbeziehungen der Unternehmen eine wichtige Rolle. Bei vielen Aufträgen stehen die Unternehmen unter einem großen Zeitdruck; Aufträge werden sehr kurzfristig vergeben. Aus Sicht der Unternehmen sind die kurzfristigen Auftragsgänge und -vorlaufzeiten in der Druckbranche mit zusätzlichen Tauschkosten zur Vereinbarung, Koordination und Überwachung der Austauschvorgänge verbunden, die aufgrund des ebenfalls höheren Konkurrenzdrucks zudem kaum noch an die Kunden weitergegeben werden können.

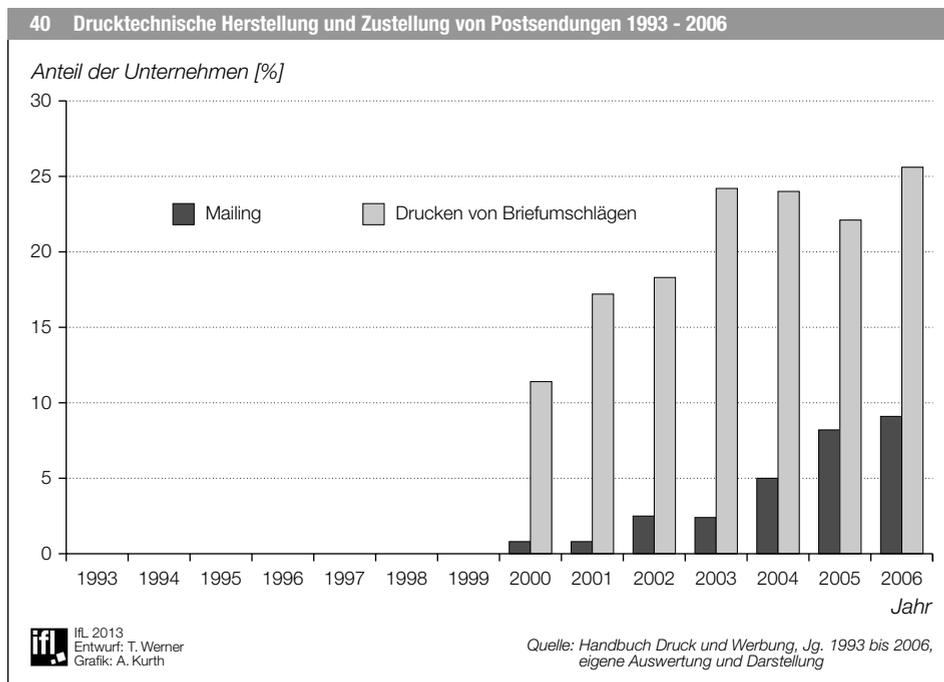
Liegen die durchschnittlichen Transaktionskosten über einem bestimmten Schwellenwert oder steigt alternativ die Häufigkeit besonders kurzfristiger Austauschvorgänge, ist davon auszugehen, dass die Unternehmen bestrebt sein werden, die Leistungserstellung sequentiell ohne den Zukauf von Fremdleistungen vorzunehmen. Das heißt, sie entscheiden sich dann für eine vertikal integrierte Organisation der Produktion, bei der eine zeitintensive und aufwändige Kommunikation mit anderen Betrieben entfällt.

Interviewpartner: Man versucht alles einzukaufen, was notwendig ist. Aber wenn es wirtschaftlich möglich ist, versucht man vieles selber zu realisieren. Auch aus Zeitgründen. Denn die Zeitschiene wird immer geringer. Viele Kunden wollen es vorgestern haben. Also man muss schon flexibel reagieren können.

Interviewpartner: Es ist ja heutzutage so, dass die Termine immer kurzfristiger gestellt werden, dass man alles sehr schnell machen muss. Und wenn der Kooperationspartner dann nicht immer so mitspielt, wie man das in seiner eigenen Terminalschiene braucht, dann klappt das Ganze nicht. Und der Kunde ist verärgert. Dann gibt es unschöne Diskussionen, wenn man nicht termingemäß ausliefern kann, Verzögerungen entstehen. Und um diesem ganzen Theater aus dem Weg zu gehen, haben wir gesagt: „Wir müssen unsere Weiterverarbeitung sukzessive ausbauen, damit wir die Termine in der eigenen Hand haben, damit wir auch sagen können, es wird eben heute mal bis 22 Uhr gearbeitet.“ Da wird das Produkt fertig gefalzt, damit es morgen früh um sieben zur Auslieferung bereit steht. Das kann ich dem Buchbinder nicht vorschreiben. Wenn der sagt, „bei mir ist eben um vier Feierabend“, ist eben bei dem um vier Feierabend. Weil er nicht interessiert ist, weil es vielleicht gerade nicht so ein lukrativer Auftrag für ihn ist, oder was weiß ich. Auf jeden Fall hab ich ja dann die Terminkoordination in der eigenen Hand und auch die Qualität. Der Buchbinder, der bekommt die Druckbögen von mir geliefert und wenn ich sage, ich brauche es zum Beispiel morgen früh um sieben, dann nimmt der das, haut das durch die Falzmaschine. Und dabei ist ihm das dann egal, ob das noch abzieht oder ob das nicht mehr abzieht. So habe ich es in der eigenen Hand und kann mir das vorher wirklich angucken. Und wenn das eben doch noch zu frisch ist, weil die Zeitschiene ganz einfach viel kurz war, dann haben wir immer noch die Möglichkeit, mit dem Kunden zu reden und zu sagen: „Pass mal auf, mein lieber

Kunde, ich kann Dir das morgen früh um sieben liefern, aber qualitative Abstriche müsst Ihr machen. Es zieht noch fürchterlich ab, die Farbe ist noch viel zu frisch.“ Wenn der Kunde dann sagt, „ist mir egal, ich will es haben“, dann liegt die Verantwortung für die Minderqualität bei ihm. Wenn ich es aber so durchhaue und er reklamiert es dann, ist es meine Schuld. Und diese Abstimmung, die fehlte mir ganz einfach bei dem Kooperationspartner.

Wie gegen den Trend entsteht im Umfeld einiger Betriebe gleichzeitig ein „Netzwerk“ von Zulieferbetrieben, das als Entlastung der Unternehmen gedacht ist. In der Druckbranche werden inzwischen in allen Bereichen der Wertschöpfungskette unterschiedliche kundenindividuelle Serviceleistungen und spezifische Produktionstechniken angelagert. Das Spektrum der Leistungen reicht von der Veredelung der Drucksachen im Prägedruck über das *Mailing* (die Herstellung und Zustellung personalisierter Drucksachen, Abb. 40) bis hin zum Einsatz von Sonderfarben. Weil diese Produktion für wandelbare und zunehmend individuelle Kundenpräferenzen selbst für erfolgreiche Unternehmen kaum noch zu finanzieren ist, entstehen immer wieder auch Anreize für eine Arbeitsteilung und „Kooperation“ von Unternehmen. Die technische Komplexität, die viele der Austauschbeziehungen schon jetzt auszeichnet, könnte also ein Grund dafür sein, dass einige Unternehmen in der dauerhaften Austauschbeziehung mit anderen Unternehmen nach wie vor eine wirtschaftliche Alternative zur vertikalen Integration sehen und unter bestimmten Umständen sogar bereit sind, dafür auch höhere Transaktionskostensätze in Kauf zu nehmen.



Interviewpartner: *Es gibt auch die Sache, dass Kunden eine spezielle Verarbeitung wünschen, dass wir also die passenden Partner an der Hand haben müssen. Man muss sich also ein Netzwerk aufbauen. Ich sage mal, das Drucken ist die Basis, das gute Drucken. Entscheidend ist aber darüber hinaus das Netzwerk in der Verarbeitung. Dass man also die Partner hat, mit denen man gut arbeiten kann, damit das Endprodukt in Ordnung ist.*

b) Kontextualität von Transaktionsentscheidungen

Übersetzt man, wie in dieser Analyse geschehen, die Ausgangssituation der Druckbranche in ein transaktionskostentheoretisches Entscheidungsmodell, lässt sich erklären, weshalb einige Transaktionen für die Beteiligten vorteilhafter sind als andere (DOUGLAS 1991, S. 179). Die Organisation von Transaktionen richtet sich zum einen nach den Eigenschaften der Akteure (Gewinnorientierung, unvollständige Information, Eigennutz) und zum anderen nach den Merkmalen der ökonomischen Umwelt des Marktes (Zeit- und Kostendruck, höhere Veredelung der Produkte, zusätzliche Dienstleistungen u.a.m.; WILLIAMSON 1975, S. 8). Die Transaktionskostentheorie kann die veränderlichen Umweltbedingungen, die im vorliegenden Fall zu einem überwiegenden Anstieg der Transaktionskosten geführt haben, aber nur voraussetzen und sie nachträglich in ein Entscheidungsmodell zur Organisation von Transaktionen einfügen. Folglich werden in den Modellen zur Gestaltung von Transaktionen weder Erklärungen für den Wandel dieser Austauschbeziehungen berücksichtigt, noch kann darüber Einblick in die Prozesse gewährt werden, durch die sich die beiden Institutionen Markt und Hierarchie überhaupt soweit festigen, dass Individuen aufgrund von Informationen in der Lage sind, Wahlentscheidungen auf rationale Art zu treffen (DOUGLAS 1991, S. 180).

Werden die institutionellen Formen der Organisation von Tauschprozessen nicht einfach vorausgesetzt, sondern selbst als erklärungsbedürftig angesehen, können sich ganz unterschiedliche Lösungen für ein und dasselbe ökonomische Problem ergeben. Nach Granovetter hängt es ganz von der Qualität und Struktur fortdauernder Systeme sozialer Beziehungen ab, ob und in welcher Form ökonomische Aktivitäten zu ökonomischen Ergebnissen und Institutionen kumulieren (GRANOVETTER 1990, S. 100). Die Kritik an der neuen institutionenökonomischen Theoriebildung entzündet sich deshalb vor allem an der Darstellung eines aus zwei absoluten Beherrschungs- und Überwachungssystemen bestehenden deterministischen Anreizfeldes, das sich in einem offensichtlichen Widerspruch zu der komplexen und ergebnisoffenen Art befindet, mit der ökonomische Austauschbeziehungen durch ihre Umwelt beeinflusst werden.

Die von der Transaktionskostentheorie vorgebrachte Lesart des Transaktionsproblems (siehe oben) stößt an ihre Grenzen, wenn Entscheidungen über den Zukauf von Leistungen oder die Internalisierung von Transaktionen selektiv erfolgen, also nicht mit gegebenen Preis- und Kostenvorteilen begründet werden können, sondern an soziale Auswahl-Kriterien wie eine gemeinsame Identität und Biographie oder an andere Ge-

meinsamkeiten im sozialen und ökonomischen Handeln gebunden sind. Denn die Betriebe können in vergleichbaren Situationen durchaus unterschiedlich vorgehen, je nach dem, welche Erfahrungen sie mit den verschiedenen „Partnern“ gemacht haben. So geben einige Unternehmer an, dass sie mit bestimmten Unternehmen seit Jahren gut zusammenarbeiten und mit anderen nach negativen Erfahrungen nicht mehr „kooperieren“.

Interviewpartner: Ja, von den Kollegen, die ich von früher noch kenne, mit denen ich mich noch treffe, da gibt es schon ein oder zwei Kollegen, die mir manchmal helfen, wenn ich einen Auftrag angenommen habe, der eigentlich zu groß ist für uns. Dann ist schon Kooperation da (...) Man kann ja heute keinen Kunden mehr auslassen. Wenn jetzt wirklich mal ein Kunde kommt, ein guter Kunde, der sonst immer nur kleine Sachen hat, und nun plötzlich ein Prospekt herausbringen möchte – „Könnten Sie mir das machen?“ „Ja, mach ich.“ – dann sage ich zum Kollegen: „Kannst Du mir das drucken? Ich mache dann die Weiterverarbeitung“, oder so. Irgendwie ist schon Kooperation da. Aber nicht mit den Neuen. Da ist nur noch der alte Kollegenkreis, wo man sich ansprechen kann. Also ich würde jetzt nie zu einem Neuen gehen (...) Weil ich gar keinen Kontakt zu den Leuten habe.

Die kostenanalytische Sicht verengt das Transaktionsproblem auf den Markttausch und die Unternehmenshierarchie als die beiden einzigen Handlungsalternativen zur Organisation von Transaktionsbeziehungen. Implizite, stillschweigend akzeptierte Über-einkünfte auf der Basis geteilter Konventionen und Erfahrungen, die bei Bedarf wie selbstverständlich abgerufen und in Anspruch genommen werden können, spielen im Analyseschema der Transaktionskostentheorie keine Rolle. Wie die vorliegende Analyse der Austauschbeziehungen bestätigt, kommt jedoch nicht einmal das nur wenig vernetzte und institutionell nur schwach organisierte Druckereihandwerk ohne ein Mindestmaß an Vertrauen in den Beziehungen zwischen den Akteuren aus. So sind längerfristige Unternehmensbeziehungen offenbar weitaus stärker verbreitet, als man aufgrund des Konkurrenzdrucks in der Branche unmittelbar vermuten könnte.

Interviewpartner: Es gibt einige Druckereien, mit denen wir auch heute noch gut zusammenarbeiten, was sich aber erst im Laufe der Jahre entwickelt hat. Wir haben zum Beispiel große Offset-Druckmaschinen (...) Die sind nicht lukrativ, wenn ich an Visitenkarten denke oder an irgendwelche Briefbögen. 100 Stück oder so. Da sind wir auf kleinere Druckereien angewiesen, damit ich es auch kostengünstig anbieten kann. Und so hat sich dort eine gute Zusammenarbeit mit verschiedenen kleinen Druckereien ergeben. Wir geben dort solche Kleinaufträge hin und erbringen für die wiederum irgendwelche größeren Druckaufträge, wo die passen müssen (...) Und nur mit diesen Unternehmen hat sich im Laufe der Jahre eigentlich eine gute Zusammenarbeit entwickelt. Jeder kann sich auf den anderen verlassen. Der Kundenschutz ist hundertprozentig gewährleistet, was ja auch eine Vertrauenssache ist. Kann man nicht mit jedem machen. Am Ende muss man damit rechnen, dass der Kunde weg ist.

Die Lieferbeziehungen der Unternehmen können weder dem Markt noch der Unternehmenshierarchie in einer eindeutigen Weise zugeordnet werden. Nur ein Teil der Transaktionen wird in einer streng marktmäßigen Form unter Bedingungen individueller Gewinnmaximierung organisiert. Die von den Beteiligten erwartete Reziprozität (Gegenseitigkeit von Geben und Nehmen über einen längeren Zeitraum) ist vielleicht der sicherste Beleg dafür, dass es bei den ökonomischen Austauschvorgängen nicht nur um eine Anzahl von *Transaktionen* geht, sondern um *Beziehungen* zwischen Unternehmen, die auf Dauer angelegt sind. Allerdings können diese Beziehungen scheinbar immer seltener einen Orientierungsrahmen zum Entstehen von Vertrauen schaffen. Im folgenden Beispiel wird berichtet, wie die Reziprozitätserwartung über einen längeren Zeitraum unerfüllt blieb, bis Beziehungen schließlich beendet und Produktionsabläufe internalisiert werden mussten:

Interviewpartner: Also, in der Anfangszeit sind wir einen anderen Weg gegangen. Wir haben gesagt, wir geben Betrieben Arbeit und bekommen Arbeit zurück. Das betraf speziell die Reprobetriebe. Das heißt also, wir haben erst sehr, sehr spät angefangen, selbst zu setzen beziehungsweise Daten zu übernehmen und im Haus zu belichten. Davor ist es so gelaufen, dass wir unsere Kunden zu Leipziger Reprobetrieben geschickt haben (...) Die haben dann für uns die Filme belichtet. Natürlich hatten die dann auch den direkten Kontakt mit dem Kunden. Das ging in den meisten Fällen eine Weile ganz gut (...) Aber je weiter die Technik fortgeschritten ist, umso größere Probleme hat das gegeben. Das heißt also, dass diese Reprobetriebe Kunden regelrecht vergrault haben. Weil diese Betriebe zum Teil nicht in der Lage waren, Wünsche von Kunden überhaupt auszuführen. Wir haben aber auch größere Probleme in punkto Zuverlässigkeit und Termintreue bekommen (...) Zum Beispiel haben wir auf Filme gewartet. So, und wenn wir dann dort angerufen haben, um mal nachzufragen, dann hörten wir „Ja, tut mir leid, kann ich Ihnen auch nicht sagen, kann heute Nachmittag werden, kann morgen werden.“ Und teilweise haben wir Arbeit zurückbekommen, teilweise aber auch nicht. Was an Arbeit zurückgekommen ist, ist also dann im Laufe der Zeit auch immer weniger geworden (...) Danach ist es uns nur mit viel Mühe gelungen, Kunden wieder zurück zu gewinnen. Wir haben uns dann also innerhalb einer sehr kurzen Zeit von absoluten Anfängern in der digitalen Druckvorstufe zu einer Firma mit einer wirklich sehr ausgebauten Druckvorstufe entwickelt (...) Das geht also soweit, dass Daten geprüft werden, dass Kunden geschult werden, wie die Daten auszusehen haben oder was dabei zu beachten ist, dass wir eigene Proofs rauslassen können und so weiter.

Die Stabilität von Unternehmensbeziehungen kann allerdings durch besondere äußere Umstände auch erhöht werden. Beispielhaft dafür ist das Modell zweier oder mehrerer Unternehmen, die ihren Standort im gleichen Produktionsgebäude gefunden haben und dort zwar wirtschaftlich eigenständig geblieben sind, aber viele Produktionsabläufe dennoch gemeinsam organisieren. Allerdings ist dafür eine strikte Arbeitsteilung zwischen den Unternehmen erforderlich, die auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten beibehalten wird. Die Unternehmen befinden sich dadurch in einer monopolähnlichen Situation, in der es für sie nur geringe Anreize gibt, den Wettbewerb untereinander wieder aufzunehmen.

Innerhalb der Standortgemeinschaft ist zudem für eine stärkere soziale Kontrolle gesorgt. Der enge räumliche Bezug garantiert vor allem, dass keines der Unternehmen gegen Absprachen verstoßen kann, ohne nachfolgend Sanktionen befürchten zu müssen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein opportunistisches Verhalten zwischen den Akteuren unentdeckt bleibt, ist innerhalb solcher Gemeinschaften gering. Dabei sind die funktionalen Vorteile jedoch nur eine Seite der Zusammenarbeit. Die Unternehmen dokumentieren darüber hinaus durch ihre gemeinsame Adresse, dass sie auch nach außen als ein Zusammenschluss von Unternehmen wirken und so wahrgenommen werden möchten.

Interviewpartner: *Ich bin wahrscheinlich sogar noch eingeschränkter als andere, weil ich mich von Anfang an aus diesen ganzen Dingen wie Vorstufe und Verarbeitung herausgehalten habe. Unser Sitz ist dafür sehr ideal, direkt in der City. Der Mann da gegenüber an der Maschine, das ist eine Buchbinderei (...) Die ganze Verarbeitung hinten raus habe ich von Anfang an weggelassen, weil ich gesagt habe, preiswerter bekomme ich das nie hin. Ich kann das von hier rüber tragen und dort verarbeiten lassen. Und was jetzt die Vorstufe angeht, Satz auf dem Computer, Filme machen und so weiter, waren hier im Haus eigentlich auch noch zwei Firmen gewesen (...) Und das [gemeint ist die Zusammenarbeit mit den anderen Unternehmen vor Ort, d. Verf.] funktionierte so gut, dass ich das [gemeint ist der Aufbau einer eigenen Vorstufe und Druckweiterverarbeitungsstrecke, d. Verf.] damals NICHT angefasst habe (...) Das wären dann auch wieder Investitionen gewesen, die ins Unermessliche gehen.*

Interviewpartner: *Wir bekommen hier Druckbögen herein, die bei uns im Hause durch beide Firmen manchmal fünf Mal bearbeitet werden. Zweimal wir, drei Mal der [der Kooperationspartner, d. Verf.], oder umgedreht (...) Insgesamt fünf Arbeitsgänge. Und die machen wir sozusagen in zwei Firmen. Hat jeder sein Spezialgebiet. Und wir ergänzen uns dadurch. Und wenn diese Möglichkeit hier nicht im Hause wäre, hätten wir auch diese Aufträge nicht. Die haben wir also nur dadurch, dass wir dieses Potential gemeinsam anbieten (...) Es wird aber jeder einzeln abgerechnet. Also wir rechnen unsere Dienstleistung ab, und der [der Kooperationspartner, d. Verf.] rechnet seine Dienstleistung ab.*

Interviewer: *Vermarkten Sie die Produkte auch gemeinsam?*

Interviewpartner: *Teilweise ja. Wir laden auch Agenturen oder Kunden ein und führen im Haus gemeinsame Veranstaltungen durch.*

In der Anwendung des transaktionskostentheoretischen Analyseschemas reduziert sich die empirische Untersuchung der Austauschbeziehungen auf diejenigen Aspekte der Organisation, die unmittelbar kostenwirksam werden. Welche Organisationsform für die Austauschbeziehungen zwischen den Unternehmen gewählt wird, hängt jedoch nicht nur von spezifisch ökonomischen Transaktionseigenschaften ab, sondern beispielsweise auch von der Entwicklung und Qualität der Unternehmensbeziehungen, den räumlichen Bedingungen oder den Absatzbeziehungen der Unternehmen zu den Endkunden. Um deshalb ein vollständigeres Bild von der Organisation der Produktion zu gewinnen, sollen im Folgenden die Grenzen und Vernetzungen der Unternehmen weitergefasst und als

Struktureffekte eines Netzwerks unterschiedlicher Austauschbeziehungen verstanden werden, in das neben Mitbewerbern und Zulieferern in der Wertschöpfungskette auch die Auftraggeber des Handwerks sowie nichtökonomische Organisationen, wie zum Beispiel Forschungseinrichtungen, eingebunden sind.

B Wandel der *Embeddedness*

Mit dem unterschiedlich ausgedeuteten Konzept der *Embeddedness* kann die Kritik an der Transaktionskostentheorie, dass Beziehungen der Unternehmen nicht allein durch das ökonomische Motiv eines Unternehmens bestimmt werden (BATHELT/GLÜCKLER 2003, S. 161), positiv in ein historisches und strukturelles Verständnis sozialer Beziehungen von Unternehmen gewendet werden. Da ein ökonomisches Handeln als soziales Handeln weder kontextfrei geschieht, noch einer voreingestellten Ursache folgt, führt an der Analyse konkreter sozialer Beziehungen kein Weg vorbei. Sie ist die bevorzugte Methode zur Untersuchung sozialen und wirtschaftlichen Handelns und steht im Mittelpunkt des *Embeddedness*-Ansatzes.

Die Konzeptualisierung des *Embeddedness*-Begriffes beginnt damit, dass eine bestimmte Perspektive in der Analyse eingebetteter Strukturen sozialer Beziehungen gefunden und eingenommen wird. Der weitere Fortgang der vorliegenden Untersuchung wird insofern vor allem durch die *Embeddedness*-Ansätze nach Mark Granovetter und Anthony Giddens bestimmt (GRANOVETTER 1985, GIDDENS 1999). Während Granovetter die (strukturellen) Wirkungen fortdauernder Systeme sozialer Beziehungen in den Vordergrund stellt, entwickelt der Ansatz nach Giddens eine historische Konzeptualisierung der sozio-institutionellen *Embeddedness*, die den diskontinuierlichen Prozess der Herauslösung und Wiedereinbettung sozialer Beziehungen zum Zeitpunkt der anbrechenden Epoche der Moderne beschreibt. Beide *Embeddedness*-Konzepte wollen jedoch soziales Handeln situiert erfassen und nicht durch allgemein gültige Kategorien oder Gesetze erklären.

Ökonomisches Handeln muss deshalb als soziales Handeln auf konkrete Strukturen von Beziehungen rückbezogen werden. Im Falle des Handwerks sind das überwiegend lokale Interaktionskontexte, die im Zuge der Systemtransformation vom Plan zum Markt jedoch eine grundlegende Neubewertung erfahren haben. Um die Reorganisation von Austauschbeziehungen im Anschluss an die Systemtransformation mit Hilfe des *Embeddedness*-Ansatzes darzustellen, soll eine Kombination der genannten analytischen Zugänge vorgenommen werden, aus der hervorgeht, wie sich die Struktur sozialer Beziehungen im Handwerk seit 1990 veränderte. Vor der eigentlichen Analyse der Einbettung des Handwerks sollen beide *Embeddedness*-Begriffe nacheinander kurz vorgestellt werden.

I Begriffe und Konzepte zur Erfassung der *Embeddedness*

a) *Embeddedness*-Ansatz nach Granovetter

Zur Analyse der Qualität und Wirkung sozialer Beziehungen werden analytische Kategorien benötigt, die den Prozess der Netzwerkbildung und nicht das Individuum in den Mittelpunkt technologischer und wirtschaftlicher Problemlösungen stellen. Zugleich müssen diese Kategorien wesentliche soziale Kriterien für den Erfolg wirtschaftlichen Handelns benennen. Das Struktur-Konzept der *Embeddedness* nach Granovetter (GRANOVETTER 1973, 1985) beschreibt in diesem Zusammenhang grundlegende Effekte der Netzwerkbildung, die später unter anderem auf organisations- und innovationswissenschaftliche Diskurse in der Regionalentwicklung übertragen wurden (GRABHER 1993b).

Die *Embeddedness*-Perspektive basiert nach Granovetter auf der Annahme, dass wirtschaftliches Handeln in *kontextspezifischen Strukturen sozialer Beziehungen* (GLÜCKLER/BATHELT 2003, S. 176) verortet ist, die nicht aus sich selbst heraus existieren, sondern von bewusst und absichtsvoll handelnden Subjekten geschaffen und reproduziert werden. In empirischen Analysen wird der soziale Kontext wirtschaftlichen Handelns zunächst über die *strukturelle* und die *relationale* Dimension von Beziehungen rekonstruiert: *By "embeddedness" I mean that economic action, outcomes, and institutions are affected by actors' personal (dyadic) relations, and by the structure of the overall network of relations. I refer to these respectively as the relational and the structural aspects of embeddedness* (GRANOVETTER 1990, S. 98).

Auch wenn die Möglichkeiten des *Embeddedness*-Ansatzes bislang nur ansatzweise genutzt wurden (für eine kritische Zusammenfassung der *Embeddedness*-Perspektive in der Wirtschaftsgeographie vgl. GLÜCKLER 2001 und OINAS 1997), erscheinen die von Granovetter vorgeschlagenen Kategorien zur Qualität und Struktur sozialer Beziehungen alles in allem doch eine größere Genauigkeit in der Erfassung sozialen Handelns zu besitzen als traditionelle Akteurskonzepte, denen Granovetter ein atomistisches Verständnis des Individuums vorwirft. Eingebettet in soziale Beziehungen, Institutionen und organisatorische Strukturen, richten sich die Handlungsorientierungen, Präferenzen, Erwartungen und Erfahrungen der Akteure nach ihrer Position innerhalb der sozialen Gemeinschaft und sind damit die unmittelbare Folge einer eingeübten Interaktion mit anderen Mitgliedern des Systems.

Der relationalen *Embeddedness* von Akteuren können mehrere Einzelindikatoren zur Qualität von Austauschbeziehungen zugeordnet werden (Intensität, Interdependenz, Offenheit und Reziprozität der Beziehungen, Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Leistungsfähigkeit der Partner usw.). Bei engen Verbindungen sind die Kontakte zwischen den Akteuren prinzipiell durch eine größere Intensität, Häufigkeit, Verbindlichkeit, Festigkeit und Vertrautheit gekennzeichnet als bei schwachen Verbindungen.

Der strukturelle Aspekt von *Embeddedness* geht über die Zwischenmenschlichkeit zwei-

seitiger Interaktionsformen („dyadische“ Netzwerke) hinaus. Personen können gleichzeitig in viele Beziehungen unterschiedlicher Akteursstrukturen höherer Ordnung eingebettet sein. Eine „dyadische Atomisierung“ dieser Strukturen wäre eine reduktionistische Sichtweise der Netzwerkperspektive, die es unmöglich machen würde, Prozesse der Kohäsion oder Fragmentierung von Gruppenbeziehungen und noch andere systemische Eigenschaften eines Netzwerks zu erkennen, die sich durch die Austauschbeziehungen der Akteure entwickeln (GRANOVETTER 1990, S. 98f.).

Das *Embeddedness*-Konzept stellt damit sowohl auf individuelle (Mikroebene) als auch auf strukturelle Eigenschaften (Makroebene) von Akteurnetzwerkbeziehungen ab. Die Interaktion zwischen zwei Unternehmensorganisationen kann dadurch als eine Angelegenheit betrachtet werden, die zwischen den Repräsentanten der beiden Unternehmen erfolgt, die im Namen ihrer Organisation handeln, aber ebenso auch durch Strukturen beeinflusst werden, die auf die Handlungen der Organisationen im Ganzen einwirken. Wer als Akteur anzuerkennen ist – eine Person oder die Organisation als handelndes Subjekt einer Anzahl von Beziehungen – zeigt sich erst, wenn man die Struktur von Beziehungen zwischen einer Menge von Akteuren ganz im Sinne der sozialen *Embeddedness* kontextualisiert.

Das empirisch-analytische Verfahren, mit dem die individuellen und globalen (emergenten) Eigenschaften eines sozialen Kontextes schließlich zusammengefügt werden, ist die Methode der Netzwerkanalyse (GRANOVETTER 1973, S. 1360). Die Netzwerkanalyse trägt auch dem Umstand Rechnung, dass es immer von der konkreten Situation, Geschichte oder den Strukturen der Beziehungen abhängt, ob die Bedingungen und Prinzipien eines Kontexts (organisationspezifisch oder organisationsübergreifend) nun handlungsbeschränkend wirken oder ob Akteure durch ihr Umfeld im Gegenteil erst dazu befähigt werden, in einer bestimmten Weise zu handeln.

Der Blickwinkel, den der Betrachter in der Netzwerkanalyse einnimmt, richtet sich nach seiner Fragestellung.

So verdeutlicht das *Embeddedness*-Argument erstens, dass es von der konkreten Anordnung einer Vielzahl von Beziehungen und der Position innerhalb der Menge von Akteuren abhängt, wie groß der individuelle Handlungsspielraum des Einzelnen ist. Handlungsspielräume zur Verwirklichung individueller Ziele eröffnen sich vor allem dann, wenn die Akteure ein so genanntes strukturelles Loch (BURT 1992) bisher unverwirklichter Beziehungen ausfüllen. In diesem Falle schaffen es einzelne Repräsentanten eines Netzwerks, dass untereinander noch unverbundene Akteure an ein Netzwerk angeschlossen werden, in dem sie sich selbst in die exklusive Position eines Maklers bringen und von dort aus zwischen den untereinander noch fremdgebliebenen Akteuren vermitteln. Dagegen sinken die Handlungschancen, wenn die Beziehungen der übrigen Akteure redundant und die Möglichkeiten der Vernetzung innerhalb einer bestimmten Aktionsreichweite weitestgehend erschöpft sind.

Aus struktureller Perspektive widmet sich das *Embeddedness*-Konzept zweitens der unterschiedlichen Bedeutung von Beziehungen in Abhängigkeit von deren Qualität und Positionierung. Wie viel von den Struktureigenschaften der Beziehungen abhängt, zeigt sich insbesondere dann, wenn man die Bedeutung der Beziehungen für den Wissenstransfer innerhalb eines Netzwerks betrachtet. Als Ausgangspunkt genügt schon die einfache Unterscheidung in starke und schwache Beziehungen: Je nachdem wie starke und schwache Beziehungen in einem Netzwerk verteilt sind, variiert auch dessen Fähigkeit, neues Wissen aufzunehmen und zu verarbeiten. Dabei sind es nach Granovetter insbesondere die schwachen Beziehungen, die durch überbrückende Verbindungen für eine Öffnung und damit größere Reflexivität des Netzwerks sorgen. Je weniger schwache Verbindungen eine gegebene Menge von Akteuren aufweist, umso größer ist die Gefahr, dass sich Kopplungen zu stark verfestigen, gegen äußere Einflüsse immunisieren oder abschotten und der Fortbestand eines Netzwerks im Wettbewerb mit anderen Netzwerken nicht mehr gesichert werden kann (GRANOVETTER 1973).

Granovetters These von der Stärke schwacher Beziehungen (GRANOVETTER 1973) muss aber nicht unbedingt als eine Kritik an den starken Beziehungen aufgefasst werden. Starke und schwache Beziehungen erfüllen vielmehr ganz unterschiedliche Funktionen innerhalb eines Netzwerks. Während sich neue Ideen vor allem am Rand eines Netzwerks über schwache Verbindungen ausbreiten, werden unumstrittene, weniger radikale Neuerungen vor allem über die starken Verbindungen innerhalb eines Netzwerks transportiert.

Als Fazit der *Embeddedness* bleibt die Erkenntnis, dass die individuellen und kollektiven Eigenschaften der Akteure selbst schon Netzwerkeffekte sind. Das Verhalten der Akteure ist auf keiner (Mikro- oder Makro-)Ebene von den Strukturen der sozialen Beziehungen (Akteursnetzwerken) zu trennen, das heißt die Handlungen und Spielräume für Handlungsentscheidungen orientieren sich an den Grenzen und Möglichkeiten des veränderlichen Beziehungssystems, so wie die kontingenten Eigenschaften der sozioökonomischen Netzwerke umgekehrt beispielsweise ein Produkt des einzelnen Personen entgegengebrachten oder von ihnen ausgehenden Vertrauens sind (GRABHER 1993a, S. 7ff.).

b) Konzept der Entbettung nach Giddens

Giddens thematisiert die Formierung moderner Gesellschaften als einen Prozess des Heraushebens sozialer Beziehungen aus ortsgebundenen (lokalen) Interaktionszusammenhängen, der von einer räumlich wie zeitlich übergreifenden Umstrukturierung der sozialen Systeme begleitet wird (GIDDENS 1999, S. 33). Die *Entbettung* ist für Giddens ein konstitutives Merkmal des Überganges von der traditionellen zur modernen Gesellschaft und die wechselnde Ausrichtung von Zeit und Raum ein Spezialfall dieses Herauslösens. Ihre wesentlichen Triebkräfte sieht Giddens in der Schaffung symbolischer Zeichen und der Etablierung technischer Expertensysteme, die zusammen weite Bereiche der materiellen und gesellschaftlichen Umwelt in der Moderne organisieren (GIDDENS 1999, S. 34).

Das bedeutendste Zeichensystem der Moderne ist die Entwicklung des Geldes als standardisiertes Tauschmittel, das unter Außerachtlassung des Inhaltes der zu tauschenden Güter und Dienste und der spezifischen Merkmale der tauschenden Individuen oder Gruppen einen eigenen, unpersönlichen und verallgemeinernden Maßstab findet, um den Wert einer Sache zu bestimmen (GIDDENS 1999, S. 35). Wo Geld zur Organisation von Tauschbeziehungen eingesetzt wird, werden Güter und Dienste auf ihren Tauschwert reduziert und dadurch unweigerlich aus ihrem spezifischen sozialen Umfeld herausgehoben. Erst dadurch kann ein verlässlicher Bezugsrahmen für Transaktionen zwischen räumlich und zeitlich weit entfernten Akteuren entstehen (GIDDENS 1999, S. 37f.).

Dass es schon in der Vormoderne weit entwickelte Geldsysteme und Entbettungsvorgänge gab, bedeutet für Giddens keinen Widerspruch zu deren Gebrauch in der Moderne, denn zwischen der modernen Geldwirtschaft und dem materialen Münzwesen der Vormoderne gibt es wesentliche Unterschiede. Die Moderne beginnt in der Geldwirtschaft erst mit der zunehmenden Unabhängigkeit und Virtualität des Geldes hinsichtlich der Formen und Mittel seiner Repräsentation, als das „eigentliche Geld“ zu einer Form reiner Information wurde, die (in Computern gespeichert) jederzeit und an jedem beliebigen Ort abgerufen werden kann (GIDDENS 1999, S. 37f.). Als Zeichen eröffnet das Geld zugleich eine neue Dimension in der *raumzeitlichen Abstandsvergrößerung* (GIDDENS 1999, S. 37f.) moderner Gesellschaften. Es wird zu einem *inneren Bestandteil des modernen Lebens in der Gesellschaft* (GIDDENS 1999, S. 39), ohne den die (räumliche) Ausweitung kapitalistischer (Geld-)Märkte nicht möglich gewesen wäre.

Als ein weiteres Beispiel für die mit der Moderne verbundene Entbettung des Zeit-, Raum- und Sinnbezugs sozialer Systeme nennt Giddens die Entstehung eines Expertenwesens zur Stabilisierung der mit zahllosen technisch-professionellen Systemen bestückten Umgebungsbedingungen. Ähnlich den symbolischen Zeichen gewährleisteten Expertensysteme die Sicherheit der Erwartungen von Konsumenten auch über große Raum-Zeit-Abstände hinweg (GIDDENS 1999, S. 42). Die unpersönliche Natur der zur Generierung und Verbreitung technischen Wissens eingesetzten Kontroll-, Test- und Bewertungsverfahren substituiert die ältere Einbettung der sozialen Beziehungen in die unmittelbaren Gegebenheiten des lokalen Kontexts und sorgt so für eine Entbettung und raumzeitliche „Dehnung“ der modernen Gesellschaftssysteme (GIDDENS 1999, S. 42).

Das Wesensmerkmal der Entbettung liegt in beiden Fällen jeweils in der Art und Weise, wie Risiko und Vertrauen durch Kopplungsprozesse entstehen. Einfach ausgedrückt, basieren alle Entbettungsmechanismen auf dem gleichen Vertrauen in die Richtigkeit und Verlässlichkeit abstrakter Prinzipien: *Das Vertrauen wird hier nicht in Individuen gesetzt, sondern in abstrakte Fähigkeiten* (GIDDENS 1999, S. 39). Um dieses Vertrauen zu erlangen, ist es nach Giddens gar nicht notwendig, vollständige Einsicht in die gegebenen Wissensgrundlagen der Expertensysteme zu erhalten (GIDDENS 1999, S. 40). Oft genügt schon der einfache „Glaube“ an die Verlässlichkeit und Redlichkeit von Personen und Systemen. Doch kann dieser „Glaube“ in der Gestalt von Erfahrungen, Institutionen, Standardisierungen

oder Regulierungsinstanzen auch eine ganz „reale“ Grundlage besitzen (GIDDENS 1999, S. 42f.). So gesehen ist das Vertrauen in die Systeme mit dem anwachsenden Risiko eng verwoben und einfach eine pragmatische Einstellung vor dem Hintergrund, *dass solche Systeme im Allgemeinen so funktionieren, wie man es von ihnen erwartet* (GIDDENS 1999, S. 42f.).

Das Risiko eines durch technische Systeme organisierten Alltagslebens ist ein *kalkuliertes Risiko*, dessen sich die Handelnden bewusst sind, von dem sie sich aber nicht abschrecken lassen, solange es vernünftige Gründe für die Annahme gibt, dass Expertensysteme die Risiken spezifischer Handlungsweisen soweit wie möglich reduzieren (GIDDENS 1999, S. 41). Handeln kann mithin überhaupt nur, wer es zustande bringt, Vertrauen in Expertensysteme zu setzen, ohne selbst notwendigerweise Expertenwissen zu besitzen, oder wer wenigstens seinen empirischen Beobachtungen von Stabilität Vertrauen schenken kann (GIDDENS 1999, S. 42f.). Man könnte auch sagen, dass modernen Gesellschaften der Sinnbezug personalisierter, unmittelbarer Erfahrung abhanden gekommen ist. Dafür gibt es nun eine Vielzahl personenungebundener Institutionen, die den Einzelnen von der Frage nach dem (verlorenen) Sinn und Risiko seines Tuns entlasten, indem sie sein Vertrauen in eine Sache als solches stärken.

Wenn der Wandel der *Embeddedness* nun anhand von Aussagen der Beteiligten betrachtet wird, gehen der Analyse zwei Leitfragen voraus: Zum einen interessiert sich die Arbeit dafür, wie die Beziehungen von Firmen organisiert werden. Welche Organisationsformen sind es, die im Prozess der Entbettung und Wiedereinbettung des Handwerks aufeinander treffen und rekombiniert werden? Zum anderen muss die Kopplung von Raum und Zeit betrachtet werden: Unter welcher raumzeitlichen Ausrichtung erfolgt also die Umstrukturierung der *Embeddedness* seit dem Ende der sozialistischen Industriegesellschaft, das nur wenige in dieser Form erwartet hatten?

II Entbettung aus ortsgebundenen Interaktionskontexten

Ausgangspunkt der Untersuchung ist ein wirtschaftlicher Interaktionszusammenhang, in dem (von technologischen und organisatorischen Innovationsprozessen weitgehend abgeschottet) vormodern anmutende Unternehmensbeziehungen selbst unter den Gegebenheiten eines staatlich verordneten Konzentrations- und Industrialisierungsprozesses bis zur Krise und dem darauf folgenden schnellen Zusammenbruch des Staatsapparates weiterexistierten. Der auf dem Improvisationsgeschick der Akteure basierende informelle Tauschhandel als Quelle dieser Kontakt- und Interaktionsnetze verfügte weder über ein ausdifferenziertes Expertensystem noch über die Mittel der modernen Geldwirtschaft. Oft blieb den Akteuren als einzige Form der Transaktion nur die an Raum und Zeit gebundene Form des direkten Tausches von Gütern und Diensten, um die Produktion aufrechtzuerhalten und die erforderlichen Güter und technischen Geräte (Maschinen, Vorprodukte, Betriebsstoffe usw.) zu beschaffen.

Darüber hinaus teilten die handelnden Personen ein gemeinsames Verständnis über die Ergebnisse ihrer Arbeit, woraus Vertrauen und kollektive Identitäten entstanden, wie sich am Beispiel des verbreiteten Qualitätsethos leicht zeigen lässt. Diese vorhandenen Beziehungen und Kontaktnetze lokaler Akteure wurden in der Transformation zumindest gelockert, wenn sie nicht sogar ganz auseinandergebrochen waren. Das heißt, die Beziehungen der Akteure wurden aus ihren traditionellen Bezügen der „Kollegialität“ herausgelöst („entbettet“) und in neuartige marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte eingebunden. Viele der befragten Akteure deuten diesen Prozess noch heute unter den Vorzeichen eines Verlustes von Vertrauen, sozialer Nähe und Sicherheit. Nur allmählich werden die daraus entstandenen losen Kopplungen gezielter zur strategischen Verortung und Vernetzung der Unternehmen eingesetzt. Insofern hat die Entbettung auch unter den gegenwärtigen Rahmenbedingungen noch immer Bedeutung; eine strenge zeitliche Abfolge haben die unabgeschlossenen Prozesse der Entbettung und Wiedereinbettung wie übrigens der gesamte Transformationsprozess nicht.

a) **Fragmentierung**

Wie man sich den Prozess des Heraushebens sozialer Austauschbeziehungen aus ortsgebundenen Interaktionszusammenhängen vorzustellen hat, soll im folgenden Kapitel anhand der horizontalen Kommunikation zwischen Unternehmerkollegen genauer erläutert werden. Nahezu alle Gesprächspartner berichten, dass die Beziehungen zu den anderen Unternehmern in letzter Zeit deutlich schwieriger geworden sind, der Kreis potentieller Partner klein und das Vertrauen in den Kundenschutz bei abgestimmten Produktionsaufträgen verloren gegangen ist. Die Beziehungen der Unternehmer hätten sich eigenartig „abgekühlt“, sofern Subkontrakte und Lieferverflechtungen nicht gleich durch eigene Produktionskapazitäten substituiert werden. Einige Betriebe berichten zudem von einem ungewöhnlich harten und teilweise unfairen Konkurrenzverhalten, das auf Kosten anderer Betriebe geht.

Interviewpartner: *Davor war ich ja eine Zeit lang in der [Name einer bekannten Straße in Leipzig, d. Verf.]. In den Räumen sitzt jetzt [ein Wettbewerber des Unternehmens, d. Verf.]. Die Kunden haben damals noch Aufträge in den Briefkasten geworfen, als ich schon nicht mehr dort war. Doch statt mir diese Aufträge weiterzuleiten, haben sie [gemeint ist der Wettbewerber, d. Verf.] diese einfach selbst gemacht. Das ist doch frech, oder? Ja, und mein Kunde hat sich gewundert, weshalb er plötzlich von denen einen Druckauftrag zurück kriegte.*

Begrifflichkeiten wie „Vertrauen“, „Netzwerk“, „Kooperation“ oder „Partnerschaft“ gehören zwar noch immer zum Wortschatz des Praxishandelns. Sie verraten dabei aber immer weniger über die Bedingungen, unter denen ein wirtschaftliches Handeln tatsächlich möglich ist. Diese lassen für „Kooperationen“ in der Regel nur wenig Spielraum: Wenn ein Wettbewerb zwischen den Betrieben nicht durch unterschiedliche Marktsegmente, Unternehmensgrößen oder Druckformate der Akteure von vornherein ausgeschlossen ist,

können die Austauschbeziehungen schnell an den opportunistischen Verhaltensweisen der beteiligten Akteure scheitern. Ein „Vertrauen“ das deshalb nur demjenigen entgegen gebracht wird, der ohnehin nicht zum Kreis der potentiellen Wettbewerber zählt, weil er sich in einem anderen Marktsegment bewegt, ist keines. In diesem Sinne sind viele Beziehungen, die von den Gesprächspartnern als „Kooperation“ bezeichnet werden, genauer gesagt als marktförmige Beziehungen angelegt. Die Transaktionen werden meist sehr kurzfristig vereinbart und genau abgerechnet, so dass jede gemeinsame Handlung für die beteiligten Akteure mit einem unmittelbaren Vorteil abschließen muss.

Interviewpartner: *Jeder trägt seine eigene Last. Ich sage mal Druckereien sind traditionell (...) sehr konservativ eingestellt.*

Interviewpartner: *Jeder ist heute wirklich sich selbst der Nächste. Jeder ist dem Anderen ein Konkurrent. Und speziell unter Druckereien ist das ganz gravierend.*

Interviewpartner: *Da muss Jeder Eigenkreativität entwickeln, wenn er jetzt, unter heutigen Bedingungen, noch irgendwo eine Nische, eine Marktlücke oder etwas in der Art entdecken will.*

Die öfters bekundete Intention eines partnerschaftlichen Handlungsverständnisses verschleiert kaum das intensive Konkurrenzverhalten der Betriebe. Fragt man die Unternehmer nach ihren horizontalen Austauschbeziehungen, kommen Verhaltensformen zur Sprache, die Ausdruck einer zunehmenden Entfremdung und wachsenden sozialen Distanz sind. Noch in der Transformation soll einigen Interviewpartnern zufolge eine große Offenheit unter den Unternehmerkollegen geherrscht haben, die zuletzt jedoch stark nachgelassen hat. Vor allem Erfahrungen über den Einsatz und die Schwächen neuer Technologien werden inzwischen mit großer Zurückhaltung behandelt; sie sollen mit allen Mitteln vor dem Zugriff Dritter geschützt werden.

Interviewpartner: *Ich merke es auch auf Veranstaltungen oder so. „Na wie geht's?“ und „Wie läuft's bei Dir?“ und so weiter. Dann wird vielleicht noch ein bisschen über neue Technik gesprochen, aber mehr auch nicht. Das ist schon sehr verhalten geworden. Eigentlich ist es schade, dass es so geworden ist. Es ist schade.*

Interviewpartner: *Wir sind Anfang der 90er Jahre durch Veranstaltungen, die die Papierlieferanten durchgeführt haben, in Kontakt gekommen. Die haben damals alle Druckereien in der Region zusammen eingeladen. Und damals haben wir frank und frei miteinander diskutiert und haben unsere ersten Erfahrungen ausgetauscht. Damals konnten wir noch voneinander profitieren. Mittlerweile ist da aber irgendwo eine Grenze erreicht. Wenn sich heute jemand was Neues angeschafft hat, dann versucht der, auch die Erfahrungen für sich zu behalten. Das ist halt so. Ich würde das auch so machen. Weil es einfach ein Vorteil für mich ist. Ich stecke soviel an Energie hier rein, dass ich mir mittlerweile sage, „Du lässt hier niemanden mehr so leicht in Deine Karten schauen“.*

Eine Referenzgruppe für die wachsenden Widerstände in der Kommunikation zwischen den Betrieben sind die kleineren, noch existierenden Handwerksbetriebe der Vorwendezeit, die schon damals als Kleinbetriebe von zugelassenen Handwerksmeistern privatwirtschaftlich geführt wurden. Der in dieser Gruppe praktizierte informelle Tauschhandel mit knappen Gütern und Dienstleistungen hatte die wichtige Aufgabe, auftretende Knappheiten in der Versorgung mit produktionsnotwendigen Stoffen und Materialien im Bedarfsfall zu überwinden, damit die Produktion nicht zum Erliegen kam. Obwohl der geschützte Aktionsraum der Netzwerke nun nicht mehr benötigt wird – wenigstens nicht mehr für die ständige Versorgung mit Produktionsmitteln, Rohstoffen und Vorprodukten – gibt es diese gewachsenen Beziehungen in Einzelfällen noch immer. Stabile persönliche Kontakte finden sich überhaupt nur innerhalb der kleinen Gruppe der seit langem privatwirtschaftlich organisierten Familienbetriebe des Handwerks. Diese Beziehungen basieren noch heute auf den Erfahrungen einer gemeinsamen Alltagswelt im sozialistischen Produktionsregime, die im kollektiven Gedächtnis haften geblieben ist.

In Bezug auf die neuen Knappheitsbedingungen der Märkte erwies sich das vorhandene Netzwerk kleiner Handwerksbetriebe jedoch als wertlos. Als Zweck solcher Kooperationen böte sich unter anderem der Austausch von praktischen Erfahrungen mit neuartigen technischen Systemen an, weil diese Informationen im technisch-organisatorischen Strukturwandel der Branche ein besonders begehrtes Gut geworden sind und sich Märkte in der Regel über die Kommunikationsinhalte verständigen, an denen der meiste Bedarf besteht. Statt für andere, marktwirtschaftliche Handlungsziele in Anspruch genommen zu werden, ist jedoch das demographische Ausklingen dieser ehemals solidarischen Gemeinschaften zu beobachten. Das in Teilen bis heute bestehende Netzwerk kleiner Familienbetriebe konnte also trotz vieler Anläufe nicht den neuen Knappheitsbedingungen der Märkte entsprechend „umprogrammiert“ werden. So gesehen sind die *strong ties* der Handwerksbetriebe als Relikte der Vorwendezeit zwar noch existent, als potentielle Basis für zeitlich sehr stabile Kooperationsbeziehungen zwischen Unternehmen sind sie inzwischen aber weitgehend bedeutungslos.

So bestätigt sich einerseits, was Granovetter über die Geschichte von Strukturen sozialer Beziehungen schreibt, dass die Akteure ein gemeinsames Verständnis und emotionales Erleben nämlich auch dann nicht loslässt, wenn diese später über längere Zeiträume untereinander nur einen losen oder überhaupt keinen Kontakt haben. Und dennoch können neue Ereignisse den Prozess der Beziehungsbildung verändern, wenn sich dieser in anderer Weise verfestigt und nur lange genug betrieben wird. Aus dem gleichen Grund, warum die Zuordnungen eines gemeinsamen Innen und Außen noch immer Gültigkeit besitzen, spüren die Betriebe letztlich auch den Verlust sozialer Bindungen am stärksten, was nicht heißen soll, dass sich der Prozess des „Heraushebens“ sozialer Beziehungen deshalb nur auf die alteingesessenen Handwerksbetriebe beschränkt. Dort liegt aber sicherlich ein Schwerpunkt der sozialen Fragmentierung.

In ongoing relations, human beings do not start fresh each day, but carry the baggage of previous interactions into each new one. Built into our cognitive equipment is a remarkable capacity, depressingly little studied, to file away the details and especially the emotional tone of past relations for long periods, so that even when one has not had dealings with a certain person for many years, a reactivation of the relationship does not start from scratch, but from some set of previously attained common understandings and feelings. It follows that the characteristics of structure of relations also result from processes over time, and can rarely be understood except as accretions of these processes (GRANOVETTER 1990, S. 99).

Interviewpartner: *Das Verhältnis ist in letzter Zeit recht eigenartig geworden. Also, nach der Wende ging das alles noch. Aber inzwischen sind die Leute sehr in sich gekehrt. Die Kollegialität ist eigentlich weg.*

Interviewer: *Seit wann beobachten Sie das und woran liegt das?*

Interviewpartner: *Ja, wie soll man das sagen? Wo fängt man da an? Also, ich würde sagen, Schuld ist die verfehlte Investitionspolitik der lieben Kollegen. Ich kann nur soviel investieren, wie ich anschließend auch auslasten kann. Das richtet sich nach dem Bedarf. Es gibt aber im Osten die Möglichkeit, Fördermittel zu nutzen. Da sind zum Teil Sachen aus dem Boden gestampft worden, die überhaupt nicht gebraucht werden. Und dadurch haben wir jetzt im Prinzip in den kleineren Firmen fast überall eine Überkapazität. Und dadurch sind sich die Leute ein bisschen zum Feind geworden.*

Wir hatten ja bis zur Wende eine Berufsgruppe des Buchdruckhandwerks. Und zur Wendezeit ist der Berufsverband, der Druckverband gekommen, und der hatte uns zu einer großen Versammlung eingeladen. Dort hat der Referent gesagt: „Bis jetzt sind Sie Kollegen gewesen, ab sofort sind Sie Konkurrenten.“ Und da haben die Kollegen alle gesagt: „Das kommt nicht in Frage. Wir haben zusammengehalten in der DDR-Zeit – wir mussten uns einfach untereinander helfen – und wir lassen uns jetzt nicht irgendwie [auseinandertreiben, d. Verf.].“ Es ist aber genau das eingetreten. Wir sind heute so, dass wir uns – teilweise gucken wir aneinander vorbei und tun so, als würden wir uns nicht mehr kennen.

Die Konkurrenz ist so hart geworden, es sind viele neue Betriebe dazu gekommen (...) Wenn man in das Branchenbuch guckt, da sage ich mir: Von den alten – in Führungszeichen – Kollegen, die also vor der Wende schon da waren, sind nur ganz wenige übrig. Alles neue Leute. Ich weiß nicht, wo sie alle hergekommen sind. Haben ganz tolle Namen. Die Konkurrenz ist schon ganz schön groß geworden (...) Der Preiskampf ist Wahnsinn. Zum Beispiel haben sich viele eine Vierfarb-Maschine gekauft. Die suchen natürlich Arbeit. Die Maschinen brauchen Futter. Das geht aber nur über den Preis. Weil die Kunden nicht mehr so dicht gesät sind, und nicht mehr so viele Aufträge für uns haben.

Interviewpartner: *Früher hatte man doch mehr Kontakt zueinander. Man hat sich auch mal geholfen. Dass man sich unter Kollegen eben auch mal untereinander hilft, passiert heutzutage eher selten (...) Es gibt nur noch ganz wenige, die sich untereinander helfen. Früher hatte man es doch schnell mal, dass man sagte: „Hier, kannst Du mir mal helfen.“ Ich habe zwar noch einen Graveur und einen Drucker, mit dem ich zusammenarbeite, die auch*

mal für mich da sind. Aber die Kollegenhilfe hat doch allgemein nachgelassen. Die Kühle merkt man schon. Während es früher eben so war, dass es wenig gab. Und darum hat man eben versucht, aus allem was zu machen. Und wer da eben was hatte, der hat sich dann auch mit anderen ausgetauscht. Der hat gesagt „Hier, ich helfe Dir mal.“ Heutzutage ist das schwierig, weil eben Viele bloß an sich denken (...) Dass man einem Anderen weiterhilft, auch wenn es einem im Moment nicht nützt, oder wenn man nicht daran verdient, sondern dass man jemanden auch mal ohne Geld weiterhilft, das hat nach der Wende tüchtig nachgelassen, finde ich. Das vermisse ich ein bisschen. Man ist nur darauf bedacht: „Bringt es was für mich, oder bringt es nichts für mich. Dann soll der Andere eben sehen, wie er weiterkommt.“

b) Disqualifizierung

Als Expertensysteme definiert Giddens *Systeme technischer Leistungsfähigkeit oder professioneller Sachkenntnis, die weite Bereiche der materiellen und gesellschaftlichen Umfelder, in denen wir heute leben, prägen* (GIDDENS 1999, S. 40f). Automobile sind von ihnen genauso durchdrungen wie Computer oder Flugplätze. Damit solche Systeme als Expertensysteme wirken können, müssen sie die Erwartungen der Nutzer auch über gewisse Raum-Zeit-Abstände hinweg erfüllen, was zuerst dadurch erreicht wird, dass sich die Systeme, in die das Wissen der Experten integriert ist, einerseits gegen individuelle Korrekturen immunisieren und andererseits auf vieles auswirken, was Menschen tun (GIDDENS 1999, S. 41). Expertensysteme bauen also auf Standards beziehungsweise Regelinhalten auf, die zwar auch kontrolliert und überprüft werden. Dabei gilt das „Vertrauen“ in Expertensysteme aber weniger der Expertise Einzelner als der unpersönlichen Natur der zur Bewertung technischen Wissens eingesetzten Tests sowie der öffentlichen Kritik an den auf individueller Ebene als verbindlich angesehenen Standards, Regeln und Austauschformen (GIDDENS 1999, S. 42).

Im vorliegenden Fall kann die zentrale Druckmaschine als ein alle anderen Prozesse im Unternehmen beherrschendes Beispiel eines Expertensystems angeführt werden. Es bestimmt nicht nur über zahlreiche weitere vor- und nachgelagerte Funktionen im Wertschöpfungsprozess, sondern unterliegt darüber hinaus auch einer Vielzahl technischer Normvorschriften, an die Hersteller und Anwender gleichermaßen gebunden sind. Auf den Präsentationsterminen der Druckmaschinenhersteller können sich die Technikanwender regelmäßig über neueste Produkte und Technologien informieren, Kritik und Anforderungen formulieren oder Erfahrungen mit anderen Anwender-Unternehmen austauschen. Ihre Einflussmöglichkeiten auf den technischen Entwicklungsprozess sind jedoch auf solche Formen der öffentlichen (oder öffentlich gemachten) Kritik begrenzt. In Bezug auf die unveröffentlichte Meinung tendieren viele der angesprochenen Interviewpartner zu einer Praxis des sich Informierenlassens, was eine Interaktion und Information der Nutzer untereinander und Gemeinsamkeiten im ökonomischen Handeln eher erschwert. Als Bezugsquelle von Informationen werden vor allem Fachzeitschriften

und Verbandsmitteilungen angegeben.

Interviewpartner: *Also was Technologien angeht, da informiere ich mich aus Fachzeitschriften (...) Und ja, das ist es hauptsächlich erstmal. Ich meine, ich weiß so ungefähr was läuft, auf der technischen Seite. Bloß reichen dafür meine finanziellen Möglichkeiten wieder nicht (...) Von den vielen Kollegen ist noch ein Restbestand übrig. Um die fünf oder sechs Kollegen, die sich mal in größeren Abständen treffen. Und dann können wir uns mal in so einer Runde austauschen. Das geht aber dann meistens um die Technik. Geschäftsverläufe oder so etwas haben wir nicht mehr besprochen. Das ist also schon Konkurrenz (...) Das gibt es gar nicht mehr. Also, nur allgemein, Maschinen, „Was habt Ihr da für neue Maschinen?“ und „Was gibt's?“ und so, das schon. Aber in dem Sinne, dass man Tipps kriegt von Kollegen, das ist nicht mehr gegeben.*

Interviewpartner: *Es gibt ja viele Medien, wo man sich im Prinzip über die Entwicklung informieren kann. Internet, Fachzeitschriften, die man bekommt (...) Es gibt auch verschiedene Foren, wo die Vertreter der graphischen Branche zusammenkommen. Wo man mit Diesem und Jenem auch ins Gespräch kommt. Und das ist ganz wichtig. Und da hört und sieht man viel. Aha, der hat das vor, der hat das vor (...) [ein in der Branche bekannter Druckmaschinenhersteller, d. Verf.] macht zweimal im Jahr eine Veranstaltung, wo sie ihre Neuheiten präsentieren und dazu alle Druckerkollegen einladen. Und so gibt es natürlich immer zweimal im Jahr ein Treffen der ganzen Druckerbranche. Und da kennt man natürlich viele und da tauscht man sich auch aus. Das nutzen wir eigentlich regelmäßig, und das machen eigentlich alle Druckerkollegen.*

Einige der älteren Interviewpartner berichten davon, dass es bis 1989 nicht selten vorkam, dass kleinere Reparaturen an den Maschinen von den Anwendern noch selbst vorgenommen wurden. Teilweise mussten auch einzelne technische Anlagen, die als Werkzeuge zur Herstellung unverzichtbar waren, mangels Alternativen mit viel Improvisationsvermögen durch eigens gefertigte Nachbauten ersetzt werden – die persönlichen Kontaktnetze zwischen den Handwerksbetrieben waren dafür eine unverzichtbare Voraussetzung. Mit dem Übergang vom Plan zum Markt wurden jedoch die Unternehmen dann schon bald als Kunden in das weit verzweigte Expertensystem der etablierten Druckmaschinenhersteller eingebunden. Oft geht diese Verbundenheit so weit, dass von einer Kundenbindung einzelner Herstellermarken gesprochen wird, die aber in nichts mehr an die Verbundenheit innerhalb der früheren Selbsthilfeinitiativen von Unternehmen erinnert. Die Handwerksbetriebe sind vielmehr Abhängige eines unpersönlichen technischen Fortschritts geworden, auch wenn sie dadurch ihre eigene Existenzgrundlage gefährdet sehen.

Bis auf einige Ausnahmen kann man sagen, dass die Unternehmen ihre Rolle in den Expertensystemen angenommen haben. Zum einen haben sie sich damit abgefunden, dass sie an die von den Herstellern vorgegebenen Anwenderprogramme gebunden sind. Zum anderen suchen viele der Unternehmen auch gar nicht mehr nach den spezifischen Ursa-

chen auftretender Probleme. Diese werden bei Funktionsstörungen und Fehlermeldungen meist nur noch an die Hersteller durchgestellt. Unternehmen, die bei technischen Problemen dennoch in Widerspruch gehen, fühlen sich nach eigener Aussage von Herstellern zurückgewiesen und mit ihren Vorschlägen und Hinweisen nicht ernst genommen. Die eingesetzte Technik wird auf diese Weise immer mehr zu einer Angelegenheit professioneller Routine, die sich mit vagen Einsichten in das Wissen der Experten zufriedengibt oder einfach darauf verlässt, dass die Technik im Allgemeinen doch so funktioniert, wie man es von ihr erwartet.

Interviewpartner: Mit dem [Herstellerbezeichnung, d. Verf.] hatten wir am Anfang unglaubliche technologische Probleme. Die Maschine war nicht mal ansatzweise ausgereift. Wir haben da auch trefflich Geld rein investiert, bis wir die zum Laufen bekommen haben. Das ging damals hoch bis zu einem Termin mit dem Vize-Präsidenten des Herstellers, der aus Amerika rüber gekommen war. Der kam mir dann mit einem schwammigen Satz, der aus lauter Konjunktiven bestand. Also keiner auf der Welt hat ein Problem. Ich bin der Einzige. Aber wenn ich eines habe, wird er es jetzt lösen. Mit einem Umrüstkit, das er jetzt entwickelt hat. Und da habe ich mich für so viel Engagement bedankt, ein Umrüstkit für einen einzigen Kunden auf der ganzen Welt zu entwickeln. Und da saßen ringsum ein paar betretene Leute und hatten den Sarkasmus begriffen. Es stimmte nicht, dass nur ich das Problem hatte. Denen ist der Laden um die Ohren geknallt. Sie haben es aber einfach nicht zugeben wollen.

Eine wichtige Folge der Entbettung durch die Expertensysteme der Maschinenzulieferer war die Disqualifizierung der früheren Selbsthilfefähigkeiten und Austauschbeziehungen. So weit von praktischem Handlungswissen gesprochen werden kann, herrscht vor allem ein individuelles Anwender-Wissen vor, das von einem Vertrauen in die technischen Systeme der Hersteller getragen wird (zum Begriff des Vertrauens vgl. GIDDENS 1999, S. 43ff.) und längst nicht mehr auf die persönlichen Beziehungen der Akteure durchschlägt, sondern Kooperationen zwischen diesen im Gegenteil sogar erschwert. Sogar bei der Einführung grundlegend neuer Technik zur Rationalisierung des Herstellungsprozesses sind die gemeinsamen Lerneffekte der Beteiligten offenbar so gering, dass selbst beste Gelegenheiten für Kooperationen zwischen Betrieben ungenutzt bleiben oder am Misstrauen und Opportunismus der Beteiligten scheitern. Trotz des relativ hohen Ausfallrisikos bei Verfahrensinnovationen kam es nur in einem Fall zu einem (vertikalen) Verbund mit einem weiteren Betrieb, der im Rahmen der Verknüpfung bereit war, einen Teil des Finanzierungsrisikos zu übernehmen. In den anderen Fällen zogen es die betreffenden Unternehmen vor, die Investitionen um einige Zeit zu verschieben und abzuwarten, bis sich die Verfahrenssicherheit durch nachfolgende Verbesserungen der Hersteller erhöht hatte.

Interviewpartner: Wenn man der Erste ist, hat man sehr viel Lehrgeld zu zahlen. Massiv. Ich habe jetzt die prozessfreie Platte, die ohne chemische Entwicklung auskommt (...) Wir waren eigentlich die Ersten in Sachsen, die diese Platte der zweiten Generation einführen

wollten. Sie ist jetzt auf dem Markt, und wir haben massive Probleme in der Produktion, so dass wir bei vielen Aufträgen noch auf die Vorgängerplattengeneration zurückgreifen.

Interviewer: Weil die Platte noch in den Kinderschuhen steckt, noch nicht ganz ausgereift ist?

Interviewpartner: Da ist nicht alles ausgereift, ja. Aber ich wollte erstmal vorne dran sein und habe dann gemerkt, wieviel Lehrgeld man dabei zahlt.

Interviewpartner: Der nächste Schritt ins CtP sollte eigentlich schon 1996 beginnen. Ich habe es dann aber auf 1998 verschoben, bis wir ruhig und sicher wussten, dass jede Datei oder fast jede auf Platte belichtet werden kann.

Interviewpartner: Ich war damals also wirklich nicht bereit, das Risiko alleine zu tragen, weil niemand wusste, was aus dem CtP wird. Ob das funktionieren wird. Das sind doch auch wieder zwei Bereiche: Das ist auf der einen Seite die Belichtertechnik und auf der anderen Seite ist es die Druckplatte. Wie stabil die Beschichtung ist, wie empfindlich die gegenüber der Laserbestrahlung ist, wie die Empfindlichkeit gegenüber dem Entwickler ist, wie stabil die chemischen Zusammensetzungen sind – das war ja alles neu und keiner wusste, wie was so richtig funktioniert. Aber es lief und bald schon auch sehr stabil.

c) Lose Kopplung

Die überwiegend geringe Kooperationsneigung der Unternehmen passt in das Bild eines Handlungsfeldes, in dem die Akteure einander fremd geworden sind. Sie sollte dennoch nicht als Abschottungstendenz überbewertet und missverstanden werden. Denn gleichzeitig findet eine relativ lebendige Kommunikation überall dort statt, wo die Unternehmen keine engen Bindungen und gegenseitigen Abhängigkeiten eingehen müssen und anders als bei vertraglich vereinbarten Lieferverflechtungen oder fest gefügten sozialen Netzwerken zunächst in einen unverbindlichen Dialog eintreten können. Von dieser losen Form der Interaktion und Kommunikation machen die untersuchten Unternehmen vergleichsweise häufig Gebrauch. Darauf angesprochen, können die meisten der Akteure vielfältige Kontakte benennen, die teilweise durch Ko-Präsenz an einem Standort entstehen, aber auch weit über die Region hinaus reichen können.

Schwache Beziehungen ermöglichen jedoch nicht nur eine Entgrenzung und Abstandsvergrößerung von Netzwerkstrukturen, sondern auch eine vielfältigere Nutzung schon vorhandener Kontakte und Austauschbeziehungen. Über Kunden, Hersteller und Händler, aber auch Auftraggeber, können sowohl marktrelevante Informationen über Preise oder Qualitätsstandards ausgetauscht als auch fachliche Interpretationen technologischer Neuentwicklungen verhandelt werden. Mit jeder Transaktion werden in anderen Worten auch Informationen über einzelne Technologieanwendungen, Kunden und Mitbewerber zwischen den Beteiligten ausgetauscht. Dass diese Verknüpfung von Aktivitäten und Erfahrungswelten zu neuen, vielfältigeren Kontaktnetzen stattfinden konnte,

deutet nicht zuletzt darauf hin, dass im Umfeld der Betriebe ein gemeinsamer Bestand an technischen Fachbegriffen entstanden ist, der den interaktiven Prozess zur Weitergabe von Erfahrungen und Arbeitspraktiken über Teilmärkte und Branchengrenzen hinweg erleichtert.

Für andere Lerneffekte braucht es dagegen überhaupt keine Beziehungen im eigentlichen Sinn. Es genügen bereits vergleichsweise unkomplizierte Formen der direkten oder indirekten Beobachtung. Während direkte Beobachtungen noch einen persönlichen Einblick in die Aktivitäten des Wettbewerbers voraussetzen, verlassen sich die Unternehmen bei indirekten Beobachtungen ganz auf die Informationen unabhängiger Dritter im Markt. Die Möglichkeiten des Beobachtens sollten insbesondere dann nicht unterschätzt werden, wenn sich einzelne Unternehmen dadurch wie beiläufig über andere Unternehmen, die beispielsweise über eine ähnliche technische Ausstattung und Produktionsleistung verfügen, informieren können.

Interviewpartner: Es sind verschiedene Informationsquellen, die wir nutzen. Auf der einen Seite wird man natürlich von den Lieferanten dieser oder jener Technologie auf dem Laufenden gehalten, was es Neues in der Richtung gibt. Da kommt über Gespräche auch raus, wer wo welche Technik einsetzt. Also Sie wissen dann schon, gerade im näheren Raum, wo welche Druckmaschine steht. Dann kann man natürlich über das Internet sehr viel rausbekommen; die Firmen müssen sich ja selbst präsentieren. Somit hat man auch die Möglichkeit, mal nach Diesem oder Jenem zu gucken: Was machen denn die Anderen? Man tauscht sich natürlich auf Messen aus, und guckt da mal: Wer stellt aus und was gibt es da Neues? Spioniert dann halt so ein bisschen rum, versucht auf legalem Wege, Information zu sammeln.

Interviewpartner: Interessant ist, wie lange bei den Kollegen hier drüben das Licht abends an ist. Oder wie lange Autos vor der Tür stehen. Oder wenn früh keine Autos vor der Tür stehen, weiß man, dass die Kollegen noch gar nicht da sind. Das ist schon interessant.

Interviewpartner: Die Verkäufer sind natürlich auch eine Informationsquelle. Allerdings ist die nicht immer glaubwürdig.

Was die Funktionsfähigkeit loser Kontakte und zufälliger Begegnungen mit schwachem Organisationsgrad (sogenannter *weak ties*) angeht, lassen sich gestützt auf das vorliegende Datenmaterial kaum ausreichend stichhaltige Aussagen treffen. Immerhin scheint aber eine gewisse Differenzierung zwischen standortgebundenen Kontakten in der Region Leipzig und nicht regional gebundenen Kontakten angebracht. Die Interaktionen im Rahmen der räumlich ausgedehnten Kontaktnetze sind offenbar freizügiger als die Kontakte innerhalb des eigenen regionalen Markteinzugsbereiches. Die Offenheit in der Kommunikation wächst also mit dem Grad der Austauschbarkeit der Akteure und nicht, wie in anderen Netzwerkbeispielen, proportional mit der Stärke ihrer sozialen und wirtschaftlichen Interdependenz im lokalen Kontext.

Parallel zur Herauslösung aus lokalen Interaktionskontexten ist eine neue soziale Kommunikationsinfrastruktur entstanden, zu der immer häufiger auch externe Unternehmerkollegen gehören, die ihren Standort und Markt in anderen Regionen haben und daher keine unmittelbare Konkurrenz darstellen. So ist es nicht unüblich, dass Unternehmen zwar nur eine geringe lokale Kundenreichweite besitzen, dafür jedoch über mittlere Kommunikations- und Wahrnehmungsreichweiten verfügen und offene, regionsübergreifende Kontaktnetze unterhalten.

Interviewpartner: *Man kann sich nur mit Kollegen unterhalten. Und je weiter die weg sind, umso offener kann man reden (...) Rede ich mit jemandem aus Hessen, kann ich wahrscheinlich alle Karten auf den Tisch legen.*

Interviewer: *Sie haben Kontakte über die Leipziger Region hinaus?*

Interviewpartner: *Ja, das sollte man auch (...) Das ist zwar nichts regelmäßig Gepflegtes, aber das gibt es, dass man sich auf der Messe oder bei irgendwelchen Veranstaltungen und Workshops trifft. Oder wenn irgendwo ein Tag der Offenen Tür ist, dann kommt man halt mit jemandem ins Gespräch (...) Wenn Sie nicht um den gleichen Kunden kämpfen, können Sie sich doch viel offener unterhalten. Dann können Sie doch auch sagen, ich kann, ich kann nicht. Oder wie machst Du das? Dann kommt vielleicht eher eine Antwort, als wenn man sich mit jemandem unterhält, der drei Straßen weiter sitzt.*

Interviewpartner: *Die dann weiter weg sind, 10 bis 15 km im Süden von Leipzig, zu denen ist man offener.*

Interviewpartner: *Zum Beobachten der Konkurrenz ist die Nähe nicht notwendig. Die ist eher störend, weil man sich dann im lokalen Markt natürlich gegenseitig das Wasser abgräbt.*

Interviewpartner: *Es sind mehrere Stufen, würde ich sagen. Hier im Kleinen [gemeint ist das Gewerbegebiet, in dem sich das Unternehmen befindet, d. Verf.] ist es mehr der Austausch über die ganz praktischen Sachen. Im Raum Leipzig gibt es schon noch zwei, drei Druckereien, mit denen ich mich auch mal über technische Sachen unterhalten kann. Über richtige Interna sowieso nicht. Aber über bestimmte technische Sachen schon. Ansonsten findet der Austausch halt im weiteren Raum statt. Sachsen, Thüringen, Sachsen-Anhalt. Es gibt zum Beispiel auch eine Firma in Dresden, wo ich (...) mal ein Praktikum gemacht habe (...) Wenn ich dort was fragen würde, weiß ich genau, würde mir auch die Wahrheit gesagt.*

Die lose Kopplung ist jedoch nicht ausschließlich an das Informationsverhalten der Unternehmen gebunden. Genauso kann ihr auch ein Austausch materieller Güter zugeordnet werden. So kommt es in bestimmten Situationen vor, dass sich Unternehmen wie in den Jahren vor 1990 bei Materialknappheit gegenseitig unterstützen und kurzfristig Papier, Druckfarbe oder andere Betriebsstoffe zur Verfügung stellen, nur dass die Engpässe diesmal nicht wegen eines Versorgungsmangels, sondern durch kurzfristige Auftragseingänge ausgelöst werden. Es können aber auch Vermittlungstätigkeiten stattfinden.

den, wenn einzelne Aufträge aus wirtschaftlichen oder technischen Gründen von einem Unternehmen an ein anderes Unternehmen durchgereicht werden. Solche Handlungen werden insbesondere dann vorgenommen, wenn das begünstigte Unternehmen keine Konkurrenz darstellt, weil es in einem anderen Marktsegment tätig ist, und anderen Unternehmen seinerseits Aufträge erteilt oder einfach nur weitervermittelt.

Interviewpartner: Man tauscht sich über Erfahrungen aus, aber man lässt sich auch nicht zu sehr in die Karten gucken. Das klappt zumindest bei XY [ein Kooperationspartner d. Druckerei, d. Verf.] ganz gut. Die haben die gleiche Größenordnung wie wir. Wir haben die gleichen Maschinen und tauschen uns schon aus, aber wir lassen uns auch nicht zu sehr in die Karten gucken. Und bei XY [Bezeichnung einer anderen Druckerei, d. Verf.] ist es überhaupt kein Problem, weil die eine ganz andere Kundenklientel haben. Weil die große Auflagen produzieren, was ich in den nächsten Jahren gar nicht erreichen werde. Was ich unter Umständen auch gar nicht will. Wenn ich mal eine Dose Farbe brauche, oder so, dann bekomme ich die von denen. Oder ich bekomme mal eine kleinere Menge Papier (...), wenn die Zeit drängt. Und umgekehrt ist es genauso (...) Und die kleinen Drucksachen, die sie dort nicht machen wollen, kommen zu mir. Beziehungsweise – das finde ich ganz klasse – die sagen gleich, gehen Sie zu [dem Gesprächspartner selbst, d. Verf.]. Und wenn ich größere Sachen habe, gebe ich sie da rüber.

Interviewpartner: Heute früh hat mir das Material gefehlt, aus welchem Grund auch immer. Da bin ich in die Nachbarfirma gegangen und habe mir etwas geborgt. Genauso wie die Nachbarfirma zu uns kommt, sich auch was borgt. Das passiert selten, einmal alle vierzehn Tage oder einmal im Monat.

Interviewpartner: Das geht nur bei den ganz kleinen Druckereien, die es vielleicht schon zu DDR-Zeiten gab. Ein- bis Zwei-Mann-Betriebe, wie eben XY [der Inhaber eines Handwerksbetriebes, d. Verf.] (...) Der quatscht mit mir frank und frei. Ich kenne den nicht näher, der erledigt nur kleinere Aufträge für mich. Aber mit dem kann ich quatschen, und dem könnt ich auch auf die Schultern klopfen und sagen. „Na mein Lieber, und wie sieht's denn aus?“ (...) Und der sagt auch gleich: „Eine Zweifarbmachine – die schaff ich mir nicht an, ich bleib hier bei meiner kleinen Einfarb[-Maschine, d. Verf.]“, und so. Wir tauschen uns auch aus über Kunden. Der sagt auch zu mir: „Der Idiot, na hören Sie mir auf mit dem“, oder so. Also da funktioniert es wiederum. Aber ich sag mal alle, die so eine Investition von ein paar hunderttausend Euro getätigt haben, die lassen sich nicht mehr großartig in die Karten gucken. Da findet ein Erfahrungsaustausch kaum noch statt (...) Vielleicht hat das auch mit einer Art Verbissenheit zu tun, mit Sicherheit hat es das. Oder mit einer Existenzangst – bestimmt auch mit Existenzangst.

Als dritter Effekt der Entbettung sozialer Beziehungen, neben Fragmentierung und Disqualifizierung, haben schwache Kopplungen viel dazu beigetragen, dass ortsgebundene Interaktionskontexte in Raum-Zeit-Spannen übergreifende Netzwerkstrukturen (GIDDENS 1999, S. 33) transformiert wurden. Handlungen und Interpretationen entstehen

immer seltener aus persönlicher Interaktion heraus, sondern stattdessen durch Strategien wie der Beobachtung, wo man übereinander Bescheid weiß und sich gegenseitig doch fremd bleibt. An Bedeutung gewonnen hat die persönliche Interaktion nur in den Beziehungen mit den Auftraggebern der Unternehmen, um die es im anschließenden Kapitel zur (Wieder-)Einbettung sozialer Beziehungen gehen wird.

III Einbettung in marktmäßige Hierarchieformen

Während sich die traditionell kooperativen Austauschbeziehungen zwischen den Unternehmen allmählich auflösen, entstehen auf der Absatzseite der Unternehmen völlig neue Formen der Interaktion und Arbeitsteilung. In der Struktur dieser Austauschbeziehungen zeichnet sich eine Hierarchiebildung ab, die sich grundlegend von den älteren Hierarchien der sozialistischen und vorsozialistischen Zeit unterscheidet, als sich die handwerklichen Kleinbetriebe in großbetriebliche Produktionbeziehungen einfügten und diesen untergeordnet waren. Die neue Hierarchie entsteht innerhalb des kleinbetrieblichen Organisationsfeldes und wird ausgehend von der Nachfrageseite vor allem durch den Wandel der Märkte und Absatzbeziehungen vermittelt.

Um den Zugang zu den Endkunden ist ein Positionskampf entbrannt, in den längst nicht mehr nur Druckereien und Vorstufenbetriebe eingebunden sind. Die Produktion bedruckten Papiers wird zunehmend von anderen spezialisierten Dienstleistungsunternehmen (Werbeagenturen) mit übernommen und ist zudem nur noch eine von mehreren technischen Ausgabeformen im Wertschöpfungsprozess von Medienunternehmen. Druckereien, Druckvorstufe, Graphiker und Agenturen befinden sich in einer Konkurrenzsituation und müssen ihre Marktposition gegen neue Wettbewerber behaupten. Zudem wird der Auftraggeber, wie schon erwähnt, immer häufiger in die Leistungserstellung einbezogen. Teilweise wird die Erstellung der Druckvorlagen sogar vollständig von den Auftraggebern der Druckereibetriebe übernommen.

Nur einem Teil der befragten Unternehmen ist die Wiedereinbettung in Unternehmensnetzwerke und eine Positionierung als Dienstleistungsbetrieb für Endkunden erfolgreich geglückt. Zu einem größeren Anteil wurden die Unternehmen an die Ränder des Marktes abgedrängt, wo sie kaum noch Aufträge für Endkunden übernehmen und vor allem als Zulieferer für andere Medienbetriebe beauftragt werden. Die Restrukturierung der Absatzbeziehungen und Lieferverflechtungen hat neben einigen Gewinnern auch viele Verlierer hervorgebracht, deren Endkundenbeziehungen erst selten und schließlich vollständig gekappt werden.

Die Unternehmen in der zweiten und dritten Reihe erleiden darum den größten Informationsverlust: Wichtige Informationen zu wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen erreichen sie entweder zu spät oder gar nicht. Die Koordination von Transaktionen erfolgt einerseits auf der Basis von Ausschreibungen und damit über reine

Markttransaktionen (die Beziehungen sind insofern „*under-embedded*“), andererseits vermindert sich die Zahl der Tauschpartner durch die Einschaltung von Agenturen an der Schnittstelle zwischen Produktion und Konsum (die Beziehungen dieser Unternehmen sind somit gleichzeitig „*over-embedded*“).

Je länger dieser Prozess der Peripherisierung währt, desto weniger sind die Unternehmen in der Lage, ihre Marktposition durch Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen aus eigener Kraft zu verbessern. Wird ein bestimmter kritischer Punkt überschritten, ist der Marktaustritt nur noch eine Frage der Zeit; als letzte Handlungsalternative bleiben dann nur fortgesetzte Kosteneinsparungen, durch die der Marktaustritt aber nicht mehr verhindert, sondern nur noch hinausgezögert werden kann. Das nachfolgende Strukturmodell verdeutlicht noch einmal die Kontingenz in der *Embeddedness* kleinbetrieblicher und handwerklicher Organisationsformen während der Transformation und darüber hinaus.

a) **Strukturmodell der *Embeddedness***

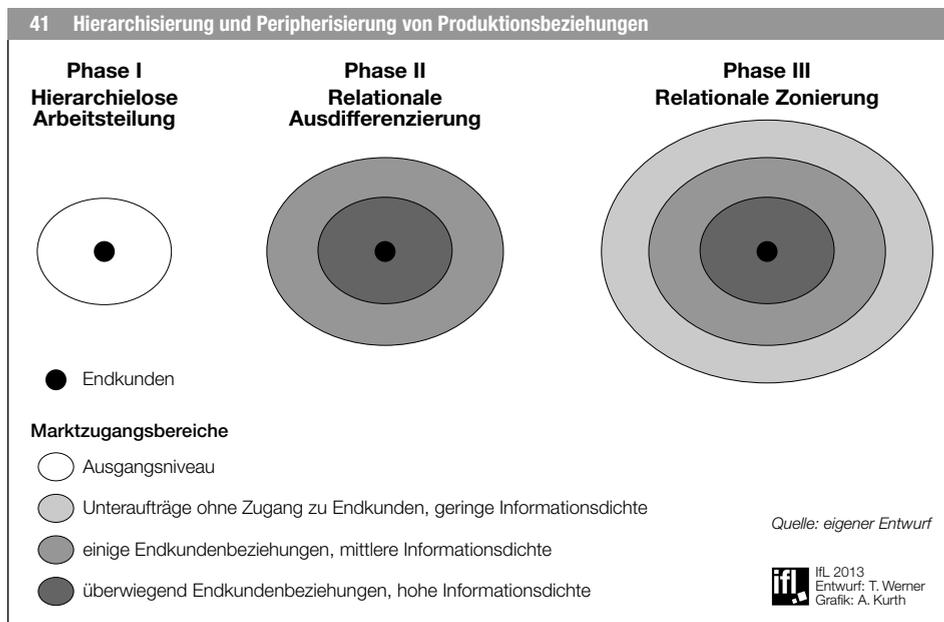
Indem die Organisation von Austauschbeziehungen als abstraktes entscheidungstheoretisches Problem formuliert wird, führt der Transaktionskostenansatz ein Verständnis der Akteure und ihrer Handlungen ein, bei dem die ökonomischen Kosten und Risiken von Transaktionen im Wissen um konkrete Marktveränderungen und das Marktverhalten anderer Akteure bekannt sind. Die wirtschaftlichen Folgen jeder Wahlentscheidung genau kalkulierend, stehen autonom handelnde Individuen im Mittelpunkt dieser ökonomischen Erklärung von Austauschprozessen, Unternehmen und Unternehmensgrenzen. Folgt man dagegen Granovetter in seinen Überlegungen zur *Embeddedness* wirtschaftlichen Handelns, dann kann Unsicherheit nur durch Vertrauen reduziert werden. Dass dieses Vertrauen im vorliegenden Fall immer seltener entsteht, wurde als Phänomen der Entbettung sozialer Beziehungen beschrieben.

Für diesen Teil der Analyse ist nun eine strukturelle Perspektive ökonomischen Handelns erforderlich, die über eine Beschreibung der relationalen Eigenschaften sozialer Beziehungen hinausgeht. Um die Vorteilhaftigkeit einzelner Akteurspositionen in einer Prozesskette von Austauschbeziehungen zu erkennen, muss das Handeln zweier Akteure in einen Kontext gestellt werden, zu dem auch die Beziehungen mit anderen Akteuren gehören. Zu dieser Struktur von Beziehungen zählen Werbeagenturen, Verlage und weitere Unternehmen aus der Druckbranche als Zulieferer und Wettbewerber wie auch die Endkunden für Druckdienstleistungen aus anderen Branchen sowie Privatpersonen. Welche Bedeutung diese Gesamtstruktur von Netzwerkbeziehungen für jeden einzelnen Akteur besitzt, zeigt der nachfolgende Abschnitt im Überblick.

Es wird argumentiert, dass es zu einer Ausdifferenzierung des Organisationsfeldes kommt, für die weniger die wirtschaftliche Ausgangslage der Unternehmen als vielmehr

die Qualität und Struktur ihrer Austauschbeziehungen verantwortlich ist. Die Handlungschancen der Betriebe sind umso größer, je erfolgreicher es ihnen gelingt, direkte Beziehungen zu den Endkunden von Drucksachen aufzubauen, zu gestalten und zu stabilisieren. Unternehmen mit direkten Absatzbeziehungen haben eine bessere Prognose als vermittelte Betriebe, die Drucksachen auf der Basis von Subkontrakten produzieren. Die Position in der Wertschöpfungskette bzw. im Produktionsnetzwerk hat einen entscheidenden Einfluss auf das Scheitern und Überleben von Unternehmen. Selbst wenn die Transaktionen in diesem Netzwerk keine dauerhaften Austauschbeziehungen implizieren sollten, können Unternehmen dennoch eine stabile und vorteilhafte Marktposition besetzen, wenn sie in der Lage sind, Informationen über konkrete Bedarfsträger von Drucksachen und das Kundenverhalten im Allgemeinen zu sammeln, zu filtern, zu interpretieren und zu speichern.

Um zu erklären, wie es zu dieser strukturellen Neuordnung der Produktions-Absatz-Beziehungen gekommen ist, soll nachfolgend ein einfaches Modell als heuristisches Analyseschema dienen. Es beschreibt dem Prinzip der *Embeddedness* folgend, wie sich ein Organisationsfeld mit zunächst homogenen technologischen und ökonomischen Ausgangsbedingungen aufgrund unterschiedlicher Positionierungen über mehrere Perioden hinweg immer weiter in einzelne Marktzugangsbereiche aufspaltet, die stufenweise um die fokale Position der Kunden angeordnet sind (vgl. auch Abb. 41).



1. *Hierarchielose Arbeitsteilung*

Die vertikale Integration von Transaktionen steht in dieser Phase erst am Anfang, so dass die technische Prozesskette der Produktion mit der Arbeitsteilung der Unternehmen weitestgehend identisch ist. Druckereien, Vorstufenbetriebe und Werbeagenturen erfüllen ganz einfach unterschiedliche Funktionen in einem Wertschöpfungsprozess, der noch nicht durch wettbewerbliche Austauschvorgänge, sondern sehr stark arbeitsteilig organisiert wird. Darum hat auch der Zugang zu marktrelevanten Informationen (Informationen über Prozessinnovationen oder Kundenwünsche) noch nicht die Bedeutung, die er später besitzt, wenn Netzwerke wirtschaftlicher Beziehungen an der Schaffung konkreter Märkte mitwirken. Was über wandelbare Kundenpräferenzen und Absatzmärkte bekannt ist, verteilt sich relativ gleichmäßig über das gesamte Organisationsfeld der Branche.

2. *Relationale Ausdifferenzierung*

Neben ihrer Absatzfunktion, die sie ohnehin erfüllen, sind die Austauschbeziehungen zwischen einer Menge von Akteuren jetzt auch in die strategische Vernetzung dieser Akteure eingebunden. Das Ziel solcher Organisationsstrategien bewusster Auslese ist die Steigerung des Machtkapitals, das soziale Beziehung eben auch auszeichnet, und zwar ganz besonders in Zuliefernetzwerken. Die Grundlage wäre allerdings die Schaffung von Positionen an der Spitze einer Wertschöpfungskette, durch die sich der Zugang zu Märkten und marktrelevanten Informationen für andere Unternehmen deutlich erschwert. Im vorliegenden Fall konzentriert sich das Wissen um Kundenwünsche und Kundenverhalten insbesondere bei den Agenturen, während in den Druckereien hauptsächlich technische Fähigkeiten zur Lösung produktionsbezogener Probleme verbleiben.

Werden die Endkunden der Unternehmen als Zentrum des Organisationsfeldes betrachtet, so bilden sich um dieses Zentrum herum zwei Zonierungen mit unterschiedlichen Aktivitätsmustern, die sich im Hinblick auf ihre technische und technologische Ausstattung noch ähneln, aber hinsichtlich ihres Zugangs zu Marktinformationen bereits deutliche Unterschiede aufweisen. Die Agenturen haben dabei die Druckereien im Bereich der höchsten Informationsdichte in der unmittelbaren Umgebung des Markt-Zentrums verdrängt. Nur wenige Druckereien und Druckvorstufenbetriebe können ihre Position im inneren Kreis des Organisationsfeldes behaupten. Den größten Teil ihres Umsatzvolumens generieren Druckereien und Vorstufenbetriebe auf der Basis von Subkontrakten mit Werbeagenturen.

3. *Relationale Zonierung*

Die sozioökonomische Ausdifferenzierung des Organisationsfeldes ist abgeschlossen. Einige Unternehmen können ihre Leistungen nur noch über Subkontrakte auf dem Markt platzieren; sie haben darum die schwächsten Verhandlungspositionen innerhalb des Organisationsfeldes. Zusätzlich zu den bereits angesprochenen Informationsdefiziten

treten bei diesen Unternehmen nun vermehrt technische und wirtschaftliche Problemlagen auf, weil sich der Spielraum für Investitionen in moderne Produktionsanlagen in den Unternehmen immer weiter verringert. Andere Druckereien haben ihre Marktposition im Wettbewerb mit Agenturen dagegen gefestigt oder deutlich verbessern können. Diese Betriebe beschreiben sich selbst als „Medienunternehmen“; ihre wirtschaftlichen Beziehungen gleichen sich denen der Agenturen an. Die Festigung ihrer Wettbewerbspositionen verdanken diese Unternehmen der Suche nach Marktnischen (z.B. im Bereich der Kunstdrucke), aber auch unterschiedlichen Strategien der Marktsegmentierung und -erschließung (Außendienst, Systeme zur Bestellung und Abrechnung von Druckdiensten über das Internet, wirtschaftliche Integration von Agenturdienstleistungen und Druckereigeschäft), wobei es jedoch keinen *One-best-way* der Marktbearbeitung gibt. Die *Embeddedness* dieser Betriebe impliziert auch einen schnelleren Informationsaustausch und die Fähigkeit zur Interpretation von Informationen über Märkte und Nachfrager; Lernprozesse sind wahrscheinlich.

Die soziale Ordnung des Organisationsfeldes hat ein neues Ausgangsniveau erreicht, das von der abstrakten Unterscheidung unterschiedlicher Informationsgrade getragen wird. Sichtbar wird eine zunehmend hierarchisch organisierte Gesamtstruktur der marktbezogenen Verflechtungsbeziehungen, die sich weder durch Marktmechanismen noch durch Hierarchien angemessen abbilden lässt. Marktförmige und hierarchische Strukturen schließen sich nicht wie in der Transaktionskostentheorie gegenseitig aus, sondern werden vielmehr auf eine spezifische Weise miteinander kombiniert.

b) Thesen zu den Voraussetzungen und Mechanismen der Wiedereinbettung

An den Schlüsselstellen des Organisationsfeldes im Nahbereich zu den Endkunden wurden Filter- und Kontrollmechanismen festgestellt, die für kleinere Betriebe des Druckereihandwerks nur schwer zu umgehen sind. Aus dem vorliegenden Datenmaterial wurden im Einzelnen vier Forschungsthese entwickelt, die auf einen unmittelbaren Zusammenhang zwischen den Bedingungen von Austauschprozessen und der Positionierung der Unternehmen in den Wertschöpfungsketten schließen lassen.

1. Nachrangige Positionierung in der Wertschöpfungskette

Auf die Auftraggeber des Betriebes angesprochen, geben die meisten Interviewpartner an, mehrheitlich für Werbeagenturen tätig zu sein. Der Verlust direkter Austauschbeziehungen mit den Endkunden ist das Resultat eines Verdrängungsprozesses, in dessen Verlauf die graphischen Unternehmen von den kundennahen Positionen der Wertschöpfungskette auf die vermittelten und entfernteren (Subkontrakt-)Positionen verwiesen wurden.

Interviewpartner: *Das ist eigentlich selten, dass der Kunde zu mir kommt (...) Wir machen ja selber Gestaltung. Aber der größte Teil [der Aufträge, d. Verf.] kommt über die Agenturen*

oder Graphiker. Die Kunden sind Kunden des Graphikers oder der Werbeagentur und die kommen dann zu uns und lassen hier drucken.

Interviewpartner: Der Markt hat sich hier verändert. Und zwar kamen früher die Bedarfsträger direkt zu uns. Und jetzt gehen die oft in eine Werbeagentur. Also, die Auftragsannahme hat sich verlagert. Vor allem bei den Prospekten, Flyern und so weiter. Da geht man in eine Werbeagentur und bestellt das dort und die verteilen es an die Druckereien weiter. Früher kamen sie direkt in die Druckerei. Das hat sich sehr stark verändert. Und das hat uns auch letzten Endes einen Auftragsrückgang beschert. Wobei wir natürlich vieles genauso gut können wie Werbeagenturen. Aber wir berechnen zum Beispiel den Satz bloß nach Aufwand. Die Werbeagentur lässt sich den Entwurf bezahlen. Die sind oft zu teuer. Und um das dann wieder auszugleichen, versuchen sie den Preis im Druck zu drücken.

Interviewer: Und Sie schaffen es nicht, die Werbeagenturen zu umgehen und sich einen direkten Zugang zu den Bedarfsgruppen zu verschaffen?

Interviewpartner: Nein, das schafft man nicht. Weil die [Agenturen, d. Verf.] betreiben einen viel größeren Zeitaufwand als wir, wenn es darum geht, sich um die Kunden zu kümmern. Wir kümmern uns um unsere Produktion. Wir haben also eigentlich zu wenig Marketing. Die Werbeagenturen machen ja zu fast 100 Prozent Marketing und haben dann noch zwei, drei Graphiker oder Setzer, die die Entwürfe umsetzen. Aber die Chefs von solchen Betrieben, die sind ja ständig irgendwo beim Kunden unterwegs. Die gehen auch in die Betriebe rein. Die machen ihren Außendienst selbst.

Interviewer: Könnten Sie das nicht auch?

Interviewpartner: Das ist eine Mentalitätssache. Also, ich könnte es nicht [lacht kurz] (...) Wir waren früher Partner für unsere Geschäftskunden. Und jetzt sind wir Dienstleister. Und das hat was mit Klinken putzen zu tun.

2. Langfristig stabile Kundenbeziehungen und die Maklerfunktion von Werbeagenturen

Aufgrund des „horizontalen“ Konkurrenzdrucks spielen „Stammkunden“ für das Überleben der Kleinunternehmen eine große Rolle. Gleichzeitig bedeuten dauerhafte Kundenbeziehungen ein gewisses Risiko für die Unternehmen, denn werden diese Beziehungen aufgekündigt oder scheitern sie aus anderen Gründen, können die Umsatzausfälle kurzfristig kaum ausgeglichen werden. Um die Abhängigkeit von Hauptkunden nicht zu groß werden zu lassen, sind die Unternehmen bis zu einem gewissen Grade auf kleinere und kurzfristige Aufträge angewiesen und dafür auch bereit, geringere Gewinnspannen zu akzeptieren. In solchen Fällen können Werbeagenturen als Makler zwischen den Druckereien und den Endkunden für eine größere Berechenbarkeit und Zuverlässigkeit der Auftragseingänge sorgen. Darüber hinaus lassen sich die Kosten für die Anbahnung und Organisation von Transaktionen reduzieren, wenn die Schnittstellen zu den Endkunden von Agenturen besetzt werden und die Parteien auf ein gemeinsames produktspezifisches *Know-how* zurückgreifen können, das nicht erst in langwierigen Abstimmungsrounden immer wieder von neuem erarbeitet werden muss.

Interviewpartner: *Da wir uns auf so große Kunden nicht alleine stützen wollen, ist es zwar immer wieder interessant, den einen oder anderen [größeren Auftraggeber, d. Verf.] noch dazu zu bekommen. Aber wir wollen für die auch nicht so viel machen, dass wir von diesen Kunden richtig abhängig werden.*

Interviewpartner: *Da gehen auch mal Unternehmen zugrunde, mit denen Sie zehn Jahre zusammengearbeitet haben. Auf einmal sagen da zwei, drei: „Bei uns ist Schluss.“ Und dann fehlen Ihnen da schnell mehrstellige Eurobeträge. So etwas trifft uns natürlich hart. Also, wenn jetzt 10 000 Euro ausfallen (...), dann müssen sie anderweitig ein Vielfaches an Umsatz erwirtschaften, um das wieder auszugleichen. Das trifft so eine kleine Firma immer ganz schön hart, unmittelbar (...) Wir hatten bald drei Viertel des Umsatzes mit drei Kunden gemacht. Einer ging pleite. Und zwei haben sich dann von uns abgewendet. Und das gibt natürlich Probleme.*

Interviewpartner: *Direkte Kunden hat eine so kleine Firma nur wenige. Weil kein großes Marketing gemacht wird (...) Solche Sachen wie Internetpräsentationen lohnen sich nicht. Die schütten mich bloß mit Vergleichsangeboten zu. Das ist ja das große Problem in der Branche bei uns. Man kann Drucksachen überall produzieren. Ganz schnell überall hin transportieren.*

Interviewpartner: *Mit Werbeagenturen arbeiten wir stark zusammen, weil es unsere Hauptauftraggeber sind. Das sind für die Kunden natürlich Multiplikatoren. Die Kunden, die etwas brauchen, gehen zum Großteil erst mal zur Agentur und lassen sich dort Entwürfe machen. Das wird dann weitergeleitet an die Druckerei. Es ist immer einfacher, eine Werbeagentur zu finden, und mit der Werbeagentur Umsatz zu machen, als mit einem Endkunden. Weil die Endkunden ein gewisses Potential haben, das aber begrenzt ist. Da sind Agenturen einfach ein bisschen breiter aufgestellt, so dass die Agenturen für uns ein großes Standbein sind.*

3. *Strukturspezifische Informationsunterschiede*

Die Agenturen können, wenn sie die Funktion eines Maklers wahrnehmen, das Risiko und die Kosten von Transaktionen reduzieren. Was im Hinblick auf die Höhe der Transaktionskosten zunächst sinnvoll erscheinen mag, kann sich über längere Sicht jedoch als wirtschaftlicher Nachteil erweisen, wenn die Anbieter von Druckdienstleistungen aufgrund ihrer wirtschaftlichen Abhängigkeit Informationen über Marktveränderungen erst mit einiger zeitlicher Verzögerung erhalten und darauf entweder zu spät oder gar nicht reagieren. Einige Druckereien haben diesen Nachteil erkannt und bieten aus diesem Grund eigene Agenturleistungen an, so dass sie nun ihrerseits in die Domäne der „Kreativen“ eindringen. Obwohl der Erfolg dieser Unternehmen sicher nur bedingt auf andere Unternehmen übertragbar ist, so zeigt er doch, dass die gegebenen Handlungsspielräume in der Organisation der Austauschbeziehungen ganz unterschiedlich genutzt werden. In einem Interview nahm der Ausbau des Agenturgeschäfts einen besonders

breiten Raum ein. Die nachfolgenden Zitate stammen mit Ausnahme des letzten alle aus dieser Quelle.

Interviewpartner: *Es gibt ja sehr viele Werbeagenturen auf dem Markt, die Konzepte entwickeln und dann wiederum der Druckerei übergeben. ICH will sagen: „Ich biete Euch den Druck an, zu dem und dem Preis. Ihr bekommt dann aber von mir auch noch den ganzen kreativen Bereich. Damit liegt Ihr insgesamt noch wesentlich günstiger als bei den Werbeagenturen.“ Das ist ja heutzutage alles auch eine finanzielle Frage. Die [Kunden, d. Verf.] gucken schon ganz genau auf die Kosten. Die merken schon, dass eine Werbeagentur oder ein Grafiker noch einen ganz anderen Kostensatz nimmt als wir hier in der Druckerei.*

Interviewpartner: *Ich musste feststellen, dass es immer schwieriger wird, das Unternehmen am Leben zu erhalten. Die Kosten um uns herum sind immer mehr explodiert; die Papierpreise stiegen. Irgendwann bin ich an den Punkt gelangt, an dem ich mir eingestehen musste, dass es so nicht mehr weitergeht. Ich sagte mir „Du musst hier etwas machen, Du arbeitest immer weniger effektiv“. Daraufhin folgte zum einen die Trennung von einigen Mitarbeitern (...) Zum anderen habe ich mir überlegt: „Wie kommst Du an neue Kunden ran?“ Es genügt nicht, wenn die jetzt nur hierher kommen, um drucken zu lassen – das hatte ich ja bis dahin vorwiegend gemacht. Da ich nun auch in meiner Freizeit zeichne und ein sehr kreativer Mensch bin, habe ich mich gefragt, „Wie kannst Du Deine kreativen Möglichkeiten in Deinem Unternehmen einsetzen?“ Und dann habe ich mir gedacht, die bloße Herstellung dieser Geschäftsdrucksachen reicht nicht aus (...) Ich hatte einige Zusagen von Unternehmen, die mir auch schriftlich bestätigt haben, dass sie mir ein gewisses Potential an Aufträgen abnehmen. Aber die mussten dann selbst Insolvenz anmelden oder konnten ihre Zusagen nicht einhalten. Das zählt alles nicht. Und ich habe halt wirklich gemerkt, dass die Art und Weise, wie ich an die Dinge herangehe, die Kunden schon irgendwo beeindruckt. Und so habe ich mich halt dafür entschieden, diese Beratung auszubauen, und eben mit meinen Kunden nach LÖSUNGEN zu suchen. Ich kann also heute zu meinem Kunden sagen: „Okay, also um Printprodukte müssen Sie sich überhaupt nicht mehr kümmern. Machen Sie Ihre Arbeit. Sie können das getrost in meine Hände legen.“*

Interviewpartner: *Die Werbeagenturen, die zu mir kamen, die hatten zwar tolle Ideen. Ich habe aber festgestellt, dass meine Ideen mindestens genauso gut sind. Und die [gemeint sind die Agenturen, d. Verf.] liefern Dir einen Datenschnitt, den Du im Druck gar nicht bearbeiten kannst (...) „Ich habe hier eine Werbeagentur. Sie sollen das für mich drucken.“ Und dann habe ich festgestellt, dass der Auftrag mit meiner Druckerei überhaupt nicht kompatibel ist. Meistens hatten wir immer irgendwelche datentechnischen Probleme. Dann musste ich halt zum Kunden sagen: „Zu dem Preis, den wir vereinbart hatten, kann ich das Produkt für Sie nicht fertigen, weil mich die Werbeagentur zwei Stunden gekostet hat, die ich nicht umsonst erbringen kann.“ Dann haben die gesagt: „Können wir das beim nächsten Mal nicht komplett bei Ihnen machen?“ „Klar können wir das komplett machen.“ Das war wirklich ein Prozess. Und ich muss auch sagen, ich betreue jetzt wesentlich weniger Werbeagenturen als ich das damals getan habe.*

Interviewpartner: *Wir bieten auch Kreativleistungen für Industrieunternehmen an, die wir im Haus erbringen (...) Die Wahrnehmung im Markt müssen wir uns aber erst noch erarbeiten (...) Damit organisieren wir dann den kompletten Prozess. Wir bieten das komplett an, so dass wir in der Wertschöpfungskette an die erste Stelle rücken. Und WIR wählen die Druckereien aus. Wir bekommen nicht von der Druckerei den Vorstufenauftrag, sondern wir gehen zum Verlag und sagen: „Wir machen Euch das komplett. Und wir schreiben die Druckereien aus.“ Das ist eigentlich der Hauptpunkt: in der Wertschöpfungskette von irgendwo dazwischen an die erste Stelle rücken. Wir gehen zum Verlag und sagen: „Wir machen Euch das alles aus einer Hand. Hier habt Ihr einen Preis.“ Wir gehen damit natürlich auch in die Verantwortung. Also wir organisieren den ganzen Druckumsatz. Das ist dann ein riesiges Umsatzpaket, das wir da mitschleppen und auch ein Risiko, das wir dann beherrschen müssen.*

4. *Beziehungsarbeit und Interdependenz von Kundenbeziehungen*

Der Versuch, verlorenes Terrain im Geschäft mit den Endkunden von den Agenturen zurückzuerobieren, ist mit einem erheblichen wirtschaftlichen Risiko und viel Beziehungsarbeit verbunden, denn er beeinträchtigt („kannibalisiert“) erstens das Geschäft mit den Werbeagenturen. Die angestrebte Verbesserung der Verhandlungsposition muss aufgrund der Interdependenz der Austauschbeziehungen an den bestehenden Geschäftsfeldern und -kunden vorbei erfolgen. Zweitens haben viele Geschäftsbeziehungen mit Endkunden schon den Charakter von Einstiegsbarrieren in den Markt, weil der wachsende Zeitdruck bei der Abwicklung von Aufträgen, der durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien erst möglich geworden ist, feste und langfristige Kundenbeziehungen tendenziell begünstigt. Die Akteure können im Wettbewerb um eine Position an der Spitze der Wertschöpfungskette also nicht erwarten, dass der herrschende Konkurrenzdruck im Markt schon automatisch dafür sorgen wird, dass die beschriebenen Strukturunterschiede von Beziehungen beseitigt werden.

Interviewpartner: *Wir bieten im Haus auch Graphikleistung an, allerdings nur den Endkunden. Weil ich nicht an eine Agentur herantreten und sagen kann: „Wir machen Gestaltung.“ Dann sagen die: „Ja, dann bist Du Konkurrenz. Dann rede ich nicht mehr mit Dir.“ Man muss da schon sehr vorsichtig sein, in welche Richtung man wie auftritt. Also, das Auftreten nach außen ist unterschiedlich, je nachdem.*

IV Embeddedness in räumlicher Perspektive

Seitdem viele der Informationen über Kunden und den Wandel konkreter Märkte nicht mehr so leicht über ein dichtes Netzwerk persönlicher Kontakte und Freundschaften (*Strong ties*) abrufbar sind, und damit allen Netzwerkpartnern gleichermaßen zur Verfügung stehen, haben sie für die Unternehmen einen wirtschaftlichen Wert bekommen, den es vor dem Zugriff Dritter unbedingt zu schützen gilt. Die „Marktintelligenz“ (COR-

NISH 1997) der Zuliefernetzwerke entsteht nicht als kollektiver Wettbewerbsvorteil durch Gemeinsamkeiten im sozialen und ökonomischen Handeln, sondern durch spezifische Investitionen einzelner Unternehmen in der Region.

Marktintelligenz lässt sich dabei durch ganz unterschiedliche Strategien und Methoden erzielen: Dazu gehören unter anderem Verkaufsveranstaltungen der Maschinenhersteller, Aktivitäten im Vertrieb sowie diskrete Beobachtungen anderer Marktteilnehmer. Ihren höchsten Grad findet sie aber in einem bestimmten Typ marktmäßiger Austauschvorgänge, bei dem die Betriebe in direkten Beziehungen selbst die Kommunikation mit den Endkunden bestimmen und nicht von Dritten beauftragt werden.

Vor diesem Hintergrund kommt es zu einer Aufspaltung des Organisationsfeldes in mindestens zwei Bereiche: Während die Vorstufenunternehmen und Druckereien des graphischen Handwerks eher die entfernteren Positionen der Zulieferbetriebe einnehmen, ist die eigentlich günstigere Position an der Spitze der Prozesskette häufiger bei Agenturen, Graphikern und Werbeagenturen angesiedelt. Nur eine kleine Zahl von Druckereien mit ausgeprägter Marktorientierung hat es in der Hierarchie der Austauschbeziehungen ebenfalls bis in die Nähe der fokal positionierten Endkunden geschafft. Die Werbeagenturen sind dadurch insbesondere für Kleinstbetriebe ein Hauptauftraggeber geworden. Allerdings könnte in der Vernetzung mit jungen und kreativen Medienbetrieben noch ein weit größeres Entwicklungspotential liegen, das den Unternehmen auch Perspektiven jenseits von Hierarchien und Selektionsprozessen eröffnet. Dazu wäre jedoch eine vielfältigere Vernetzung auch außerhalb „normaler“ Auftragsbeziehungen erforderlich, für die es bisher kaum Anzeichen gibt.

In diesem Fall käme es zu einer Verringerung der „kulturellen“ Differenzen (SABLOWSKI/KELLERMANN 2001, S. 207) zwischen den „Kreativen“ auf der einen Seite und den handwerklich eingestellten Unternehmen der Druckbranche auf der anderen Seite, von der letztlich beide Seiten profitieren würden. Dass die Schaffung regionaler Netzwerkstrukturen auch im Interesse von Unternehmen im Bereich neuer Medien und Graphik-Design liegen muss, ergibt sich aus der Untersuchung von Bathelt zur Entstehung und Entwicklung eines neuen Medienclusters in Leipzig (BATHELT/BOGGS 2003, 2005). Danach sind auch die neuen Medien – trotz eines bisher starken Wachstums – in unverändert rigide Produktions- und Angebots-Strukturen eingebettet, die Unternehmen, insbesondere im Bereich der technisch hochwertigen Zulieferungen, nur wenig Entwicklungsmöglichkeiten bieten (BATHELT/JENTSCH 2002, S. 56).

Übereingebettet durch die starke Orientierung der Akteure auf regionale Märkte und eine geringe Zahl potentieller Auftraggeber in der Region, und untersozialisiert aufgrund einer geringen Neigung zur Zusammenarbeit im Rahmen strategischer Partnerschaften mit anderen Unternehmen, ergeben die wirtschaftlichen Verflechtungen der Medienbetriebe eine eigenwillige Mischung aus Regionalismus und Isolation, die bei Bathelt als „*Distanced neighbour paradox*“ (BATHELT 2005) bezeichnet und für die Stagnation des Clusters mitverantwortlich gemacht wird: *Firms focus on their regional market but also*

keep some ‚distance‘ to their local customers, giving rise to an under-socialized structure of social relations. It is argued that this combination of over-embeddedness and under-socialization will have severe impacts on prospects of knowledge creation and could threaten the cluster’s existence in the future (BATHELT 2003, S. 11).

Ein allgemeineres Problem, das unabhängig von der Position in den Wertschöpfungsketten alle Akteure der Medienwirtschaft betrifft und für den intensiven Markt- und Konkurrenzdruck mitverantwortlich ist, ergibt sich unmittelbar aus der nach 1990 erfolgten Neubewertung und Zerschlagung industrieller Kernbereiche der Stadt. Da insbesondere Handwerksbetriebe noch häufiger für Auftraggeber in der Region produzieren, sind die langfristigen Auswirkungen der umfassenden Deindustrialisierung nach der deutschen Wiedervereinigung nach wie vor deutlich zu spüren. Dennoch leiden unter dieser – durch konjunkturelle Rückgänge teilweise noch verstärkten – Nachfrageschwäche nicht nur Betriebe, die sich ganz oder überwiegend am regionalen Bedarf orientieren. Von einem Standortnachteil berichten auch die Unternehmer mit Kunden in alten Bundesländern, die sich beispielsweise eine größere räumliche Nähe zu ihren wichtigen Auftraggebern wünschen. Ein Unternehmen überlegt sogar, seinen Standort aus diesem Grund aufzugeben und sich ganz in der Nähe seiner Kunden neu anzusiedeln.

Fasst man also den Untersuchungsschwerpunkt zur *Embeddedness* zusammen, so nimmt das Druckerhandwerk alles in allem nur eine untergeordnete Rand-Position in einer ohnehin fragmentierten, institutionell nur gering verdichteten und stark regionalisierten Unternehmensagglomeration ein. Obwohl das Leipziger Druckerhandwerk als eine der ältesten kontinuierlich existierenden Formationen der handwerklichen Produktion in Europa zwei Systemtransformationen vergleichsweise erfolgreich überstanden hat, sind seine wirtschaftlichen Perspektiven im neuen Mediencluster der Stadt ausgesprochen unsicher.

Interviewpartner: Die Industrie ist im Raum Leipzig so gut wie zusammengebrochen. Was haben wir denn in Leipzig? Banken, Versicherungen, irgendwelche Händler. Und die produzieren alle keine Werbeprodukte; beziehungsweise, was sie an Informationsmaterial rausgeben, wird meistens von der obersten Konzernzentrale geliefert, die irgendwo sitzt und alle regional niedergelassenen Zweigstellen damit versorgt. Von da kommt nichts. Und das bisschen Industrie, das hier in Leipzig ansässig ist, hat ebensowenig Geld. Die halten ihren Werbeetat momentan so klein wie möglich. Und dadurch geht es der graphischen Industrie natürlich nicht so besonders gut.

Interviewpartner: Mit der Zahl unserer Mitarbeiter sind wir in Leipzig schon unter den fünf größten Druckereien zu finden. Das wäre in einer vergleichbaren Stadt in den alten Bundesländern anders. Da gibt es dann große Druckereien, aber eben auch die Entscheidungsträger [in der Wirtschaft, d. Verf.] dazu.

Interviewpartner: Bei vielen unserer Sachen täte es uns sehr gut, wenn der Kunde in der Nähe wäre und dadurch weiß, was wir für ihn tun (...) Vielleicht täte man sich mit dem ein

oder anderen Projekt ein bisschen einfacher, wenn man in der Nähe des Kunden angesiedelt wäre.

Interviewpartner: Inzwischen glaube ich, wäre ich woanders besser aufgehoben. Ich war bei einem Kollegen in Düsseldorf, und dort haben wir uns sein Studio angeschaut. Ich saß dann in seiner Cafeteria und war irgendwie leicht depressiv. Habe gedacht: „Was ist Dir heute widerfahren, technisch? Dasselbe was Du auch hast. Was ist es?“ Und dann war da diese Menge an hoch qualitativen Aufträgen von Kunden, die auf der gegenüberliegenden Seite der Straße sitzen. Also diese Menge an Projekten. Wo er sein Können wirklich unter Beweis stellen kann! Die Vielfalt der einzelnen Jobs und auch das Volumen der Jobs; das war es, was mich damals so runtergerissen hat. Und dann habe ich nachts im Landeanflug, als ich das nächste Mal in Düsseldorf war, auch begriffen, was dieser Ruhrpott eigentlich für ein Bums ist. Dort sind viereinhalb Millionen Menschen. Und auch wenn ich sage, das sind einzelne Städte, aus der Luft ist das EINE. Und damit sind dort natürlich auch die Deutschland- oder Europazentralen. Damit ist dort natürlich der Importeur von asiatischen Messern und so weiter.

C Verarbeitung höherer Unsicherheit

Bis zu diesem Punkt war der Wandel wirtschaftlichen Handelns als ein Prozess der Entbettung (*Disembedding*) beschrieben worden, dessen Konsequenzen freilich wie ein verspäteter Übergang in die Moderne erscheinen. Wo im Zeitalter der Moderne Risiko und Vertrauen durch Institutionen im Anwachsen miteinander eng verwoben waren, sind die Akteure im empirischen Beispiel jedoch einem höheren Maß an Unsicherheit ausgesetzt. Insofern ist der Begriff der Moderne für den dargestellten Umbau der Branche eigentlich zu ungenau. Zutreffender ließe sich schon von einer stärkeren Kopplung an die Auftraggeber in einer zunehmend digitalen und virtuellen Produkt- und Produktionswelt sprechen. Diesen als Tertiärisierung bezeichneten Prozess der wachsenden Immaterialität der Absatzobjekte und Interdependenz der Akteure in den Austauschbeziehungen gilt es am Beispiel der Vorstufe nachfolgend genauer zu untersuchen.

I Technologische Öffnung der Vorstufe: Das Werkzeug in den Händen der Auftraggeber

Bis zum Aufkommen der „offenen“ Standardsysteme waren die unterschiedlichen Funktionen und Rollen in der Vorstufe klar definiert. Das technologische Monopol lag bei den Unternehmen der Druckvorstufe, weil die von außen in die Vorstufe hineingegebenen Materialien zuvor in das in der Vorstufe gebräuchliche Medium umgewandelt, aufbereitet und transformiert werden mussten. Für die Auftraggeber war es somit unabhängig von der Qualität und dem Bearbeitungszustand der Ausgangsmaterialien für viele Produkte nahezu unmöglich, die spezialisierten Unternehmen der Druckvorstufe in den

Verarbeitungsvorgängen zu umgehen. Bereits die Übernahme und Aufbereitung der Vorlagen bildete einen festen Bestandteil jeder Dienstleistung, weil die Anforderungen, die dabei zu beachten waren, letztlich von der Spezialtechnik der Vorstufe vorgegeben wurden. Die Kunden waren also von der Transformation der Inputs bis hin zur eigentlichen Bearbeitung in der Setzerei oder Reproanstalt von der Vorstufe abhängig (KERST 1997, S. 133).

Zu den technischen Bindungen an die Vorstufe gehörte des Weiteren ein Kranz an Regeln und Konventionen, der für das Zusammenspiel von Auftraggebern und Vorstufe mindestens ebenso wichtig war wie das Alleinstellungsmerkmal der Druckvorstufentechnik und des technischen Wissens in der Vorstufe. Dieser *Domänenkonsens* (KERST 1997) umfasste alle zur Organisation der Produktion (zur Überführung einer Vorlage in eine gedruckte Auflage einer bestimmten Qualität) erforderlichen Abstimmungsprozesse, angefangen vom Wissen darüber, für welche Produkte oder Qualitätsstufen die Vorstufe in Anspruch genommen werden musste, über traditionell gewachsene Konventionen hinsichtlich der Form und Variationsbreite, mit der ein Auftrag der Vorstufe übergeben werden konnte, bis hin zur Anerkennung und Akzeptanz des prozessbezogenen Wissens und der über den Medienbruch stabilisierten Selbstkontrolle der Vorstufe (KERST 1997, S. 134).

Man kann diesen *Domänenkonsens* aus der Perspektive der Vorstufe auch als institutionellen Mechanismus zur *Abschirmung des technischen Kerns* (KERST 1997, S. 216) der Vorstufe interpretieren. Wie der nachfolgende Interviewpartner beschreibt, war die Mitwirkung am Wertschöpfungsprozess der Druckvorstufe deshalb an den Aufbau und die Bereitstellung eigener Produktionskapazitäten gebunden.

Interviewpartner: *Als wir 1990 angefangen haben, da war so ein Scanner noch fast eine Millioneninvestition. Und der Kreis, der diese Technik bedienen konnte, war sehr klein. Der Anwender musste ein Lithograph sein. Er musste Farbwerte in Zahlen sehen, nämlich in CMYK. Diese vier Farben. Er musste sich darunter eine Farbe vorstellen können, sonst konnte er dieses Teil nicht bedienen. Und das Teil war sehr teuer. Also war der Anwenderkreis absolut eingeschränkt. Wer dazugehören wollte, musste erstens bereit sein, das Wagnis zu übernehmen, in diesen Größenordnungen zu investieren. Und zum anderen brauchte es einen Fachleutestab, den es nicht in dem Umfang gab. Denn unter diesen Fachleuten gab es gute und schlechte. Gerade bei den Farben gibt es ganz diffizile Dinge. Wenn ich Kunstreproduktionen mache, ist es schon wichtig, dass ich eben genau dieses Grün treffe oder genau dieses Rot in CMYK umsetzen kann. Das ist ja nur ein eingeschränkter Farbraum, den der Offsetdruck nicht zu 100 % darstellen kann, also nur segmentweise. Und dann das Beste daraus zu machen, was in dieser Technologie möglich ist, das konnte nicht Jeder. Also um das zu machen, brauchte es einmal die hohen Investitionskosten und dann eben die Fachleute.*

Anfang der '90er ging es dann los mit dem Macintosh-Rechner. Und der vereinte das alles in einer Plattform. Also früher war ja das Bild die eine Sache. Dazu gehörte ein teurer Trommelscanner, High-End-Qualität. Dann gab es die Setzerei. Die Setzerei hatte nur Text

gemacht. Und dann gab es eine Montage. Da wurde das alles manuell an so einem Montage-tisch zusammengefügt. Und mit dem Film wurde die Druckplatte hergestellt. Heute liefert die Agentur eine PDF-Datei zur Druckerei und die bebildert ihre Druckplatten per CtP, also Computer-to-Plate. Digitale Bilddaten werden direkt auf die Druckplatte geschickt. Und in weiterer Zukunft wird alles direkt auf die Maschine geschickt. Da wird also die Druckplatte auch noch eingespart und stattdessen werden gleich die Druckzylinder bebildert. Da wird die Reise irgendwann mal hingehen.

Mit dem Übergang zu den standardisierten Systemen der Computertechnik ist es erstmals möglich geworden, einen Teil der bisher von den Vorstufenunternehmen kontrollierten Prozessschritte für Akteure außerhalb der Vorstufe zu öffnen. Die Produktionstechnik der Vorstufe ist damit nicht mehr exklusiv an die Organisationen der Vorstufe gebunden, sondern zu einem Anwendungsgebiet der digitalen Bild- und Textverarbeitung geworden, das mit anderen Anwendungsgebieten durch elektronische Netze verbunden ist und mit den Anwendern dieser Netze geteilt wird (KERST 1997, S. 134).

Mit der technischen Angleichung zwischen Auftraggebern und Vorstufe ging auch ein Großteil der Verfahrenssicherheit und Berechenbarkeit in den Prozessketten verloren (KERST 1997, S. 133). Obwohl die Offenheit für Interventionen seitens der Auftraggeber trotz des angesprochenen Medienbruchs immer schon ein wesentliches Merkmal der Vorstufe war, gab es Regeln und Konventionen, die zur Umwandlung von Vorlagen und Inputs wie selbstverständlich dazugehörten. Diese verlieren nun ihre unhinterfragte Gültigkeit. Da neue Konsensstrukturen außerdem nicht in Sicht sind (KERST 1997, S. 134), hat sich die mit der Einführung der Computersysteme verknüpfte Annahme einer einfacheren Datenübergabe und -übernahme bisher, kurz gesagt, als Irrtum erwiesen.

Die Datenübergabe ist in vielen Fällen nicht einfacher, sondern schwieriger geworden. Zwar wurde die technische Anbindung der Auftraggeber an die Vorstufe weiterentwickelt, doch werden die Schnittstellen ohne Institutionen und soziale Beziehungen organisiert, die den gestiegenen Funktionsumfang und die höhere Komplexität der Prozesse flankieren (KERST 1997, S. 216f.). Die Unsicherheit der Akteure wächst, weil wechselseitige Erwartungen entweder nicht hinreichend deutlich sind oder häufig enttäuscht werden (KERST 1997, S. 217). Erst jetzt, das zeigen die Interviewbefragungen sehr deutlich, beginnen die ersten Unternehmen mit der reflexiven Suche nach Problemlösungen. Die ausgeprägtesten Strategien zur Bewältigung höherer Unsicherheit werden im letzten Abschnitt des Kapitels auf der Grundlage ausgewählter Interviewprotokolle summarisch zusammengefasst.

Gelegentlich ist zu beobachten, dass die größere Technikähnlichkeit auch zu einem Verlust gesellschaftlicher Anerkennung führt, unter der die Motivation qualitätsorientierten Arbeitens leidet. Die Akteure beklagen dann, wie unten auszugsweise dokumentiert wird, dass der Kunde den Wert der in der Vorstufe geleisteten Arbeit nicht mehr zu schätzen weiß, weil er irrtümlich annehme, den professionellen Anbieter durch eigene

Arbeitsleistungen ersetzen zu können, obwohl die Qualität der Kundenarbeit der technischen Ausführung im Handwerk eigentlich nicht gleichkommt. In den Zitaten klingt auch an, dass der Wert der Arbeit dann mühsam durch den Dienstleister thematisiert und den Kunden mit Serviceargumenten erst wieder vermittelt werden muss.

Zu einer Neubewertung der Austauschbeziehungen gibt es aus Sicht der Vorstufe dennoch keine Alternative. Die Unternehmen mögen spezifische Strategien zur Verwirklichung einer weit reichenden Unabhängigkeit von anderen (Zuliefer-)Unternehmen entwickeln (vertikale Integration). Widerstände gegen eine Mitwirkung der Kunden am Produktionsprozess würden dagegen mit großer Wahrscheinlichkeit von den Kunden durch Abbruch der Beziehung (Marktaustritt) bestraft.

Die engere Kopplung an die Auftraggeber stellt die in der Vorstufe herrschenden Verhältnisse auf den Kopf: Solange Vorlagen, Daten und Inputs erst für die Belange der Vorstufe aufbereitet werden mussten (KERST 1997, S. 134), bevor sie dort verarbeitet werden konnten, waren sowohl die technische Anbindung der Vorstufe als auch ihr Bestand an kulturellen, organisatorischen und institutionellen Normen auf den technischen Zweck des Druckens vertikal ausgerichtet. Durch den Verlust der technologischen Monopolstellung kam es jedoch zu einer Verlagerung ihres technischen Kopplungspotentials, das nun vor allem in der stärkeren Vernetzung mit den leistungsbeziehenden Branchen besteht.

Interviewpartner: *Wenn ich manchmal mit einem Maler hier sitze und wir scannen ein Bild, dann staunt der, wie lange wir jetzt dafür brauchen. „Ach, ich dachte, das geht ganz schnell“ (...) Mein Gott, vor 20 Jahren (...), da hat man ein Bild rein geschoben, konnte es angucken, retuschieren, raus schieben. Da war man alleine auf der Welt, der einzige, der überhaupt ein Bild bearbeiten konnte. Heute macht das jeder an seinem PC zu Hause. Und damit ist natürlich in der Breite das Verständnis für diesen Job gleich null. „Ja, mach ich doch bei mir zu Hause.“ Ich hatte einen Kunden aus einem sehr hochwertigen Dekorbereich, der kam mit einer CD rein, sagte „(...) Ich mache das jetzt alles selber. Hier guck mal, wie ein Bild aussehen muss.“ Das Bild habe ich nicht fotografiert. Ich habe nur die Repros für ihn gemacht. Ich habe es dann bei mir geöffnet und ihn gefragt, ob das sein Ernst ist [lacht]. Ich habe ihm seine CD wieder eingepackt (...) Aber bis zu dem Moment, wo wir das Bild dann richtig visualisieren, ausdrucken, proofen konnten, meinte er, er hätte das jetzt soweit eigentlich alleine gemacht.*

Interviewer: *Wie schaffen Sie es dann, Verständnis für Ihre Arbeit zu wecken?*

Interviewpartner: *Was soll man machen? Was soll man machen, wenn einfachste Spielregeln nicht eingehalten wurden? Wenn Gesichter dunkelrot sind, wenn weiße Tischdecken dunkelblau sind oder so. Man muss es visualisieren. Und man muss dann sagen „Deins. Meins. Erfühle den Unterschied, und dann entscheide, was Du willst.“*

Interviewpartner: *Die meisten Leute wissen gar nicht, was sie da vor sich haben. Und was es an technischem Aufwand bedeutet. Unsere Erfahrung zeigt uns, dass wir den Kunden erst einmal die Augen öffnen müssen. Also das ist auf jeden Fall wichtig, dass wir sagen: „Wir*

können das machen, aber Sie dürfen nicht denken, dass Sie jetzt mal 3000 Euro bezahlen und dann haben Sie das in zwei Wochen da stehen.“ Das ist es einfach nicht.

Interviewpartner: Die Leute sind so was von geizig, das ist unglaublich. Und die Fähigkeiten der Kunden werden immer geringer. Also die Leute trauen sich immer mehr zu, obwohl sie immer weniger können. Also man kriegt noch mehr schlechte Vorlagen und muss das irgendwie hinkriegen, damit das irgendwie im Offset läuft. Und die Chance, dass man dafür dann auch noch Geld bekommt, wird immer geringer (...) Ich würde es in erster Linie auf die Web-Geschichte zurückführen. Im Web wird ja versprochen, Sie können liefern, was Sie wollen, wir können das drucken. Dass das praktisch häufig nicht passiert, ist ein anderes Thema. Aber dadurch bekommen Sie ein Preisangebot, das so nicht gehalten werden kann (...) wenn Sie nicht in Weißrussland produzieren. Das geht nicht. Das ist praktisch nicht möglich.

Interviewpartner: Das Problem ist: „Ich habe zu Hause meinen PC, ich retuschiere meine Bilder selbst, wieso soll denn das bei Ihnen Geld kosten?“ Also keine Akzeptanz für eine erbrachte Leistung. Da mit einspielend: [das Motto, d. Verf.] Geiz ist geil. Der Billigste gewinnt. „Bin nicht mehr bereit, Deine Leistungen zu bezahlen. Ich will, dass Du für die Hälfte oder für ein Viertel arbeitest.“ Das lässt sich auch nicht beliebig erweitern. Irgendwo muss man dann aufhören.

II Strukturelle Effekte der Unsicherheit

a) Technikangleichung, Entstehung einer Datenumwelt, höhere Netzwerkkosten [Das Kompatibilitätsversprechen]

Die Prozesse der digitalen Vorstufe spielen sich überwiegend in einer standardisierten *Datenumwelt* (KERST 1997, S. 135) ab. Einmal digital erfasst, lassen sich Daten über standardisierte Schnittstellen schnell in (prinzipiell) alle Computeranwendungen übertragen und dort weiterverarbeiten (KERST 1997, S. 135). Doch ist die technische Vereinheitlichung und Angleichung in der Erfassung und Übermittlung von Informationen nur eine Konsequenz der durchgehenden Digitalisierung. Die andere ist die zunehmende Heterogenität dieser *Datenumwelt* (KERST 1997, S. 137f.). Paradoxerweise war es ausgerechnet die im Prinzip bei allen Nutzern ähnliche Computertechnik, die nach den geschlossenen Spezialsystemen der Vorstufe für eine Vielzahl neuer und ganz unterschiedlicher Datenarten, -formate, -quellen und -standards gesorgt hat.

Während auf der einen Seite die Inputs als digitale Informationen übergeben und dadurch der Form nach ähnlicher werden, steigen gleichzeitig die Anforderungen an die Weiterverarbeitung der Ausgangsdaten (KERST 1997, S. 137f.), weil sich auch die Vielfalt der möglichen Datenquellen und -träger erhöht, mit denen sich Daten in die Vorstufe übertragen lassen (Internet, CD-ROM etc.). Wenn alles, was in digitaler Form vorliegt,

in die Vorstufe übertragen werden soll, sind verschiedene Datenarten miteinander zu verknüpfen und zu verarbeiten (KERST 1997, S. 137). Das den Auftraggebern gegebene Versprechen technischer Kompatibilität kann deshalb nur um den Preis erheblich höherer Kosten für die Bereitstellung der erforderlichen Anwenderprogramme und Schnittstellen eingelöst werden.

Zudem zeigt sich, dass die problemlose Datenübernahme kein einmal erreichter, stabiler Zustand ist, sondern eher ein unabgeschlossener Prozess der wechselseitigen Anpassung, die durch die fortlaufende Implementierung neuer Programmversionen immer wieder herbeigeführt werden muss. Die Notwendigkeit, verschiedene Datenarten und -formate zu verarbeiten, steigert die Zahl und Komplexität der Komponenten, die den technischen Kern der Organisationen bilden und erhöht zugleich die Investitionen in neuartige Programmprodukte und Anwendersoftware (KERST 1997, S. 216). In den folgenden Protokollauszügen wird berichtet, dass die Bereitstellung und die ständige Aktualisierung der notwendigen Anwendersoftware hohe Kosten verursachen, die besonders in kleinen Unternehmen eine problemlose Übernahme von Kundendaten erheblich erschweren.

Interviewpartner: Viele Aufträge sind immer anspruchsvoller geworden. 1990/91 fingen wir mit dem Computersatz an. Der war eben damals die hohe Kunst, und jetzt müssen zehn verschachtelte Bilder mit drauf sein. Die Datenmenge ist wahnsinnig gewachsen und darum muss man ständig die Satztechnik aktualisieren. Und auch die Reproduktion dieser Daten kann nur noch mit modernen Maschinen realisiert werden, wenn man die Ansprüche der Kunden an die Bildqualität, die ja ebenfalls gestiegen sind, realisieren will.

Interviewpartner: Was die Software betrifft, müssen wir auf einem sehr aktuellen Stand bleiben, weil wir nach wie vor auch mit offenen Kundendaten arbeiten. Das heißt, wenn sich Agentur XY das neue Programmpaket kauft, bin ich spätestens in einem Vierteljahr gezwungen, auch nachzuziehen – ansonsten stehen wir schlecht da. Und wenn Sie eine neue Software haben, müssen wir auch damit arbeiten. Das heißt, wir müssen uns reinarbeiten. Es bleibt uns gar nichts weiter übrig.

Interviewpartner: Ich muss bei den Anwendungsprogrammen absolut auf dem neuesten Stand sein. Also, ich kann es mir mal leisten, nicht die allerneueste Version zu haben, sondern nur die zweitneueste Version. Das geht aber nur so lange gut, bis wirklich der erste wichtige Kunde kommt und neue offene Dateien bringt, die dann verarbeitet werden müssen. Ich muss dann im Prinzip sofort kaufen. Also man kann davon ausgehen, dass jedes Jahr ein paar tausend Euro in neue Software investiert werden (...) Wenn ich jetzt Daten ausgeben will, brauche ich einfach die aktuellen Programme. Da komme ich nicht drum rum.

Unterschiede ergeben sich auch in Bezug auf den Inhalt der digitalen Ausgangsdaten. Immer wieder muss auch die inhaltliche Qualität und Vollständigkeit der eingehenden

Inputs kontrolliert und auf den jeweiligen Verwendungszweck abgestimmt werden. Gleichzeitig sind die Zugriffsmöglichkeiten der Druckvorstufe auf diesen Teil des Wertschöpfungsprozesses stark eingeschränkt. Je mehr der Kunde in den Produktionsprozess integriert wird, desto unsicherer ist die Qualität und Vollständigkeit der Daten (KERST 1997, S. 215). Oft muss erst eine Kontrolle und Korrektur der digital erfassten oder erzeugten Daten vorgenommen werden, bevor diese in die Vorstufe einfließen können, um dort weiterverarbeitet zu werden. Die Übernahme der Daten ist ein wesentlicher Teil der zu erbringenden Dienstleistung geworden.

Interviewpartner: Man muss sich das so vorstellen, dass nur etwa zehn Prozent der Daten, die rein kommen, ohne eine Nachbearbeitung verarbeitet werden können. Der Rest der Daten ist fehlerhaft. Das ist zum Teil dem Zustand geschuldet, dass die Arbeiten der Druckvorstufe, also der Satz und das Scanning [elektronisches Verfahren zur Dateneingabe, d. Verf.], von Personen übernommen werden, die diese Sachen nicht gelernt haben. Und das wird immer mehr. Es wird also immer problematischer, den Personen rüberzubringen, was eigentlich die Datenanforderungen der graphischen Branche sind. Es ist bei uns absolut nicht der Fall, dass ich so eine Word-Datei nehme und auf dem Tintenstrahldrucker ausdrucke. Dass ich einfach „Klick“ mache und dann kommt dort ein Ergebnis raus. Das reicht von falschen Farbsystemen (...) bis hin zu Dateien, die überhaupt nicht funktionieren (...), was eine Verarbeitung unmöglich macht. Und deshalb ist es also sehr entscheidend, zum einen, die nötigen Programme zu haben und zum anderen die Mitarbeiter, die damit wirklich umgehen können. Die den Kunden dahin bringen, uns die Daten zumindest so zu liefern, dass sie sich überhaupt weiterverarbeiten lassen (...) Also, den Kunden schulen, das machen wir zum Teil auch.

Eine Arbeitererleichterung war die Einführung und Verbreitung des PDF-Formates als einheitliches Datenaustauschformat für die Vorstufe. Als international gültiges Standard-Datenformat für die Ausgabe und den Austausch von Daten hat es die Prozesse in den letzten Jahren sicherer und berechenbarer gemacht. Die Qualität der Datensätze ist deshalb nicht besser geworden, sie lassen sich aber leichter kontrollieren. Von dieser Entwicklung konnten vor allem solche Vorstufenbetriebe profitieren, die Bild- und Textdaten integriert auf eine Druckplatte übertragen. Der folgende Gesprächsauszug macht das Rationalisierungspotential des neuen Standard-Formates deutlich.

Interviewpartner: Dadurch fielen hier in dem Unternehmen (...) eine ganze Menge Tätigkeiten weg (...) Das heißt, der Umgang mit den Daten wurde einfacher. Bis dahin haben wir immer offene Daten bekommen. Man kriegte Bilddaten, Textdaten in einem bestimmten Layoutprogramm. Das heißt, man musste hier immer auf dem neuesten Stand sein mit den ganzen Programmversionen. Man musste alle Varianten haben, und da gibt es 20 verschiedene. Man hatte dann hier das Original geöffnet und erst daraus ein Postscriptfile [Datenformat einer standardisierten Programmier- und Seitenbeschreibungssprache im Desktop-Publishing-Bereich, d. Verf.] erzeugt. Und bei dem Öffnen dieses Programms gab es im Grunde ständig Probleme. Es fehlten Schriften, es fehlten Bilder, es fehlten Teile, es waren

falsche Formate. Weil die Jungs auch nicht so richtig wussten, wie sie damit umgehen sollten. Dann haben die das auf eine Festplatte geschrieben (...) Und als wir das hier öffneten, haben wir gemerkt, aha, da ist auf einer anderen Festplatte noch was gewesen, was hier auch integriert wurde, was sie aber nicht mitgeliefert hatten. Nachliefern! Und das alles fällt mit dem PDF-Format weg. Da gibt es nur noch eine Seite, und da ist alles drin. Da muss die Auflösung stimmen, da müssen alle Schriften drin sein, da muss die Farbigkeit stimmen, da müssen die Bilder alle dabei sein. Es ist alles drin. Und dann habe ich mich einfach von drei Leuten getrennt (...) Die saßen ja den ganzen Tag nur rum und drehten Däumchen! Die wussten ja nicht, was sie machen sollten! Es kam nicht eine Platte weniger raus am Ende. Aber der Aufwand, um da hin zu kommen, wurde praktisch über Nacht ganz minimal. Das PDF-Format setzte sich immer mehr durch und der Belichter machte die ganzen Handgriffe nun automatisch. Man musste also nur noch eingreifen, wenn da irgendwas technisch gesehen nicht ganz im Lot war oder wenn sich Papier verklemt hatte, eine Platte verbogen war oder irgendsoetwas. Aber ansonsten musste man dort nicht mehr eingreifen.

Doch nicht überall funktioniert der Datenaustausch auf der Basis des PDF-Formates schon so reibungslos. Die Umstellung auf den PDF-Datenaustauschstandard verläuft genauso uneinheitlich wie zuvor schon der Übergang von den geschlossenen Spezialsystemen der Vorstufe zu den offenen Systemen der Computertechnik (KERST 1997, S. 135). Auch der PDF-Standard hängt folglich von der Anerkennung durch die Kunden ab. Diese müssen in der Lage und willens sein, ihre Informationen in der entsprechenden Art und Weise als Daten zu verschlüsseln und wieder zu entschlüsseln. Hierin liegt vielleicht das größte Problem, denn die Vorteile der Standardisierung kommen vor allem den Unternehmen der Druckvorstufe zugute. Darum werden nach wie vor in der digitalen Vorstufe neben PDF-Daten auch offene Dateien akzeptiert und übernommen. Im vorliegenden Fall schildert der Inhaber einer Druckerei mit voll integrierter Vorstufe seine Erfahrungen mit dem PDF-Format.

Interviewpartner: Ich habe einen sehr, sehr hohen Aufwand, wenn ich die Kunden dazu bringen will, PDF-Dateien zu schreiben oder Postscript-Dateien zu schreiben. Das funktioniert zum Teil sehr gut. Aber zum Teil haben wir Kunden, wo ich einfach an eine Grenze stoße, nicht mal das Nötigste rüberbringen kann. Selbst wenn ich dem Kunden am Rechner alles voreinstelle, erkläre, eine Checkliste mache, was zu beachten ist, kann es mir passieren, dass die Kunden einen halben Tag später wiederkommen und sagen: „Ach nein. Ich bringe Ihnen doch lieber die offene Datei. Sie haben mir das zwar erklärt, und das ist alles lieb und nett, aber ich beherrsche das nicht.“ Habe ich auch schon gehabt, weil viele Kunden ganz einfach mit der Technik überfordert sind.

b) Handlungsschleifen der Angebotsabgabe und -überarbeitung, längere redaktionelle Bearbeitungszeit, Nutzung der schnelleren und einfacheren Fertigung [Das Flexibilitätsversprechen]

Es soll noch einmal betont werden, dass Flexibilität und kundennahe Produktion besondere Organisationsmerkmale der Vorstufe waren und sind (KERST 1997, S. 220). Weil nach schwer formalisierbaren kundenspezifischen Vorstellungen gefertigt wird, bleibt bei jedem Auftrag eine nicht zu beseitigende Restunsicherheit. Verändert hat sich jedoch die Reichweite des Flexibilitätsversprechens, das sich nun keineswegs mehr nur auf den besonderen Inhalt der Aufträge beschränkt, sondern sich auch auf formale Merkmale in sachlicher (Produktvielfalt, Datenvielfalt) und zeitlicher Hinsicht (Geschwindigkeit der Bearbeitung) bezieht. Durch das Verschwinden einer vorstufenspezifischen Technik und den Übergang zur immateriellen Produktion wurden die traditionell schon hohen Anforderungen an eine kundenorientierte Unikatfertigung noch einmal radikalisiert (KERST 1997, S. 216 oder S. 220). Einige Aspekte dieses Prozesses – insbesondere die in Verbindung mit den weitergehenden Eingriffsmöglichkeiten der Auftraggeber stehende Variabilität der als Daten empfangenen Inputs – wurden bereits angesprochen. Die anderen Erwartungen der Auftraggeber richten sich insbesondere auf die Erzielung von Zeit- und Kostenvorteilen bei einer schnelleren und einfacheren technischen Anbindung der Fertigungsprozesse (KERST 1997, S. 135).

Dass für eine problemlose Datenübernahme organisatorische und technische Bedingungen erforderlich sind, widerspricht den Erwartungen der Auftraggeber hinsichtlich einer schnelleren und einfacheren Fertigung und ist daher in hohem Maße erklärungsbedürftig. Obwohl seitens der Organisationen immer wieder mühsam thematisiert, ist es Außenstehenden angesichts der weiteren Beschleunigung der Produktionsprozesse und eigener Erfahrungen mit der digitalen Technik (KERST 1997, S. 135) nur schwer vermittelbar, warum nicht allein schon aufgrund der Tatsache, dass numehr Daten (statt wie bisher materielle Vorlagen) übergeben werden, eine Flexibilisierung und Entlastung der Vorstufe erfolgt ist. Mit der allgemeinen Nutzung der Computertechnik und dem Verschwinden einer vorstufenspezifischen Technik ist die Erwartung verbunden worden, dass in der Vorstufe messbare Zeit- und Kostenvorteile erwirtschaftet werden, die umstandslos an die Auftraggeber weitergegeben werden können (KERST 1997, S. 219). Der folgende Interviewauszug macht deutlich, wie aus dem technischen Wandel resultierende Optionen bereits die Erwartungen verschiedener Beteiligten prägen (KERST 1997, S. 135) und den Schutz der organisatorischen Technologie durch formale Anforderungen erschweren.

Interviewer: *Haben Sie Veränderungen in Bezug auf das Kundenverhalten feststellen können?*

Interviewpartner: *Ja. Sehr komplexes, sehr schwieriges, sehr großes Thema. Zum einen würde ich sagen, dass es eine Entwicklung hin zum Sorglosen gibt, mit verheerenden ökonomischen Folgen für uns. 1990 haben Sie für zehn mal zehn Zentimeter Satz 46 Mark bezahlt. Das heißt, eine A4 Seite hat Sie ungefähr 300 Mark gekostet. Wenn Sie danach*

die Idee hatten, dass Sie den Satz komplett ändern, dass Sie also den Inhalt ändern wollen, haben Sie wieder 300 Mark bezahlt (...) Da gab es eine Disziplin, die hieß, dass ein fertiger Satz nicht geändert wird. Heute ist das so ein spielender Prozess. „Machen Sie erst mal die Blaupause, wir korrigieren dann noch mal.“ Und plötzlich übernehmen Sie den gleichen Job nicht ein Mal, nicht zwei Mal, nicht drei Mal, sondern vier Mal, fünf Mal, sechs Mal. Das heißt, Ihre Mitarbeiterin arbeitet die dreifache, vierfache, fünffache, sechsfache Zeit für dasselbe Geld. Das nenne ich mal Sorglosigkeit (...) Diese Sorglosigkeit ist eben dieses Korrigieren bis zur letzten Sekunde.

Ich erinnere mich noch an die DRUPA 2000 [Internationale Fachmesse der Druck- und Druckmedienindustrie, d. Verf.] (...) wo die Systeme dem Endkunden vorgestellt wurden. „Änderungen bis zur letzten Sekunde möglich.“ Ich hatte schon Mitarbeiter von Verlagen hier sitzen, in der dritten Blaupause, die mich anguckten und sagten: „Fällt Ihnen zum Römischen Reich noch was ein? Mir fehlen noch drei Sätze.“ Das ist also eine Entwicklung, wo wir nicht mehr wissen, was wir tun sollen. Eine Lösung wäre die vollautomatische Datenübernahme. Das heißt, wieder relativ viele Investitionen. Ich weiß nicht, ob das für mich sinnvoll ist. Eine andere Herangehensweise wäre, man konfrontiert den Kunden mit dem Schaden, den er anrichtet. Das gestaltet sich zunehmend schwierig, weil er ja dann für seine eigene Unfähigkeit plötzlich Geld bezahlen soll oder, noch schlimmer, innerhalb seines eigenen Unternehmens seine eigene Unfähigkeit offenbaren muss.

Ich habe einen Kollegen in [Ortsbezeichnung, d. Verf.] (...), der ist an diesem Punkt absolut aalglatt. „Sie können mir die Seite hundert Mal bringen, aber bei jedem Mal zahlen Sie 15 Euro.“ Und wir haben eine Rollenoffsetdruckerei in XY [internationaler Standort, d. Verf.], die wir beliefern müssen. Da ist es ganz genau so. „Wenn sie die Seite noch mal ändern, 25 Euro.“ Klare Entscheidung, verstehe ich. Führt zu einer Disziplin, die es uns ermöglicht, unseren Prozess ganz ruhig ablaufen zu lassen (...) Früher hatte man sich vielleicht noch mal hingesezt, einen Auftrag geschrieben. Heute meint man, das geht mal so auf Zuruf. „Welche Auflage?“ „Ah, weiß ich jetzt nicht.“ „Wie groß?“ „Ah, Du, warte mal, da muss ich noch mal nachdenken.“ „Was für ein Umfang?“ „Äh, ach, kannst Du mal, rechne mal 60, 80, 110. Mach mal so.“ Das führt doch zu einer vierfachen Anfrage mit fünf verschiedenen Auflagen, weil er sich nicht konzentriert. Er weiß genau, er braucht 1 500 [Exemplare, d. Verf.] mit 48 Seiten, aber das ist ihm jetzt zu lästig. Also hinterfragt er mal ganz schnell 20 verschiedene Versionen. Also so was nimmt zu, das spüre ich. Das kann ich auch, wenn ich mir eine Liste mache, sehen. Wir wissen nicht, wie wir darauf reagieren sollen. Oder in der Kurationsphase möchte man mal wissen, was kostet das? Könnte man doch sagen „Mach mal so in Grob, komm.“ Aber zwei Minuten später steht drauf: „Wird so um die sieben kosten.“ Also unser heißestes Angebot waren, glaube ich, 80 verschiedene Varianten in der Entwurfsphase. Das heißt, die wussten noch gar nicht, was sie wollen (...) Nicht: „Wir wollen da.“ und „Könntest Du?“ und „Könnte man da auch?“, sondern: „Was kostet denn das?“ Naja, und dann hat man eben einen hoch qualifizierten Mitarbeiter, der nur damit beschäftigt ist, ein solches Projekt zu durchdenken, egal ob das nachher kommt oder nicht.

So wie das mehrfache Abfordern von Angeboten und die längere redaktionelle Bearbeitung der Daten gibt es viele Anzeichen dafür, dass die formalen Parameter der Aufträge

durch die Auftraggeber wieder und wieder überprüft werden, bis ihre endgültige Bestätigung erfolgt. Jeder Schritt, von der Angebotsabgabe bis zur Finalisierung eines Auftrags, kann durch die Auftraggeber verändert und korrigiert werden, so dass sich der Produktions- und Publikationsprozess immer weiter hinauszögert. Als das Flexibilitätspotential der Vorstufe noch durch die Besonderheiten der Vorstufentechnik kontrolliert wurde, bestimmte der technisch unumgängliche Medienbruch, welche Absprachen, Änderungen und Anpassungen zwischen den Beteiligten zumutbar waren und welche nicht. Genauso orientierte sich auch die Zuordnung der Kosten für die Anbahnung, Durchführung und Kontrolle von Transaktionen an dem, was im Hinblick auf die technisch erzwungene Arbeitsteilung durch den Medienbruch vorgegeben war.

Da sich nunmehr jedoch die Regeln der Angemessenheit (hinsichtlich des Satzänderns oder der Beauftragung von Unternehmen der Vorstufe) verschoben haben, ist im Prinzip jede Forderung und Erwartung, die im Bereich des technisch Machbaren liegt, zugleich auch zumutbar geworden. Diese Feststellung trifft genauso auf den technischen Fortschritt und die Arbeit in den Druckereien zu, wo im Hinblick auf eine zeit- und materialsparendere Fertigung ganz ähnlich gerichtete Erwartungen an die Unternehmen herangetragen werden wie in der Druckvorstufe, nur mit dem Unterschied, dass diese nicht dem Rhythmus der Softwareentwicklung sondern der Markteinführung neuer Drucksysteme unterliegen.

Interviewpartner: *Es gibt so schöne Podcasts von der DRUPA (...) Da wird die Einkaufschefin vom [ein bekannter deutscher Verlag, d. Verf.] gefragt: „Sie sind auf der DRUPA?“ „Ja.“ „Mit welchem Ziel?“ „Wir schauen uns genau an, wohin die Reise geht.“ „Und was haben Sie Neues entdeckt?“ „Wir haben Rüstzeitverkürzungen entdeckt, die wir eins zu eins von unseren Druckereien einfordern werden. Wir haben weniger Rüstmakulatur entdeckt. Wir werden die Vorgaben an unsere Druckereien dahin korrigieren, und so weiter.“ Das heißt, während ich noch auf der DRUPA stehe und denke, wenn ich die Maschine kaufe, dann kann ich das Plakat, das ich heute für 300 [Euro, d. Verf.] verkaufe, in einem Bruchteil der Zeit herstellen und kann vielleicht richtig reich werden, sitzt mein Kunde schon (...) mit der Stoppuhr da und sagt: „Okay, dann wird das Plakat, das er mir jetzt für 300 [Euro] verkauft, in Zukunft nur noch 111 [Euro] kosten. Aber eigentlich könnten wir das Papier auch noch sparen, vielleicht auch nur 106 [Euro].*

Flexibilität und die Übernahme von Unsicherheit sind die Kernelemente einer Dienstleistung geworden, die von einer Seite erbracht und von der anderen Seite in Anspruch genommen werden, ohne dass (wie noch in der analogen Vorstufe) durch erwartungsstabilisierende Traditionen geregelt ist, was die Übernahme von Unsicherheit kosten darf und wie die Verantwortlichkeiten für das Ergebnis verteilt sind. Aus der Tatsache, dass über die digitale Vorstufe in dieser Weise verfügt wird (KERST 1997, S. 136), resultiert bereits die Erwartung, dass es damit zukünftig nur noch eine Richtung des „Fortschritts“ gibt. Genau diese marktspekulative Festlegung des Wandels auf einen bestimmten Entwicklungspfad wurde bei Arthur mit dem Begriff der *adaptiven Erwartung* (ARTHUR 1988, S. 10) gefasst.

Einmal in die Welt gesetzt, haben adaptive Erwartungen die Eigenschaft, sich selbst zu erhalten und an der eigenen Radikalität sogar noch zu wachsen (ARTHUR 1988, S. 10). In dieser Weise hat sich auch die durch den technischen Wandel zur Verfügung gestellte Option eines reduzierten und beschleunigten Fertigungsprozesses über eine gewisse Zeit in eine feste soziale Formation gewandelt, die von den Beteiligten mehrheitlich gestützt wird (KERST 1997, S. 135f.).

c) Unvorhergesehene und unbeabsichtigte Folgen von Handlungen, Verfahrenssicherheit, Zurechnung und Übernahme von Verantwortlichkeit [Das Zuverlässigkeitsversprechen]

Zur engeren und einfacheren technischen Anbindung der Vorstufe gehört auch der Anspruch größerer Zuverlässigkeit. Da Vorstufe und Kunden über eine prinzipiell gleiche Technik verfügen, steigt auch das Maß der wechselseitig ausgeübten Kontrolle, so dass Bearbeitungsfehler und Datenpannen eher erkannt und leichter ausgeschlossen werden können. Unter Zeitdruck und angesichts der schon angesprochenen Eingriffsmöglichkeiten der Auftraggeber kann es jedoch trotz der angesprochenen technologischen Vorteile schnell zu einer unerwarteten Häufung von Fehlern in der Verarbeitung von Daten kommen. Doch sind es nicht Datenfehler allein, die hier Fragen nach der Steuerung der Prozesse aufwerfen. Die Organisationsprobleme vernetzter Produktion erwachsen genauso aus einer komplizierten Zuweisung und Übernahme von Verantwortlichkeit im Falle einer unvorhergesehenen und unbeabsichtigten Störung der Abläufe.

Seit sich die Formen, die bei der Verarbeitung von Informationen als Daten innerhalb wie außerhalb der Vorstufe genutzt werden, weitgehend angeglichen haben, fehlen die Maßstäbe, die für eine eindeutige Zuschreibung, Definition und Abgrenzung von Verantwortlichkeit und Kompetenz eigentlich erforderlich sind. Technische Vernetzung und digitale Steuerung ermöglichen nicht nur eine größere Produktivität in der Datenverarbeitung, die es zweifellos auch gibt, sondern eben auch eine einfachere Manipulation von Daten und Schnittstellen, so dass auf den ersten Blick nicht immer ersichtlich ist, in welchem Bearbeitungszustand ein Auftrag übernommen wird und ob dabei alle getroffenen Absprachen eingehalten wurden. Zu Unsicherheiten kommt es auch, weil Datensätze nach Änderungen in manchen Fällen mehrfach entgegengenommen werden oder wenn viele unterschiedliche Datenquellen integriert werden müssen. Unter Umständen werden Datenfehler deshalb erst dann bemerkt, wenn sie zu Störungen des Produktionsablaufs geführt haben oder die anschließende Drucklegung bereits erfolgt ist (KERST 1997, S. 137).

Eine fehlerbehaftete Datenübernahme, -verarbeitung oder -weitergabe kann zudem schnell zu einem Koordinationsproblem der gesamten Wertschöpfungskette werden, das sich hinsichtlich der Verursachung und Schadensregulierung nur in weiteren, komplizierten Verhandlungs- und Abstimmungsrunden zwischen allen Beteilig-

ten lösen lässt. Selbst vergleichsweise geringe technische Probleme können auf diese Weise schnell relativ hohe Zusatzkosten für die dann erforderliche Fehlersuche und -korrektur verursachen. Wenn es Verfahrenssicherheit und einen fehlerfreien Datentransfer geben soll, dann wird dafür eine effiziente Organisation und Kontrolle der „Schnittstellen“ benötigt, die bei hohen Kosten nur als gemeinsame Einrichtung aller Beteiligten eingesetzt werden kann.

Interviewpartner: *Ich erinnere mich an drei sehr hochwertige Jobs, die in der Druckerei nicht sauber gelaufen sind. Wo ich also abends um elf einen Anruf bekomme: „Nichts geht. Alles Ihre Schuld. Und Sie kommen jetzt her, gucken sich das an und bezahlen den ganzen Schaden.“ Und dann fahre ich hin, und dann werde ich mit einer Druckmaschine konfrontiert, wo im fünften Farbwerk das Magenta ist, das Magenta 35 Prozent Zuwachs hat, und man drückt nur mal auf den Gummi und es ist ein Lacktuch drin. Das heißt, dem Drucker ist um 14 Uhr das zweite Farbwerk kaputt gegangen. Er hat alles auf das fünfte Farbwerk geschoben, hat dabei aber vergessen, dass er das fünfte Farbwerk zum Lackieren eingerichtet hat. Und dann hat er mit einem Lackgummi versucht, einen hochwertigen Kunstcatalog zu drucken. Dort war ich wieder froh, dass ich meinen Beruf von vorne bis hinten kann. Sonst hätten die mir diesen ganzen Tag voll in Rechnung gestellt. Die zweite Geschichte: Hochwertige Dekore, keine Farbe stimmte. „Der Proof war nicht zu erreichen“, wie es immer so schön heißt. Die ganze Maschine auf Null geregelt, von Null beginnend, ganz kleine Korrekturen vorgenommen, sofort das Ergebnis erreicht, was der Kunde wollte. Da kann ich nur mutmaßen: Zu früh zugelassen, dass der Kunde in den Prozess eingreift, und keine Vorstellung mehr über den Farbraum. Und wenn der Kunde sagt, mir ist das nicht rot genug, dann kann es sein, dass man das Rot hoch drehen muss. Es kann aber auch sein, dass man einfach nur das Cyan ein bisschen raus drehen muss. So. Jetzt drehen die das Rot hoch, damit wird alles, was stimmig war im Rot, zu rot. Alles Orange wird zu rot. Und dann kommt ein Lehrsatz: „An der einen Stelle müssen wir das Rot rausnehmen, an einer anderen Stelle müssen wir das Rot reinnehmen.“*

Kommt es zur Verteilung durch Datenpannen entstandener Kosten, dann sind die Vorstufenbetriebe meist in der schwächeren Position. Dabei spielt es zumeist keine Rolle, wo die technischen Ursachen für Störungen des Produktionsprozesses gelegen haben. Wichtiger ist es, dass die Auftraggeber ihre berechtigten oder unberechtigten Forderungen leichter durchsetzen können. Allerdings kann eine konfliktfreie Verantwortungsübernahme bei Fehlern auch zur Stabilisierung von Kundenbeziehungen beitragen. Es ist festzustellen, dass die beabsichtigten Effekte des technisch vereinfachten Datentransfers zwischen den Organisationen und ihren Auftraggebern (Kompatibilität, Flexibilität) nicht in allen Bereichen des Vorstufenprozesses gleich sind, und genauso wenig sind es die unbeabsichtigten Folgen zielgerichteter Handlungen, die in der Verantwortlichkeit Einzelner liegen.

Interviewpartner: *Die Endkunden gehen mit ihren Daten zu den Druckereien. Und die bezahlen im Prinzip den Laden hier und unser Leben. Und da rufe ich bei jedem Dritten an,*

wenn es gar nicht geht und sage: „Nein, jetzt reicht es. Entweder wirklich jede Stunde extra oder zurück und freundliche Grüße: Das lässt sich so nicht bearbeiten. Das können wir nicht machen. Weil ich nämlich bei dem, was Ihr hier geliefert habt, bei Null anfangen muss.“ Die anderen Geschichten [weniger fehlerbehaftete Datensätze, d. Verf.] werden dankend entgegengenommen: „Nein, natürlich machen wir das. Aber klar kümmern wir uns drum.“

Interviewpartner: Wir machen regelmäßig Fehler. Und wer behauptet, dass er keine macht, lügt. Weil es unter anderem auch der Zeitdruck mit sich bringt, dieses „schnell, schnell, schnell“, dass uns da Sachen durchrutschen. Das passiert. Regressansprüche in der Größenordnung bis 1000 Euro werden stirnrunzelnd und fluchend bezahlt und gut (...) Einmal hat es uns wirklich erwischt: 6800 Euro. Das war nicht mehr lustig. Das war ausgerechnet noch ein Verlag, der bei unserer größten Druckerei für 35 Prozent der Gesamtproduktion sorgt. Es ist ein Fehler passiert, den wir beim ersten Mal noch korrigiert haben. Wir haben das gesehen, haben das geändert. Die Daten sind noch mal neu gekommen, und beim zweiten Mal haben wir nicht hingeguckt. Wir haben die Daten so rein genommen, haben sie nicht korrigiert, natürlich ohne was zu sagen, und damit fehlten dem Buch komplett alle blauen Überschriften, weil es in einer Sonderfarbe angelegt war und eigentlich hätte vierfarbig sein müssen. Wenn wir bis zum Gericht gegangen wären, hätten wir das rein rechtlich relativ sicher durchgekriegt, weil die Daten nachweisbar fehlerhaft geliefert wurden. Ich streite mich aber nicht mit dem [einem bekannten deutschen Buchverlag, d. Verf.]. Ich streite mich nicht mit einem Kunden, der jeden Monat zu guten Zeiten 3000 bis 4000 Euro bringt. Das muss ich runterschlucken. Und umgekehrt war auch das Fehlerbewusstsein beim Kunden da. Die haben nicht gesagt, das waren sie nicht. Bei den Verlagsmitarbeitern, die dafür verantwortlich waren, habe ich jetzt zehn Jahre einen Stein im Brett, so dass ich das nie bereuen werde, dass ich die Pille runter geschluckt habe. Wenn da innerhalb des Verlages wieder Druck von oben kommt – „Das geht doch woanders billiger. Wollen wir nicht die Druckerei wechseln? Kümmern Sie sich mal darum.“ (...) – dann ist der Einfluss eines Abteilungsleiters durchaus nicht zu unterschätzen. So was wird nicht innerhalb von vier Tagen wieder vergessen.

III Bewältigungsstrategien

Zu Beginn des hier untersuchten Wandels im Organisationsfeld der Vorstufe war die Öffnung der organisatorischen Technologie noch nicht vollzogen. Die neuen Möglichkeiten der Informationsübertragung über interaktive Medien wie das Internet zeichneten sich erst in vagen Umrissen ab (KERST 1997, S. 220). Als dann die Prozeduren, Regeln und Erfahrungen, auf denen die Produktion und der Technikeinsatz in der Vorstufe beruhten, mit einem Mal schwächer wurden und ihren selbstverständlichen Charakter verloren, waren andere Regelungen angemessenen Handelns – beispielsweise für die Integration des Kunden in den Produktionsprozess – (noch) nicht verfügbar (KERST 1997, S. 227). Unklar war aber auch, ob das dargestellte Unsicherheitspotential ein Merkmal der neuen Technologie oder des Überganges sein würde.

Bei einer vorübergehenden Erscheinung des Überganges hätte es die Aussicht darauf geben müssen, dass sich die mit der Öffnung der Vorstufe verbundenen Abgrenzungs- und Zurechnungsprobleme durch eine Einübung des Datentransfers und somit durch Routine beziehungsweise durch neuartige Regelwerke, Standards und Normen oder aber durch begleitende soziale Absicherungen (wie langfristige soziale Beziehungen) in den Griff bekommen lassen (KERST 1997, S. 137, ebenda S. 217). Solche Hinweise auf eine Produktion von Handlungssicherheit waren jedoch nirgends und bei keinem der Interviewpartner zu erhalten. Die Interviews mit Inhabern von Vorstufenunternehmen sind vielmehr relativ eindeutig in ihrer Aussage, dass das Unsicherheitspotential im Vergleich zur Frühphase des Wandels auch durch Routine in der Nutzung digitaler Techniken nicht wesentlich kleiner geworden ist. Statt weiter auf die eigene Organisationsdomäne zu setzen, haben sich die meisten Akteure für die Flucht in die Nische entschieden. Es sind deshalb auch keine wirkmächtigen institutionellen Flankierungen mehr, die hier für stabile Erwartungen und Handlungssicherheit sorgen, sondern unterschiedliche, nur schwach institutionalisierte Strategiekonzepte, dank derer sich Unsicherheit höchstens von Fall zu Fall reduziert.

Die Erwartung größtmöglicher Flexibilität ist inzwischen nicht mehr nur eine Folge technischer Veränderungen, sondern selbst zu einer Institution geworden, die aus dem Alltag praktischen Handelns nicht mehr wegzudenken ist. Sie betrifft auch nicht mehr nur die Bedingungen, unter denen Unternehmen der Vorstufe bereit sind, Daten ihrer Auftraggeber zu übernehmen, sondern sie wirkt infolge der fortschreitenden Vernetzung in nahezu alle Phasen des Produktionsprozesses bis in die Kontrolle der Termine, Qualität und Kosten hinein. Die Vielzahl der nachfolgend aufgezeigten Reaktionen zeigt diese Erosion selbstverständlichen Handlungswissens deutlich an. Nur in Situationen fundamentaler Unsicherheit verhält sich jeder Akteur anders und den Ressourcen und Vorteilen entsprechend, die aus seiner Einbettung in Austauschbeziehungen resultieren. So können Flexibilisierungsprozesse zwar durch einen raschen institutionellen Wandel ausgelöst werden, sie müssen dann aber in jedem Falle durch jedes Subjekt individuell bewältigt werden.

Die Unternehmen haben sich hierdurch aus der Homogenität ihrer Organisationsdomäne (KERST 1997) und ihres an Produkt und Technik gebundenen Selbstverständnisses gelöst und in einem zunehmend heterogenen Organisationsfeld kleine Nischen geschaffen. Im letzten Teil der Analyse werden deshalb – ausgehend von einem erweiterten Arbeitsbegriff, der technische wie nicht-technische Tätigkeiten gleichermaßen umfasst – typische Beispiele vorgestellt, wie es sich auch unter Bedingungen höherer Unsicherheit überleben lässt. Die vorgestellten Unternehmernaussagen spiegeln die allgemeine Abwesenheit verbindlicher Regelwerke wider und die individualisierten Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse, die solche Institutionen abgelöst haben. In allen Fällen wird das handelnde Subjekt deutlich höher bewertet als zur Zeit der geschlossenen Vorstufensysteme, als das technologische Monopol noch bei den Auftragnehmern lag.

Der Fall zweier Geschäftsführer, die in diesem Wandel vollkommen gegensätzliche

Standpunkte repräsentieren und in der ersten Phase ihres Unternehmerdaseins noch an einem gemeinsamen Unternehmen beteiligt waren, bietet ein anschauliches Beispiel für das abweichende Verhalten von Akteuren in der Vorstufe. Die Zeitspanne zwischen Kundenanfrage und gewünschtem Fertigstellungstermin war nach einer vergleichsweise erfolgreichen Gründungsphase so kurz geworden, dass es in dem Unternehmen zu ständigen Terminproblemen und einer hohen Arbeitsbelastung der beiden Inhaber kam. Während einer der beiden Geschäftsführer bereit war, die kürzeren Lieferzeiten zu akzeptieren, um Aufträge zu sichern, sah der andere Geschäftsführer darin einen Grund, warum es für das Unternehmen immer schwieriger geworden war, den Kunden mit Qualität zu versorgen. Als sich der Konflikt über die künftige Ausrichtung des Unternehmens schließlich immer weiter zuspitzte, verließ einer der beiden Geschäftsführer das Unternehmen, um allein ein neues Vorstufenunternehmen zu gründen.

In den folgenden Zitaten werden die unterschiedlichen Grundhaltungen der beiden Akteure noch einmal thematisiert und gegenübergestellt. An der Bezeichnung I und II ist zu erkennen, welcher der beiden Interviewpartner zu Wort kommt. Die Aussagen des Interviewpartners I sind dem qualitätsorientierten Unternehmertyp zuzuordnen.

Interviewpartner I: Ganz oft ging es um schnell schnell, möglichst schon vorgestern, und ganz oft blieb dann einfach der qualitative Anspruch auf der Strecke. Was mir also absolut nicht passte, was ich auch jedes Mal sehr deutlich geäußert habe. Und es gab auch Dinge, wo ich dann gesagt habe, das lehne ich ab. Also soweit ging es auch. Weil, ich gebe es [den fertigen Satz, eine Grafik, d. Verf.] ja schließlich raus. Und wenn der [Kunde, d. Verf.] dann sagt: „Das habe ich dort und dort machen lassen“; und das guckt sich jemand an; und das sieht aus wie – nein, das nicht. Und diese Schnellebigkeit spürt man natürlich, und die nimmt zu. Aber es ist zum Glück nicht so, dass ich nur von schnellebigen Kunden lebe. Und ich erlaube mir einfach auch zu sagen: „Nein. In der Zeit ist das nicht realisierbar. Jedenfalls qualitativ nicht.“

Interviewpartner I: Nach meinem Verständnis bedarf das auch eines Aufeinanderzugehens. Das heißt, derjenige der was will, der muss schon ganz genau äußern, was er eigentlich will. Und der muss sich auch ein Stück outen. Und der muss etwas rüberbringen, damit ich es (...) umsetzen kann. Und wenn die Art der Umsetzung ihm dann gefällt, dann sind wir ein Team. Und das ist ein spannender Prozess. Und der ist eigentlich wunderschön. Aber dafür braucht man Zeit.

Interviewpartner I: Ja, das Geschäftliche ist gut gelaufen, aber ich hatte keine Zeit mehr zum Leben. Für uns war immer wichtig: Wir machen Wochenende und wir arbeiten auch nicht abends. Also gearbeitet haben wir in der Regel von halb Acht oder acht Uhr dreißig bis achtzehn Uhr. Maximal. Eigentlich eher 17 Uhr. Von Montag bis Freitag. Ausnahmen gab es mal, aber das waren wirklich Ausnahmen. Das war dann vergessen; gab es nicht mehr. Das waren nur noch Sonderschichten, und war nur noch klotzen. Dabei blieb so viel auf der Strecke, auch so ringsrum an Freunden, Bekannten.

Im Folgenden beschreibt der etwas pragmatischere der beiden früheren Gesellschafter im Rückblick seine Sicht des Wandels in dem Unternehmen.

Interviewpartner II: *Wir bekamen immer weniger langfristige Geschichten rein. Also zum Beispiel Bücher mit 500 Seiten, die teilweise recht aufwändig sind. Das ist ja nichts, was Montag ohne Anmeldung kommt und Mittwoch wieder raus muss. Sondern Sie werden vorher gefragt. Sie machen Kostenvoranschläge. Sie machen dieses, Sie machen jenes und bis das Projekt dann ins Laufen kommt (...), das war immer ein Prozess von im Normalfall vier Wochen bis zu einem Vierteljahr, je nach dem wie schwierig der Verlag war. Stattdessen ist dann immer mehr gekommen, was man so Rotz und Scheiße nennt. Ich brauche mal schnell, ich brauche mal schnell. Die Zeiten für die Produktion sind immer kürzer geworden, ohne wenn und aber (...). Die Geschichte mit dem ganz geregelten Arbeitstag, von 8:30 bis 17:00 Uhr, die hat mein Kollege so beibehalten (...). Das ist ein Grund, warum wir dann irgendwann auseinander gegangen sind. „Wir arbeiten nicht am Wochenende.“ „Mensch, wir haben kein Geld, wir müssen am Wochenende was machen.“ „Das kommt mir nicht in die Tüte.“ Das ist dieser Punkt, der sich langsam hoch gesteigert hat, bis er uns auseinander brachte.*

Interviewpartner II: *(...) von 8 bis 17 Uhr geht überhaupt nicht. Man muss halt mindestens bis 20 Uhr ansprechbar sein. Wenn man länger da ist, ist man dumm. Aber letzten Endes wird es von vielen Leuten (...) eigentlich verlangt (...). Das ist ganz schwierig, weil wir im Prinzip fast keine langfristige Auftragsituation mehr haben. Ich mache das mal an einem Beispiel der Filmbelichtung fest, wie wir sie hatten. Ich habe zwei Filmbelichter. Die müssten eigentlich den ganzen Tag laufen. Die laufen den ganzen Tag überhaupt nur eine Stunde. Und abends 19 Uhr kommt dann die Agentur aus der Innenstadt und sagt, wir brauchen morgen früh 40 Filme. Das ist ein schöner Auftrag, das waren damals umgerechnet 400 Mark. So. Ja, dann wissen Sie, dass Ihre Arbeitszeit in dem Moment beginnt (...). Außerdem waren dann Wohnung und Arbeit in einem Haus. Das heißt, ich bin nachts um 3 Uhr aufgestanden und habe einen neuen Film reingemacht, die Sachen, die fertig waren, rausgenommen. Und um Sechs bin ich wieder aufgestanden, um die alten Sachen rauszunehmen (...).*

a) Automatisierte Verarbeitung von Daten [Programmierarbeit]

Wie schon gezeigt wurde, entscheidet sich erst zwischen den Beteiligten, welche Seite welche Teile des Prozesses bearbeitet, welche Mittel (Betriebssysteme, Anwenderprogramme, Datenträger) eingesetzt werden sollen und welche Regeln einzuhalten sind (KERST 1997, S. 136f.). In diesem Rahmen wird jede Partei versuchen, die Beziehungen in ihrem Sinne zu definieren. Dazu gehört auch, dass Zuschreibungen und Erwartungen zurückgewiesen werden, wenn diese den eigenen Interessen widersprechen. Ein wirksames Mittel zur Abwehr solcher Erwartungen ist die Organisation des digitalen Datentransfers an der „Schnittstelle“ zwischen Umwelt und Vorstufe durch den Einsatz automatisierter Prozessabläufe. Zwar sind selbst dann noch nachfolgende Änderungen und weitergehende Eingriffe vom Grundsatz her möglich. Diese Eingriffe von außen werden durch die Prozessstandardisierung aber erheblich erschwert und eingeschränkt.

Die Automatisierung des Verarbeitungsprozesses kann eine ähnliche prozesssteuernde Wirkung haben wie der Medienbruch vor der technologischen und organisatorischen Öffnung der Vorstufe. Sie lässt gewisse Interventionen der Auftraggeber zu und wehrt andere ab. Allerdings kommen solche Einschränkungen in der Bearbeitung von Aufträgen nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen überhaupt zustande: Es braucht nicht nur eine geeignete Technologie (Software, Programmiersprachen), sondern auch die „richtigen“ Auftraggeber dafür, wie einer der Gesprächspartner verdeutlicht. Wichtig sind danach vor allem dauerhafte Beziehungen zu Verlagen und anderen Auftraggebern, weil die erforderliche Prozessprogrammierung ein vergleichsweise aufwändiges Verfahren der Übersetzung ist, dessen wirtschaftliche Nutzung entscheidend von der Wiederholbarkeit der Transaktionen abhängt. Sobald die Abläufe einmal voreingestellt wurden, ist jede weitere Änderung der Bearbeitungsfunktionen mit hohen Kosten verbunden. Eine automatisierte Datenübernahme und -weiterverarbeitung ist deshalb vor allem bei der Produktion von Periodika und wissenschaftlichen Reihen möglich.

Interviewpartner: *Ich habe also wesentlich mehr Gestaltungsfreiheit [in der Konzeptphase, d. Verf.]. Das heißt aber auch, ich kann es nicht so schnell automatisieren. Das heißt, alles was wir tun (...), ist viel besser da aufgehoben, wo es um Reihen geht, um Wiederholbarkeit. Weil man immer wieder so einen hohen Anfangsaufwand hat (...) Das Problem ist (...), dass die Verlage (...), die ja unsere direkten Ansprechpartner sind, diesen Unterschied oft gar nicht kennen. Deswegen haben wir das auch auf die Webseite gebracht. Die sagen ja oft, machen Sie mal hier, setzen Sie das Bild mal auf die linke Seite. Das ist (...) nicht sehr einfach. Es gibt Dinge, die sehr einfach sind, da lege ich einen Schalter um und sage: Hier, das ist jetzt eins und zwei und dann habe ich die Reihenfolge anders und muss mir auch über Inhaltsverzeichnis und Register keine Gedanken mehr machen. Aber es gibt eben auch Dinge, die nur schwer möglich sind. Hier mal ein bisschen Abstand dazu und dort ein bisschen weniger – das ist so nicht gedacht. Das heißt, die Kunden sind für uns dann interessant, wenn es wiederholbar ist. Also das muss nicht immer das gleiche Layout sein. Aber im Grunde muss es wiederholbar sein, weil dieser Programmieraufwand dann wegfällt. Und dann wird es besser. Bei Zeitschriften geht das besonders gut. Wenn der Zeitschriftenartikel kommt, macht man eine Programmierung und dann lässt man den Text einfach einfließen, wenn ich das mal so sagen darf. Und dann hat man sofort das Layout. Da hat man den Umbruch, da muss man nur kurz dran feilen, dann ist das gut (...) Und deshalb ist ein Verlag nur dann interessant, wenn der sagt: „Wir machen hier mehrere Bücher mit unserem Standardlayout. Das können verschiedene Fachbereiche sein, aber das Standardlayout muss eben das gleiche sein.“*

b) Ständige Verfügbarkeit und Erreichbarkeit [Kommunikationsarbeit]

Wenn Informationen auf dem Wege der Übertragung in technische Abbilder (Daten) übersetzt und als Daten in einen anderen Kontext eingefügt werden, dann kann es dadurch (nicht nur in der Vorstufe) schnell zu Verständigungs- und Übermittlungsproblemen kommen, weil die Informationen in dem anderen Kontext natürlich ein weiteres Mal

interpretiert und mit Bedeutung aufgeladen werden (KERST 1997, S. 139). Um die Bedeutung von Informationen zu schützen, sind direkte, personale Kommunikationsstrukturen deshalb auch bei hochgradig standardisierten Datensätzen letztlich unverzichtbar (KERST 1997, S. 140).

Interviewpartner: Wenn ich mit der Redaktion verhandle, versuche ich immer so einmal im Monat vorbei zu fahren. Denn in vielen Fällen ist es für mich wichtig, den Kontext zu kennen. Also, wo wollen die eigentlich hin, was ist das Hauptproblem dieser Redaktion (...) oder was haben die für Erfassungsprobleme? Wenn ich Bücher setze, muss ich wissen, welche Prüfprotokolle die brauchen. Wie muss das aussehen? (...) Manche Sachen kann man automatisiert sehr schnell einbringen. Aber viele Verlage sagen, „das haben wir uns gar nicht getraut zu fragen, weil immer alles so teuer ist“. Und dafür nutze ich natürlich den persönlichen Kontakt. Und in vielen Fällen ist es durch diese Zusammenarbeit mit den Redaktionen auch zu neuen Aufträgen gekommen.

Angesichts einer Flut von Kundentelefonaten und E-Mail-Nachrichten treten bei der Bearbeitung von Daten jedoch schnell neue Probleme auf, die mit der Beseitigung der Probleme bei der Übergabe beziehungsweise Übernahme dieser Daten noch nicht gelöst sind. Hierzu gehört insbesondere die Erwartung ständiger Verfügbarkeit und Erreichbarkeit bei technischen Problemen oder Anfragen. Vor allem in kleineren Unternehmen kann die damit verbundene Kommunikationsleistung der Unternehmen schnell zu einer steigenden Belastung der Mitarbeiter führen und zusätzliche Ressourcen binden.

Interviewpartner: Ich habe mal eine Strichliste gemacht, wieviele Telefonate pro Tag einlaufen und wieviele davon sinnvoll sind. Das nimmt zu. Also mein Lieblingssatz lautet: „Wir können hier noch 10 Telefonistinnen hinsetzen und alle sind gut beschäftigt. Aber wir machen keinen Cent mehr Umsatz.“

Interviewer: Wie können Sie das Problem lösen?

Interviewpartner: Hilflosigkeit meinerseits. Wenn ich es wüsste, hätte ich es schon gelöst. Bei dem einen Kunden kann man sagen „Schick mir bitte eine Mail.“ Der akzeptiert das. Der andere sagt: „Ehe ich eine Mail schreibe, nehme ich schnell das Telefon.“ Ich nehme „SCHNELL“ das Telefon, da ist schon das Ding drin. Also gewisse Eklats werden in diesem Haus sofort bis zu mir hoch gestellt, damit sie gelöst werden: Ein Kunde bekommt von uns einen ganzen Kalender. Proof, Andruck, Papier, ist alles gewählt. Geht in die Druckerei. Ich gebe die Daten ab, die checken die Daten und sagen „Alles Müll.“ Also wird als erstes bei mir angerufen „Hier, alles Müll.“ „Kann nicht sein.“ „Doch. Ich stehe doch hier und so.“ Also schnell das Bild öffnen, kontrollieren, dieses und jenes. „Sie wollen 300 dpi und Du hast nur 140 dpi geliefert.“ Ich sag: „Nein, nein. Ich habe 140 Linien per cm.“ „Nein. Das wurde mir noch mal bestätigt.“ So. Halbe Stunde später stellte sich heraus: „Ach, Tatsache. Linien per cm.“ Die wussten in der Datenprüfung nicht mit diesen Daten umzugehen. Die konnten ihren Job nicht. I'm so sorry. Und das Telefon, sofort Terror, eine Stunde. Bezahlt mir doch keiner. Der kommt doch nicht zu mir und sagt „Hier hast Du noch die Stunde, die ich Dich aufgehalten habe.“ Aber sie nutzen sie.

c) Verhandlung fachlicher Differenzen [Transferarbeit]

Der Gebrauch einer gemeinsamen Fachsprache schafft eine wichtige Basis der Verständigung und Identitätsbildung nicht nur in der Vorstufe. Über die einheitliche Verwendung bestimmter Fachbegriffe versichern sich die Akteure ihrer gemeinsamen Zugehörigkeit und Identität. Die allgemeine Nutzung der Computertechnik hat diesen Prozess allerdings erheblich erschwert. Die Vorstufe adoptierte nicht nur neue Fachbegriffe aus dem EDV-Bereich, sondern sie erlebte auch eine allmähliche Popularisierung von Teilen der eigenen Fachsprache. Die mit ihr verbundenen besonderen Kenntnisse und Qualifikationen sind nun nicht mehr exklusiv nur den Fachkräften der Vorstufe vorbehalten, sondern kommen genauso auch außerhalb der Druckindustrie bei den Kunden zum Einsatz (KERST 1997, S. 219).

Weil die Verwendung der Fachsprache immer weniger über die fachliche Zugehörigkeit aussagt, und Kunden mitunter die gleiche Terminologie wie die Vorstufe gebrauchen, verschwindet ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal der (druck-)fachlich ausgebildeten Beschäftigten, Manager und Inhaber gegenüber den Laien außerhalb der Druckbranche (KERST 1997, S. 219). Die fachlichen Wissensbestände bewegen sich zwischen unterschiedlichen sprachlichen Konventionen und erwartungsstabilisierenden Traditionen und spiegeln teilweise bereits ein neues Selbstverständnis der Unternehmen wider, das sich ganz an den individuellen Aspekten der Dienstleistung und weniger an den druckfachlichen Besonderheiten der Produkte und Produktionstechniken orientiert.

Wo die Akteure trotz Verwendung der gleichen technischen Basis an eigenen Wissensbeständen festhalten und sich in Verbindung mit einem bestimmten Begriffsrepertoire als Formen eines schwach institutionalisierten Selbstverständnisses vielleicht sogar den Erwartungen hinsichtlich einer größeren Flexibilität erfolgreich widersetzen, kann es allerdings noch immer zu Verständigungsschwierigkeiten kommen, die aus der Notwendigkeit einer Übersetzung in andere fachliche Konventionen und Standards resultieren. Dabei ist es gleichgültig, ob der Gegenstand der Übersetzung – aus der Vorstufe heraus und in die Vorstufe hinein – lediglich einzelne Begriffe oder komplexere Denk- und Handlungsweisen umfasst.

An dieser Stelle wird deutlich, dass die institutionelle Umwelt der Druckvorstufe und anderer Organisationsfelder mit der allgemeinen Nutzung der Computertechnik nicht kurzfristig abgeschafft wurde. Aufschlussreich ist deshalb ein Fall, in dem einer der Interviewpartner angibt, sich bei Konflikten auf seine Kenntnisse und Qualifikationen in unterschiedlichen Bereichen zu verlassen. Insofern dieses Beispiel auch auf andere Unternehmen zutrifft, scheint das Ausmaß der zu verarbeitenden Unsicherheit nicht zuletzt davon abhängig, in welchem Rahmen die Akteure gewillt sind, durch individuelle Lernprozesse selbst zur Vernetzung der unterschiedlichen fachlichen Komponenten – einschließlich der Komponente der Auftraggeber – beizutragen.

Interviewpartner: *Als Medienhaus sind wir eine Art Gemischtwarenladen. Beides könnte man dazu sagen. Eine ganz klare Linie meint man im ersten Moment nicht erkennen zu können. Auf den zweiten Blick ist im Hintergrund aber immer das hochwertige Bild zu erkennen. Jetzt kann man natürlich fragen, was hat ein Vorstufenunternehmen mit einem Fotofachlabor zu tun. Gar nichts. Aber beide glauben, dass sie Kompetenz um ein Bild haben. Was hat ein CtP-Anwender im Bereich Stoff zu suchen. Nichts (...) Abgesehen davon, dass ich von beidem etwas verstehe. Das heißt, es ist ein Unternehmen entstanden, das genau die Bereiche umfasst, in denen ich glaube, sehr viel Kompetenz zu besitzen. Und da ich als Fotograf früher meine Prints selber abgezogen habe, weiß ich viel um die Abstimmung eines Bildes. Das weiß ich auch als Vorstufenunternehmen. Und jetzt kann ich mit einem Fotografen als Fotograf reden. Ich kann mit einem Drucker als Drucker reden. Ich kann mit einem Grafiker als Vorstufenmann reden. Und ich kann auch eine Fotoausstellung und das Fotobuch parallel machen und weiß, das hat in allen Bereichen Hand und Fuß.*

(...) Also ich habe als Lehrling erlebt, dass ein Drucker mit einem Fotografen nicht reden kann. Die leben in zwei verschiedenen Welten, sprechen zwei verschiedene Sprachen. Es gibt keinen Dolmetscher, der sie zusammenbringt. Ich stehe also im ersten Lehrjahr an meiner Druckmaschine. Neben mir druckt unser Obermeister mit einem Fotografen an. Der Fotograf sagt „Das muss alles schärfer werden.“ Unser Druckermeister sagt „Schärfe gibt es nicht. Farbe oder nicht Farbe.“ „Naja, das muss aber alles irgendwie leuchtender werden.“ „Leuchtend kann ich nicht drucken. Farbe oder keine Farbe.“ „Naja, es ist mir alles so dunkel.“ „Ja, dann mache ich es heller. Dann nehme ich Farbe weg.“ Hm. Und dann dachte ich, ich wäre Robin Hood (...) Ich bin dann rüber gegangen und habe zwischen den beiden vermittelt. Er möchte es schärfer, er möchte es heller. Also will er ein kontrastreicherer Bild. Und er will es leuchtender. Er will die Bildweißen hervortreten lassen. Ich kann Papier nicht heller machen. Aber ich kann die Abständigkeit zum letzten Schwarz erhöhen. Und dann habe ich es so eingestellt, wie ich den Fotografen verstanden hatte. Und nach drei Stunden Abstimmen mit dem Obermeister, kommt dieser Lehrling und hat nach einer halben Stunde einen Bogen auf dem Tisch, zu dem der Kunde sagt „Genau dieses wollte ich sehen.“ Und da habe ich begriffen, wir haben verschiedene Sprachen.

Und ich merke das, wenn ich an einer Maschine abstimme. Da stehen so fünf Leute, reden durcheinander. „Ruhe. Grauachse entdichten. Erst mal ein Bild stehen lassen, erst mal einen Dynamikumfang. Und JETZT reden wir über Nuancen.“ Und dann ist man präzise nach, ich sage mal zwei, drei Bogen, exakt im Maximum, das das Bild hergibt und schön ruhig in Farbe und Graubalance. Und diese ganze Farb- und Graubalance ist eine reine Druckerarbeit. Es ist aber auch eine Farbraumberechnung. Damit ist es eine Vorstufenarbeit. Und es ist eine Ästhetikfrage, damit ist es eine fotografische Arbeit. Das heißt, diese ganze Kompetenz, die sich da bündelt und vernetzt, ermöglicht uns, den Kunden (...) so zu beraten und zu bedienen, dass er im Optimalfall einen Mehrwert erfühlt.

Interviewpartner: *Meine Nische ist es im Grunde genommen, dass ich also erstens Ahnung vom redaktionellen Erfassen habe, von der Datenerfassung, Buchherstellung (...) Ich hatte eine Datenbank mit aufgebaut und dann eine Zeit lang den Kontakt zwischen Verlag und Druckerei zu realisieren. Und dort ist mir klar geworden, dass hier zwei verschiedene Wel-*

ten aufeinander treffen. Also Wissen von der Datenerfassung zu haben und Wissen von dem Druckprozess zu haben, das erfüllt für mich den Begriff „Druckvorstufe“ mit Leben.

d) Schaffung neuer Rollenbilder [Verteilung von Arbeit zwischen Auftraggeber und Vorstufenunternehmen]

Da (noch) keine verlässlichen wechselseitigen Zuschreibungen über die Abgrenzung der von den Beteiligten übernommenen Funktionen existieren (KERST 1997, S. 227f.), sind einige Unternehmen dazu übergegangen, die Übernahme von Bearbeitungsfunktionen verstärkt mit Serviceargumenten zu verknüpfen (KERST 1997, S. 220), um sich darüber einen größeren Anteil am Wertschöpfungsprozess zu sichern. Die Rolle des Dienstleisters lässt sich in diesem Zusammenhang als Versuch interpretieren, wenigstens einen Teil der verloren gegangenen Autonomie zurückzugewinnen und gleichzeitig den Einfluss der Auftraggeber auf die formalen Parameter der Prozesssteuerung zurückzudrängen. Dem Kunden soll, um im Bilde zu bleiben, durch einen umfassenden Service das Werkzeug „Computertechnik“ wieder aus der Hand genommen werden.

In anderen Fällen werden immer mehr Funktionen des Wertschöpfungsprozesses an die Kunden der Vorstufe abgegeben und verlagert. Nehmen diese die Rolle eines Ko-Produzenten an, übernehmen sie zugleich auch die Qualitätsmaßstäbe, Fachsprache und Auftragsformen der Vorstufe im Hinblick auf alle vorwärtsgerichteten Prozessabschnitte in der Wertschöpfungskette. In dem Maße wie die spezialisierten Satzunternehmen nach und nach verschwinden, bleibt den Auftraggebern nur die Möglichkeit, die EDV-technischen und druckfachlichen Anforderungen in den eigenen Prozess zu integrieren, oder, wie oben schon angedeutet, diese Aufgabe einem integrierten Medienunternehmen zu übertragen, das dann auch für alle Leistungen verantwortlich ist („*Full service*“).

Eine durch die Unternehmen ausdrücklich geförderte Integration der Kunden könnte bei einer stärkeren Konzentration auf andere und neuartige Leistungsbereiche (Bildbearbeitung, Druckplattenherstellung) sogar für ein höheres Maß an Handlungssicherheit sorgen, denn der Kunde wäre gerade durch seine Mündigkeit wieder an Vorgaben gebunden, die es vor dem verbreiteten Einsatz der Computertechnik in anderer Form schon einmal gegeben hat. In diesem Sinne werden die Kunden gegenwärtig auch in anderen Märkten und Zweigen der Dienstleistungswirtschaft vor eine neue Situation gestellt. Was der Konsument ist, scheint auch dort immer weniger (durch technische oder andere Aspekte) festgelegt, sondern schwankt zwischen einer Rolle als unvermeidlicher, aber doch fremder, weil „externer Faktor“, und einer aktiven Beteiligung als unbezahlter, „partieller“ Mitarbeiter oder Zulieferer des Dienstleisters (VOSS/RIEDER 2005).

Von der Öffentlichkeit kaum bemerkt, ist die zunehmende Instrumentalisierung von Kunden als faktische Arbeitskräfte der Unternehmen in vielen Bereichen bereits zur Normalität geworden (VOSS/RIEDER 2005). Das *Direct-Banking*, das internetbasierte

Ein- und Verkaufen, das Selbstbuchen von Flug- und Bahntickets, die Selbsteinlieferung und Selbstabholung von Paketen oder die Selbstkonfiguration von Produkten sind hier nur einige zu nennende Beispiele. Obwohl moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wie das Internet meist eine wichtige Rolle spielen, haben viele Branchen die Kunden zum Teil auch schon vor der Expansion des *World Wide Web* als „Ko-Produzenten“ zur Leistungssteigerung genutzt. Als Auslöser der Entwicklung gelten deshalb andere Prozesse: Durch eine bewusste Steuerung soll die Arbeitsleistung der Kunden insbesondere dafür eingesetzt werden, dass in den Unternehmen eine höhere Produktivität erzielt wird (VOSS/RIEDER 2005).

Zwar wäre es im vorliegenden Fall überzogen, von einer erweiterten Nutzung der Produktivkräfte von Konsumenten oder gar einer zielgerichteten organisatorischen Beherrschung der Auftraggeber zu sprechen (VOSS/RIEDER 2005). Dafür ist schon der Einfluss des technischen Wandels viel zu stark. Auch sonst muss bezweifelt werden, dass Kostenersparnisse bei der Integration der Auftraggeber in die Leistungserstellung der Vorstufe eine wesentliche Rolle gespielt haben. Die Auslagerung von Funktionen und Arbeit auf die Kunden erfolgte hier nicht zielgerichtet und absichtsvoll, sondern war im Gegenteil eine unter erheblichem Druck erzwungene Beteiligung. Insofern muss die Vorstufe sicherlich als ein Sonderfall der Kundenintegration verstanden werden. In Zukunft könnte es aber durchaus dazu kommen, dass die Druckvorstufe durch eine zielgerichtete Anbindung der Auftraggeber in eine bessere Ausgangsposition hineinwächst und die Bedingungen von Austauschprozessen mitbestimmt, ohne dass dadurch die neue Form wechselseitiger Einflussnahme und Abhängigkeit im Grundsatz in Frage gestellt wird.

Wie sich solche weiterentwickelten Kundenbeziehungen ausgestalten lassen, erläutert ein Gesprächspartner an einem Beispiel aus dem Bereich der Katalogproduktion. Den Anwendern werden (via Internet) bestimmte Dateneingabe- und -verarbeitungsfunktionen direkt zur Verfügung gestellt, so dass diese einfache Layoutbearbeitungen selbst übernehmen können. Kundenindividuellere Fertigungen, die von der Anwendersoftware nicht unterstützt werden, müssen dagegen wie bisher bei den Spezialisten der Druckvorstufe in Auftrag gegeben werden. Auch wenn dieses Modell nur als Ausblick auf künftige Geschäftsfelder zur Sprache kam, zeigt es doch, wie mit der Umverteilung und Umformung von Arbeit auch in der Vorstufe vollkommen neue Rollenbilder entstehen können, die unmittelbar an die Daten- und Softwarekompetenz der verschiedenen Anwender anbinden.

Interviewpartner: *Es ist so, dass ich jetzt natürlich versuche, für mich irgendwo eine Lücke zu finden. Also es gibt Katalogproduktionen (...) Die setzen auf Datenbanken auf und erzeugen ordentlich layoutete Kataloge. Dafür muss natürlich die richtige Software verwendet werden. Kommt alles aus einer Hand, kostet aber. Woran ich jetzt denke, das sind so kleinere Produktionsunternehmen, die im Grunde sagen, einen fetten Katalog können wir uns nicht leisten (...) Denen liefere ich ein Paket an die Hand, mit dem sie ihre Kataloge selbst erzeugen können. Und wie so üblich, gibt es dort ein Paket, das ich den Leuten kostenlos zur Verfügung stelle (...) Dann hat man am Ende eine PDF-Datei und kann die entweder*

drucken oder nicht. Dafür hat man so ein Standard-Layout, das kann man ja automatisieren. Aber dann werden die Bedürfnisse wachsen. Dann kommen so Dinge, wo die Leute sagen, wir möchten den Katalog ein bisschen personalisieren, ein bisschen aufpeppen. Und an dieser Stelle versuche ich dann halt wieder – theoretisch – als Druckvorstufenunternehmen (...) in Erscheinung zu treten. Ich habe hier einen Setzer, ich habe eine Graphikerin, wir machen Ihnen einen Layoutvorschlag, und der kostet dann aber Geld (...) Dort will ich hin (...) Bei dieser Sache geht es ja eigentlich nur um Software. Ich will ja, dass die Leute das dann selber lösen. Also ich will denen die Programme machen, damit die das selber bedienen können.

Zusammenfassend kann man festhalten, dass die Akteure ihre Handlungssituation und -spielräume ganz unterschiedlich bewerten und danach ihre Positionierung in den Austauschbeziehungen ausrichten. Ob der Konsument noch Konsument oder schon Ko-Produzent und Leistungserbringer in eigener Sache ist, richtet sich nicht zuletzt danach, wie die Akteure die Eigenschaft, „Subjekt“ zu sein, im Produktionsprozess interpretieren. Da die Kunden systematisch mehr in die unmittelbaren Produktionszusammenhänge hineinwirken, kommt es in der Organisation der Austauschbeziehungen vor allem darauf an, dass aus dem vorhandenen Spielraum ein Bereich sicherer wechselseitiger Erwartungen herausdefiniert wird. Diese Erwartungen sind dann nicht wie zuvor bei einer technisch vermittelten und begründeten Grenze institutionengebunden, sondern entstehen zwischen den unterschiedlichen Akteursgruppen durch direkte Interaktion und Kommunikation; sie sind also situiert und kontextabhängig.

8 Handwerk in der postindustriellen Gesellschaft – Ein Beitrag zu einer Sozial- und Wirtschaftsgeographie der handwerklichen Arbeit

Die vorliegende Arbeit bietet eine Zustandsbeschreibung des Druckerhandwerks nach dem Ende einschneidender Deindustrialisierungsprozesse. Damit ist sie gleichzeitig auch eine Bestandsaufnahme des *Wandels* handwerklicher Produktionsformen, der häufig im Schatten industrieller Restrukturierungsprozesse steht oder nur in Ausschnitten (etwa als Innovationsprozess) betrachtet wird. Wenn somit immer wieder Pfadabhängigkeitseffekte, der diskontinuierliche Umbau und die Persistenz von gesellschaftlichen Institutionen angesprochen wurden, dann geschah dies, damit hier ein bisher wenig erforschter Aspekt des Handwerks – dessen Einbindung in aktuelle gesellschaftliche und technische/technologische Prozesse (Digitalisierung, Flexibilisierung, Transformation) – etwas genauer beleuchtet werden kann.

Abschließend sollen nun die empirischen Befunde der vorliegenden Arbeit zusammengetragen und in einer Forschungssynthese über die Entwicklung des Handwerks miteinander verknüpft werden. In diesem Versuch, ein Gesamtbild des Wandels zu entwickeln, wird auch auf die aus forschungspragmatischen Gründen eingeführte analytische Trennung von Struktur und Handlung verzichtet. Struktur und Handlung werden also wieder zu einer alle Seiten des Wandels umfassenden Gesamterzählung zusammengefügt.

Darin sollen als Skizze noch einmal die wichtigsten Argumente für eine Öffnung des Druckerhandwerks hin zu einer stärkeren Dienstleistungsorientierung dargelegt werden. Zu beachten ist, dass die vorliegende Arbeit exemplarisch vor allem den Prozess der Erosion von institutionellen Regelungen und Vertrautheiten beschreibt und die Fixierung in neuen Werte- und Produktionssystemen nur am Rande thematisiert.

Die grundsätzliche Frage nach der Zukunftsfähigkeit des Handwerks als eigenständige soziale Praxis in einer zunehmend digitalen und virtuell vernetzten Produkt- und Produktionswelt wird in dieser Analyse nur implizit gestellt. Sie ist bisher weitestgehend unbeantwortet geblieben. Ob das Handwerk (durch gegebenenfalls neu zu entwickelnde Kriterien) von Dienstleistungen noch sinnvoll unterschieden werden kann oder doch in anderen Werte- und Produktionssystemen aufgeht, wird erst nach weiterführenden Beobachtungen verschiedenster Branchen und Regionen des Handwerks feststehen.

A Gründe für die zunehmende Dienstleistungsorientierung des Druckerhandwerks

I Einbettung in unterschiedliche wirtschaftliche Beziehungssysteme

Der Zustand des Handwerks eingangs des betrachteten Untersuchungszeitraumes lässt sich rückblickend wohl als „klassisch“ bezeichnen. Die Betriebe hatten ihre Autonomie trotz staatlicher Kontrolle und Einflussnahme in wichtigen Bereichen bewahren können und waren schon allein aufgrund gesetzlicher Bestimmungen ganz auf die Person des Handwerksmeisters zugeschnitten. So blieben sie auch unter sozialistischer Herrschaft, was sie im Grunde immer waren: Eine Angelegenheit starker zwischenmenschlicher Beziehungen, die sich durch qualifizierte Facharbeit, eine bestimmte Art der qualitätsorientierten Verrichtung der Arbeit und die persönliche Weitergabe erfahrungsgebundenen Wissens innerhalb eines Familienverbandes auszeichnete.

Vor diesem Hintergrund wird der Wandel des Handwerks von den Beteiligten vor allem als sozialer Zerfallsprozess gedeutet, der mit einem Verlust wichtiger moralischer Wertvorstellungen einhergeht. Als äußeres Zeichen des fortschreitenden Zerfalls traditioneller Bindungen kann das selbstzerstörerische Handeln eines überhart geführten Konkurrenzkampfes angeführt werden oder die oftmals kritisierte Zugehörigkeit zu Kammern und Verbänden, deren Wert viele Unternehmer allein nach der Höhe der in Anspruch genommenen Fördermittel und der anfallenden Beiträge bemessen.

Interviewpartner: Ich bin ziemlich bewusst zur IHK gewechselt. Das hat auch was mit den Fördermitteln zu tun. Am Anfang wurde das Handwerk mehr gefördert, später wurden die Betriebe bei der IHK mehr gefördert. Und da bin ich ganz bewusst von der Handwerkskammer weg zur IHK. Und das ging ganz einfach, weil Offsetdruck eben kein Handwerksberuf ist (...) Es gibt auch welche, die bei der Handwerkskammer geblieben sind. Aber ich habe das gar nicht eingesehen.

Interviewpartner: Wir sind in dieser Hinsicht mehr Einzelkämpfer-Typen (...) Wir sind nicht diejenigen, die (...) jetzt irgendeiner Institution beitreten.

Wo dauerhafte Bindungen noch existieren, werden sie von den Akteuren als Funktionsbeziehungen (Absatz-, Zuliefer- oder Informationsbeziehungen) bewusst gepflegt und gefördert. In vielen Unternehmen hat eine zielgerichtete Beziehungsarbeit (mit Auftraggebern, Kunden, Druckmaschinenherstellern u.a.m.) die selbstverständliche Kommunikation mit Fach- und Unternehmerkollegen verdrängt. Diese Beziehungsarbeit basiert nicht auf gemeinsamen kulturellen Traditionen oder einheitlichen Prozesstechnologien, und wird auch nicht mehr durch ein institutionelles Vertrauen stabilisiert, das durch die (lokale) Unmittelbarkeit der Akteure und die Abgrenzung gegenüber einem gemeinsamen gesellschaftlichen Außen entsteht. Die Handwerksbetriebe haben die *starken Bezie-*

hungen ihrer früheren Einbindung in die sozialistische Produktion vielmehr durch eine andere Art der *Embeddedness* ersetzt, die sich als ein Netzwerk *schwacher Verbindungen* bezeichnen ließe.

Damit sind auch die Kommunikationsräume der Akteure freier und zugänglicher geworden. Die Treffpunkte können sich im Internet, auf Fachmessen und überall dort befinden, wo Gelegenheit zum persönlichen Kontakt besteht und Kontakte je nach Bedarf auch schnell wieder beendet werden können.

Interviewpartner: *In diesem Rahmen konnte ich das erste Mal ganz offen reden. Ohne dass einer mitschreibt und am nächsten Tag bei meinem Kunden steht. Ohne dass einer sagt, das können Sie gleich vergessen. Das war die angenehmste und offenste und schönste Form.*

Alles in allem entsteht der Eindruck, dass die Ressourcen wirtschaftlichen Handelns aus einer schwächeren, dafür aber pluralistischeren Einbettung in Strukturen sozialer Beziehungen erwachsen. So bieten vor allem lokale Beziehungen und Beziehungen zu Auftraggebern nur noch wenig Raum, um Austauschbedingungen informell und im gegenseitigen Vertrauen auszuhandeln. Selbst da, wo es den Unternehmen gelingt, sich in Wertschöpfungsketten einzutakten und kundennahe Positionen zu behaupten, ist der Auftragskontext keineswegs durch Handlungssicherheit und Vertrauen geprägt. Dafür bieten sich den Unternehmen nun vielfältigere Möglichkeiten der Vernetzung, die jeweils individuell organisiert werden.

II Wechsel vom Akteur zum Empfänger von Innovationen

Die höhere Unsicherheit hat das wirtschaftliche und soziale Handeln reflexiv gemacht. Diese Reflexivität entsteht jedoch nicht aus den Erfahrungen der Vergangenheit, durch Lernprozesse also, sondern aus Spekulationen und der Interpretation von Trends, Prognosen und aus Mutmaßungen, wie sie von Experten und den Technikherstellern verbreitet werden. Solche wohlkalkulierten Spekulationen haben vor allem in der Druckvorstufe Konjunktur und einen immer größeren Anteil am Entscheidungshandeln der Akteure. Routinen und das dazugehörige erfahrungsgebundene Wissen werden in den Hintergrund gedrängt. Die Gegenwart entfaltet sich nicht mehr aus Gegebenheiten oder einem „historischen Erbe“ heraus, sie erscheint den Akteuren vielmehr in hohem Maße widersprüchlich. Wie bei einer Reise – diese Metapher wird sehr häufig gebraucht – möchte man wissen, wo sich das erwartete Ziel befindet und wie man dahin gelangt.

Interviewpartner: *Die fortlaufende Digitalisierung und die Möglichkeiten die sich daraus ergeben, sind dramatisch. Also dramatisch jetzt im Sinne von: Wo läuft diese Branche hin?*

„Visionen“ haben längerfristig gewachsene Erwartungsstrukturen ersetzt; durch Investitionen werden riskante Wetten auf die Zukunft abgeschlossen, die Ressourcen binden

und wieder neue Investitionen auslösen. Wenn dieser Effekt eintritt, ist der Entwicklungspfad einer Technologie voreingestellt. Nur entstehen dadurch keine wirkmächtigen soziokulturellen Institutionen mehr, weil jeder *Lock-in* in einem weiteren Schritt durch eine neue vielversprechende Prozessinnovation wieder aufgebrochen wird, noch bevor er sich zu einem neuen Selbstverständnis, einer gemeinsamen Orientierung oder Fachsprache verfestigen kann. Das Handeln ist dadurch geprägt, dass man unter dem Eindruck eines sich beschleunigenden Wandels in immer neue Märkte und Anwendungsgebiete hineinstößt und sich ohne dauerhaften Wettbewerbsvorteil von einer Maschinen- generation zur nächsten hocharbeitet.

Wenn es noch so etwas wie eine zyklische Entwicklung des technologischen Wandels gibt, so folgen diese Zyklen immer kürzer aufeinander, so dass vielfach schon nicht mehr klar erkennbar ist, ob man sich noch in einem wachsenden Markt oder schon in der Phase der Standardisierung und Schrumpfung befindet. Spezialisierten Vorstufenunternehmen bleibt im Auf und Ab des technisch-organisatorischen Wandels nur wenig Zeit, um rechtzeitig neue Marktsegmente zu besetzen und andere in der Krise zu verlassen. Im schnellen Wandel werden die Handlungsspielräume geringer; Neues muss sich in Abwandlung von der These des „Gelegenheitsfensters“ erst durch ein „Schlüsselloch“ wirtschaftlicher Beschränkungen pressen, bevor es Geltung und Gültigkeit besitzt.

Im engen „Geburtskanal“ des Wandels schaffen die Unternehmen keine Standortfaktoren für neue Technologien mehr, was sie sonst eigentlich tun, wenn sie ihr wirtschaftliches Umfeld selbst gestalten, sondern sie handeln als Technologie-Nomaden, die ein ökonomisch-technologisches Terrain nur vorübergehend besetzen, wie es einer der Gesprächspartner ausdrückt, um es bald darauf schon wieder zu verlassen. Die Unternehmen wechseln auf diese Weise vom Akteur zusehends in die Rolle eines Empfängers von Innovationen, der zwar bis zu einem gewissen Grade ebenfalls an Neuheiten teilhaben kann, sie aber kaum noch mit seinem Anwenderwissen und durch Lernprozesse zu beeinflussen und mitzugestalten vermag.

Interviewpartner: Die Vorstufe hat ein dermaßen kurzfristiges Leben momentan, dass man eigentlich, wenn was drei Jahre läuft, schon im dritten Jahr drüber nachdenken muss, wo man seine nächste Nische findet, mit der man dann wieder irgendein kleines anderes Terrain besetzt, das wieder was bringt, das langsam wächst, weil man merkt, wenn man jetzt nichts hat, dann geht es nur noch bergab.

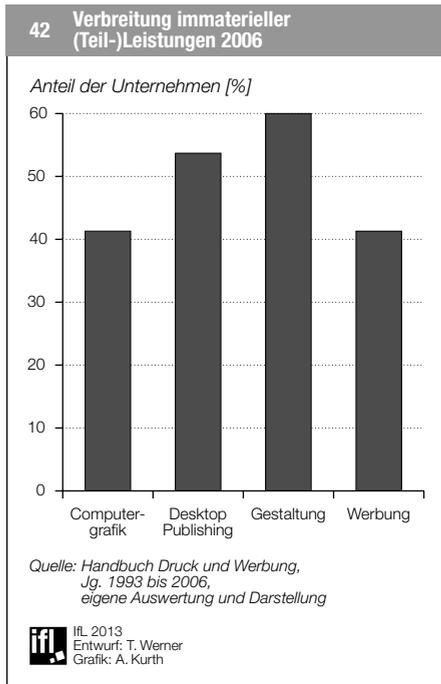
III Integration produktiver und konsumtiver Organisationszusammenhänge

Geht man vom klassischen Wertschöpfungskettenansatz aus, dann ist der Auftraggeber der Druckvorstufenbetriebe oder Druckereien als ein externer Faktor zu betrachten, der zwar seine Anforderungen als Information zur Verfügung stellt, aber an der daran anschließenden Leistungserstellung selbst nicht mehr beteiligt ist und erst im Anschluss oder bei ausgewählten Gelegenheiten (z.B. dem Andruck) wieder eingreift. Dieses Modell ist nur noch bedingt auf die Betriebe der graphischen Branche übertragbar, seitdem eine immer stärkere Integration der Kunden in den eigentlichen *Prozess* der Leistungserstellung erfolgt. Der Nachfrager bringt sich selbst oder seine Daten in die Herstellung ein, so dass die Inanspruchnahme von Druckleistungen einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer erfordert.

Diese Mitwirkung des Nachfragers ist für die Vorstufe nicht neu, sie bezog sich aber im Rahmen einer kundenindividuellen Fertigung ursprünglich nur auf den jeweils besonderen Inhalt der Aufträge (KERST 1997, S. 217). Die formalen Parameter der Produktion waren dagegen durch die Standards der Druckvorstufentechnik weitestgehend vorgegeben. Inzwischen wurden jedoch die Anforderungen an eine kundenorientierte Unikatfertigung, nicht zuletzt durch den verbreiteten Einsatz der offenen Computertechnik, gleichsam radikalisiert (KERST 1997, S. 216). Viele Vorprodukte (Texte, Bilder, Grafiken und Layoutentwürfe) werden der Druckvorstufe bereits nur noch auf digitalen Datenträgern übergeben (KERST 1997, S. 132f.). Die Variabilität der Inputs ist ein Ausdruck der gestiegenen Eingriffsmöglichkeiten der Auftraggeber und bedingt die Zahl und Komplexität der technologischen Komponenten, die zur Verarbeitung der Inputs benötigt werden (KERST 1997, S. 216).

IV Immaterielle Wirkungen von Arbeit in der digitalisierten Werkstatt

Die Tätigkeit von Druckereien und Vorstufenbetrieben kann mit materiellen und/oder immateriellen Wirkungen einhergehen. Als Folge der durchgehenden Digitalisierung der Druck- und Vorstufensysteme haben die immateriellen Leistungselemente inzwischen jedoch eine Schlüsselrolle im Produktionsprozess eingenommen. Agenturdienstleistungen, Werbung, Mailing, Datenverwaltung, Mediengestaltung, Computergrafik, Distribution und andere immaterielle Leistungsbestandteile ergänzen die klassischen Elemente im Prozess der Leistungserstellung (Satz, Reproduktion, Druck, Druckveredelung, Druckweiterverarbeitung) oder gehören inzwischen ganz selbstverständlich zum festen Leistungsprogramm der Betriebe (Abb. 42). Infolge der Verdrängung des Fotosatzes, dem nur wenige Jahre später folgenden *Computer-to-plate* oder der schnellen Verbreitung der integrierten Text- und Bildgestaltung durch das *Desktop Publishing* beschränken sich die materiellen Wirkungen von Arbeit inzwischen auf die automatisierte Herstellung der fertigen Druckplatte an der Schnittstelle zwischen Vorstufe und Druckprozessstufe.



Seitdem zum „Geschäftsgegenstand“ von Druckereien somit immer häufiger auch gestaltende und darstellende Tätigkeiten gehören, die bisher zumeist von Agenturen und spezialisierten Graphikern ausgeführt wurden, beginnen sich auch die Fähigkeiten und Fertigkeiten zu wandeln, die den Menschen in den Druckerwerkstätten abverlangt werden. Um zu erfassen, was eine Druckerei „können“ muss, ist der Begriff der „qualitätsorientierten Arbeit“ vielfach schon zu ungenau. Um dem neuen Handwerk auf die Spur zu kommen, das mit unterschiedlichen Darstellungs- und Gestaltungsmedien umzugehen weiß, wäre vielmehr eine Neudefinition handwerklichen Könnens erforderlich, bei der die Fähigkeit, gestaltende Tätigkeiten zu übernehmen, als Grundmaxime handwerklichen Könnens einen ähnlich hohen Stellenwert besitzt wie der Wunsch und die Fähigkeit des Handwerkers, eine

qualitativ gute Arbeit zu leisten (zur qualitätsorientierten Arbeit vgl. SENNETT 2008, S. 321ff.).

V Marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte

Der technischen Modernisierung steht eine Form der Unternehmensführung gegenüber, die unverändert traditionell ausgerichtet ist. Die Maßstäbe qualitätsorientierten Arbeitens werden durch einen Vorgesetzten festgelegt, der oft noch selbst in die physische Verrichtung der Arbeit eingreift. Angesichts der gestiegenen Komplexität organisatorisch-technischer Prozesse muss jedoch die Unabdingbarkeit einer Fach- und Führungsautorität zugunsten einer größeren Autonomie der Organisation in Zweifel gezogen werden, weil selbst in kleineren Betrieben schon nicht mehr alle Prozessvorgänge nur von einer Person verrichtet oder kontrolliert werden können. Es mag noch zu früh sein, um schon von einem spezifischen Organisationshandeln zu sprechen. Doch auch im Handwerk entwickeln sich schrittweise neue Sozialtechnologien einer dezentral-partizipativen Unternehmensführung, die auf einem Emanzipationsprozess der Betriebe gegenüber der Autorität der Inhaber und Meister basieren. Die betrieblichen Beziehungen der Akteure werden aus ihrer traditionellen Autoritätsfiguration herausgelöst und stärker in neuartige marktwirtschaftliche Deutungs- und Handlungskonzepte eingebunden, die den Schwerpunkt der Produktionsorganisation auf das Unternehmen in seiner Gesamtheit legen.

Für die qualitätsorientierte, auf die Erzielung konkreter Ergebnisse gerichtete Arbeit hat diese Transformation des Subjekts weitreichende Auswirkungen. Erstens verändert sich dadurch der Maßstab handwerklicher Fertigkeiten und schließlich der zur qualitätsorientierten Arbeit befähigende Lernprozess selbst. Das Handwerk war in der physischen Verrichtung der Arbeit stets gemeinsamen Werten, Konventionen (z.B. Ausführungsnormen), Grundhaltungen und Erwartungen verpflichtet, die sich u.a. aus familiärer Bindung, Nachbarschaftsbeziehungen und anderen Formen sozialen Zusammenlebens ergaben. Dank dieser konnte das Handwerk *durch einen Dialog zwischen stillschweigendem Wissen und expliziter Kritik* aus der Erfahrung lernen und auf diese Weise ein umfassendes Verständnis für den Einsatz von Fertigkeiten entwickeln (SENNETT 2008, S. 84). Der Einsatz organisatorischer Fähigkeiten gilt dagegen stärker der Bewältigung neuartiger Aufgabenstellungen in einem Prozess des fortwährenden Problemlösens, der unerwartete Entdeckungen, Irrtümer und Rückschläge als Voraussetzung des Gelingens ausdrücklich einschließt und von ihnen profitiert.

Interviewpartner: (...) *Der Außendienst hat natürlich alle möglichen Anfragen mitgebracht (...) Der Außendienst brachte also verschiedene Produkte mit, die anfangs gefragt waren. Das hat sich aber verändert. Jetzt sind nicht mehr die Produkte schlechthin gefragt, sondern LÖSUNGEN sind gefragt. Konzepte sind gefragt. Ich könnte jetzt zum Beispiel kein Endlosformular mehr produzieren. Das war 1990 der Renner und jetzt ist es ein Auslaufprodukt, um nur mal ein Beispiel zu nennen (...) Wir haben noch andere Standbeine neben dem Formularbereich aufgebaut. Das ist zum einen der Werbedruckbereich, das sind zum anderen aber auch komplette Verkaufskonzepte, die wir machen (...) Vor fünf bis acht Jahren war es noch wichtig, zu wissen, welche PRODUKTE dem Kunden angeboten werden können (...) Wir bieten dem Kunden jetzt neuerdings KONZEPTE an. Also, das reicht vom Messebau bis hin zu Werbekonzepten, Arbeiten am Layout, Ideen, dem Corporate Design, Logos oder einer ganzen Firmenphilosophie.*

Die für Lernprozesse wesentliche Kommunikation findet auch im Handwerk nicht mehr nur zwischen Schülern und Meistern statt, sondern genauso auch zwischen der handwerklich arbeitenden Unternehmensorganisation und ihren Auftraggebern oder anderen Organisationen. Auf der einen Seite ist die Autonomie der Werkstatt kaum noch aufrechtzuerhalten, seitdem die Auftraggeber zu Ko-Produzenten in den Prozessketten wurden. Auf der anderen Seite wird der „Meister“ nicht einmal mehr im eigenen Hause als unangefochtene Autorität akzeptiert, weil diese Stabilität, die erforderlich ist, damit *die Ungleichheit der Fähigkeiten und Erfahrungen zu einer Angelegenheit direkter zwischenmenschlicher Beziehungen* (SENNETT 2008, S. 79) werden kann, in einem technologischen und wirtschaftlichen Wandel, der durch seine Innovationsdynamik einen Zwang zur ständigen Anpassung schafft, längst zur Ausnahme geworden ist.

Die Transformation des handelnden Subjekts hat aber noch andere Konsequenzen. Sie äußern sich unter anderem in einer größeren Spezialisierung und Arbeitsteilung der Beschäftigten im Betrieb. Die Mitarbeiter erhalten in einigen Unternehmen darüber hinaus

mehr Mitsprache- und Partizipationsmöglichkeiten, etwa bei der Neubesetzung von Stellen und bei der Auswahl geeigneter Kandidaten. Zu bedenken ist allerdings auch, dass parallel zu diesen Elementen moderner Unternehmensführung auch die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen der Mitarbeiter immer stärker von den äußeren Bedingungen auf den Märkten diktiert werden. Überstunden, Teilzeitbeschäftigung und Verringerung von Lohnzuschlägen sind nur eine kleine Auswahl der Maßnahmen, von denen sich die Unternehmen eine Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit erhoffen.

B Schlussbemerkung

Zu den Merkwürdigkeiten des Handwerks als Untersuchungsgegenstand zählt es, dass es keinen Zweifel an seiner herausragenden Bestandsfestigkeit zu geben scheint, hinsichtlich der Art der notwendigerweise stattfindenden Anpassung dagegen schon. Eine Erklärung könnte in den vorgefassten Meinungen liegen, die sich mit dem Wandel des Handwerks verbinden. In der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Literatur stechen zwei prominente Positionen besonders hervor:

Einer noch immer verbreiteten ökonomischen Lesart zufolge wäre diese Anpassungsfähigkeit dem Handwerk eigentlich gar nicht zuzutrauen, weil die psychosoziale Disposition des Handwerkers für ein *schöpferisches Gestalten* nicht geeignet sei (den Basistext zu dieser Annahme liefert SCHUMPETER 1912, S. 141). Kommt es, entgegen aller Erfahrungen, aber doch zu Veränderungen, müssen diese dem Handwerker notwendigerweise durch äußere Einflüsse förmlich aufzwingt werden.

Selbst die geäußerten und durch zahlungsfähige Nachfrage gestützten Wünsche des Konsumenten ignoriert der Handwerker mit Vorliebe, wenn sie ihm Ungewohntes zumuten, selbst die kleinste Reform in seinem Betriebe nimmt er nicht vor, wenn er es vermeiden kann. Wer weiß nicht, daß selbst Verbesserungen von einleuchtendem Vorteil und geringfügigen Kosten dem Handwerker durch Gewerbeschulen, Unterweisung anderer Art, besondere Prämien usw. aufgenötigt werden müssen – also von außen her in seine Wirtschaft hineinkommen? (SCHUMPETER 1912, S. 110).

Eine ganz ähnliche Beobachtung, die sich nur in ihrer Schlussfolgerung und Bewertung von der Kritik Schumpeters unterscheidet, hat Richard Sennett zu seinem Lob der handwerklichen Arbeit veranlasst. Danach konnte das Handwerk seine Unabhängigkeit und Autonomie über Jahrhunderte hinweg nur dadurch behaupten, dass es sich von allzu viel Originalität fernhielt. Deshalb sei es auch bedenklich, so Sennett, wenn die moderne (vom schumpeterianischen Denken beeinflusste) Managementideologie nun verkündet, noch der einfachste Beschäftigte könne (und müsse auch) „kreativ“ und „originell“ sein (SENNETT 2008, S. 103): *In der Vergangenheit hat sich die Erfüllung dieser Forderung als sicheres Rezept für persönliches Leiden erwiesen* (SENNETT 2008, S. 103). Im Gegensatz zur Arbeit des Künstlers, die nach Ansicht Sennetts immer etwas Verletzliches und Kurz-

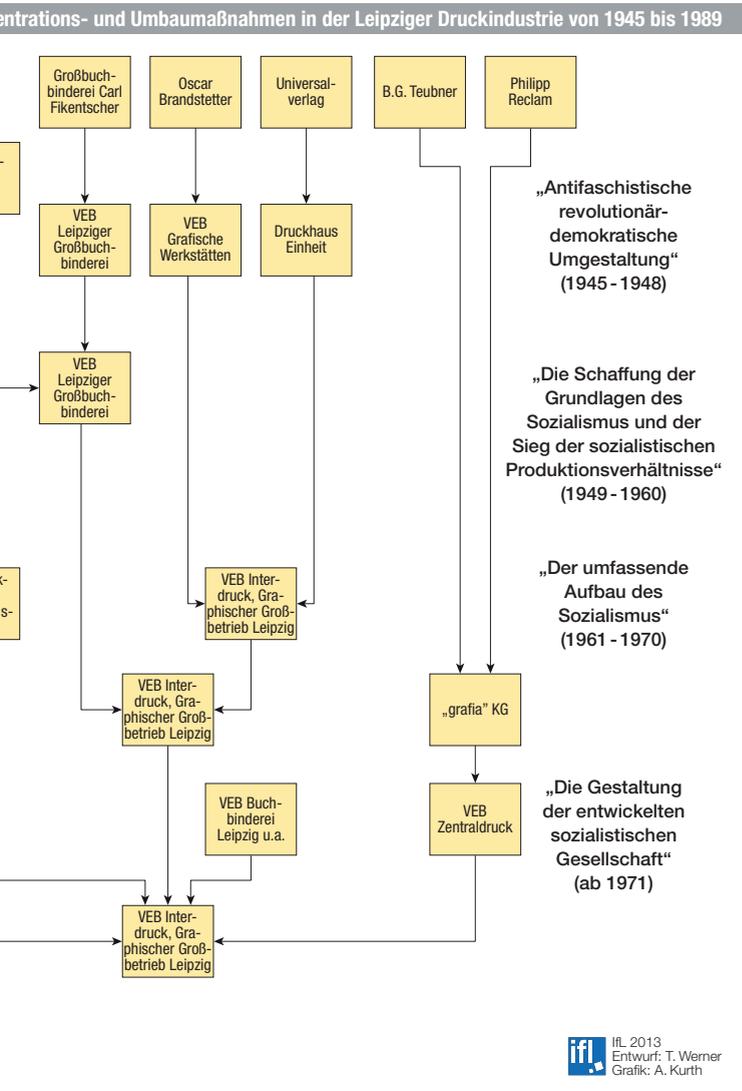
lebiger ausstrahlt, ist die Beständigkeit qualitätsorientierter Arbeit auch ein Schutz. Hinter der entschiedenen Abgrenzung von handwerklicher und künstlerischer Arbeit verbirgt sich bei Sennett die Befürchtung, die gesellige Werkstatt des Handwerkers könnte ganz ähnlichen Anfeindungen, Akten der Willkür und Motivationsproblemen ausgesetzt sein, wie die Kunst, wenn sich das in ihr geborgene Können durch das gleiche (künstlerische) Moment der Originalität verwirklichen würde (SENNETT 2008, S. 92ff.).

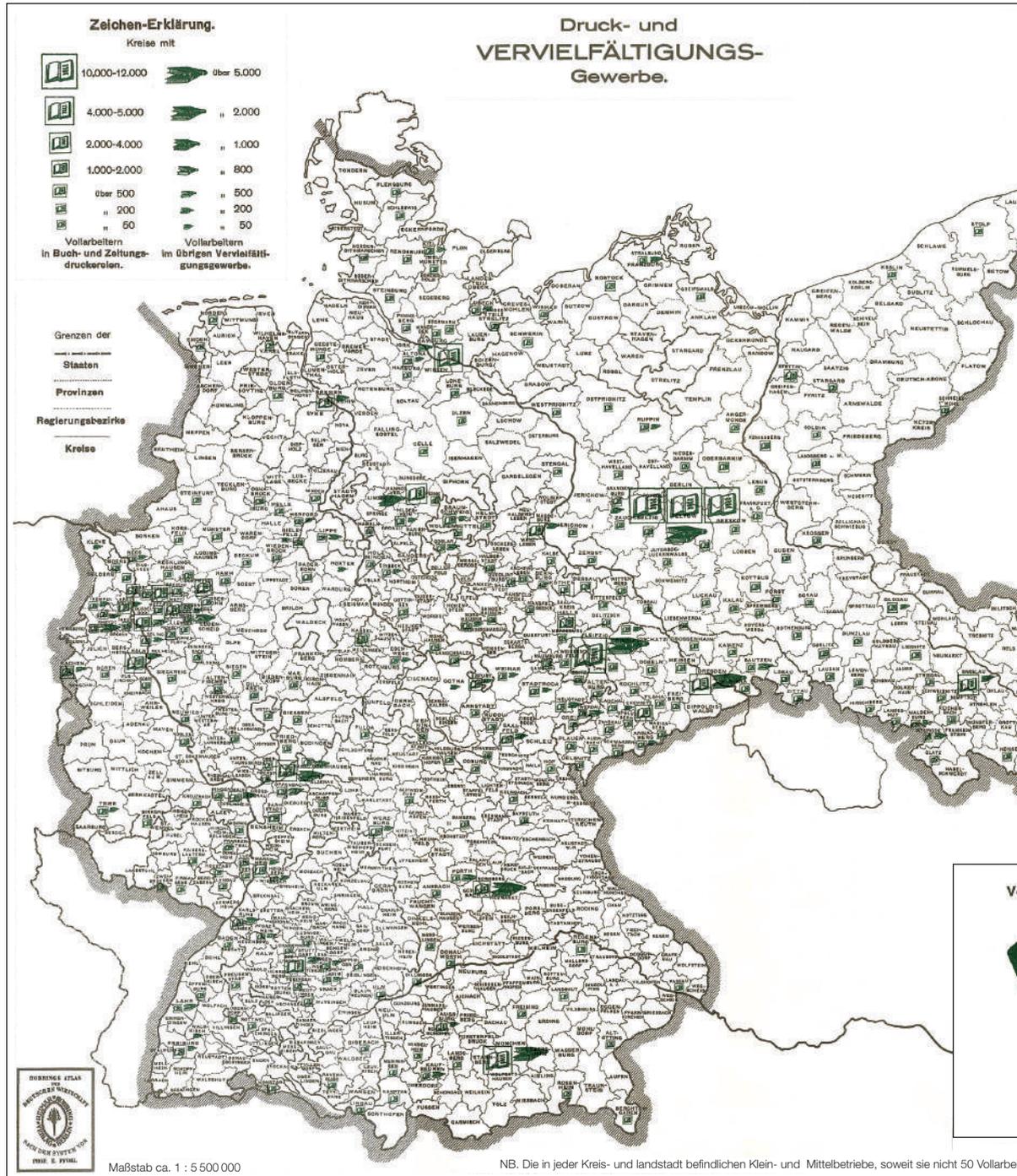
In beiden Fällen werden dem Handwerk wichtige Voraussetzungen zum Überleben im Umbruch abgesprochen. Eine solche Engführung sollte in der vorliegenden Arbeit bewusst vermieden werden; stattdessen war der Wandel in allen Bereichen ein bestimmendes Motiv. Es wurden Menschen portraitiert, die sich aktiv und zielgerichtet, manchmal sogar wider die ökonomische Vernunft und gegen soziale Widerstände, als interessierte Technikanwender in die Entwicklung neuer Technologien einschalten und ungewöhnliche Kundenanfragen nicht reflexartig zurückweisen, sondern reflexiv in bestehende Routinen einfügen, bis sich neue Prozessabläufe eingestellt haben. Ein modernes und weniger skeptisches Konzept handwerklicher Produktion sollte diesen Lernprozessen offen gegenüberstehen. Man muss sich nicht in ausgeweiteten Netzwerken und „Clustern“ von Technologieunternehmen bewegen, um neue Ideen und Chancen auf Veränderungen zu bekommen. Wie die Aussagen der Interviewpartner bestätigen, lässt sich selbst auf einer gelegentlichen Zusammenkunft von Unternehmerkollegen an einem beliebigen Ort schon etwas mitteilen, das dem Einzelnen neue Einsichten und Problemlösungen vermittelt.

So war das Untersuchungsdesign der vorliegenden Analyse ganz darauf angelegt, Argumente zu entwickeln, die es ermöglichen, das Konzept des Handwerks in ein Konzept des gesellschaftlichen Wandels, des Lernens und der neuen Ideen umzudeuten. Diese Einbindung des Handwerks in die Gesellschaft, die von beiden Teilen der Untersuchung (der Strukturanalyse wie der Analyse des Handelns) immer wieder betont wird, ist der eigentliche Grund, warum das Handwerk keine Kreislaufwirtschaft (ohne inneren Impuls zur Veränderung) sein kann, für die es vielfach gehalten wird. Die komplexen Prozesse der Flexibilisierung, Digitalisierung, Transformation oder der *Embeddedness*, um nur einige zu nennen, vollziehen sich im Handwerk mit der gleichen Intensität wie in der Industrie. In diesem Sinne kann die vorliegende Untersuchung zum Druckereihandwerk hoffentlich dazu beitragen, einen in den industrialisierten Gesellschaften tief verwurzelten Mythos zu beseitigen: den Mythos nämlich, dass das Handwerk trotz (oder vielleicht gerade wegen) seiner Persistenz ein irgendwie von der übrigen Gesellschaft abgetrennter Raum sei, den die „großen“ historischen, sozialen und wirtschaftlichen Umwälzungen nicht oder nur abgeschwächt und mit zeitlicher Verzögerung erreichen.

Natürlich müssen sich in diesem dynamischen Verständnis handwerklicher Arbeit auch die Grenzen der Erneuerung niederschlagen, die hier nur ganz am Rande thematisiert wurden. Sie sind weitaus schwieriger zu bestimmen, aber deshalb nicht weniger wichtig als das Moment des Wandels. Es wäre vermutlich naiv anzunehmen, die Werkstatt könne

auf dem Weg zur Selbstorganisation ein abstrakter Kompromiss sein zwischen zu viel Offenheit einerseits und einem zu starken Traditionsbewusstsein andererseits, obwohl sich dieses Bild irgendwie aufdrängt. Gerade weil der technologische und wirtschaftliche Wandel beträchtliche, zum Teil sprunghafte Veränderungen in Gang setzt und für die Betroffenen voller Risiken und schwer kalkulierbarer Unsicherheiten steckt, suchen Menschen Schutz vor „zuviel“ Veränderung und Rückzugsräume. Allerdings stellt sich mehr denn je die Frage, ob handwerkliche Werkstätten dafür (noch) der richtige Ort sind, denn wie große Teile der Empirie gezeigt haben, haben zumindest die meisten Druckhandwerksbetriebe diese sicher geglaubte Schutzfunktion längst verloren.

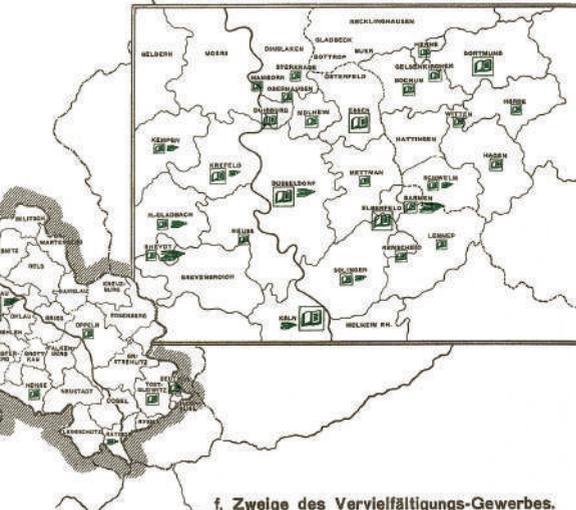




Anlage 2



e. Rheinisch-westfälisches Industriegebiet.



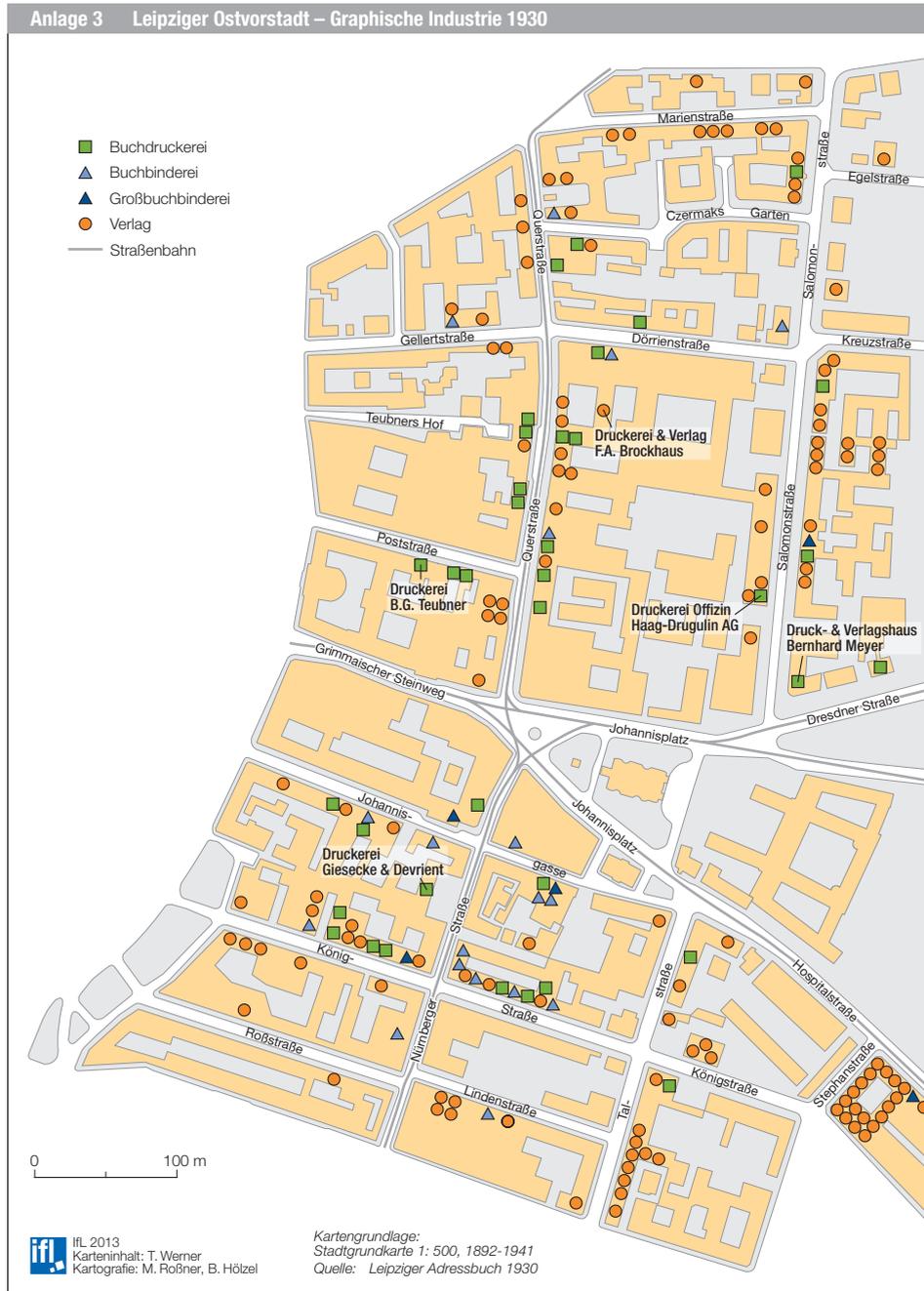
f. Zweige des Vervielfältigungs-Gewerbes.

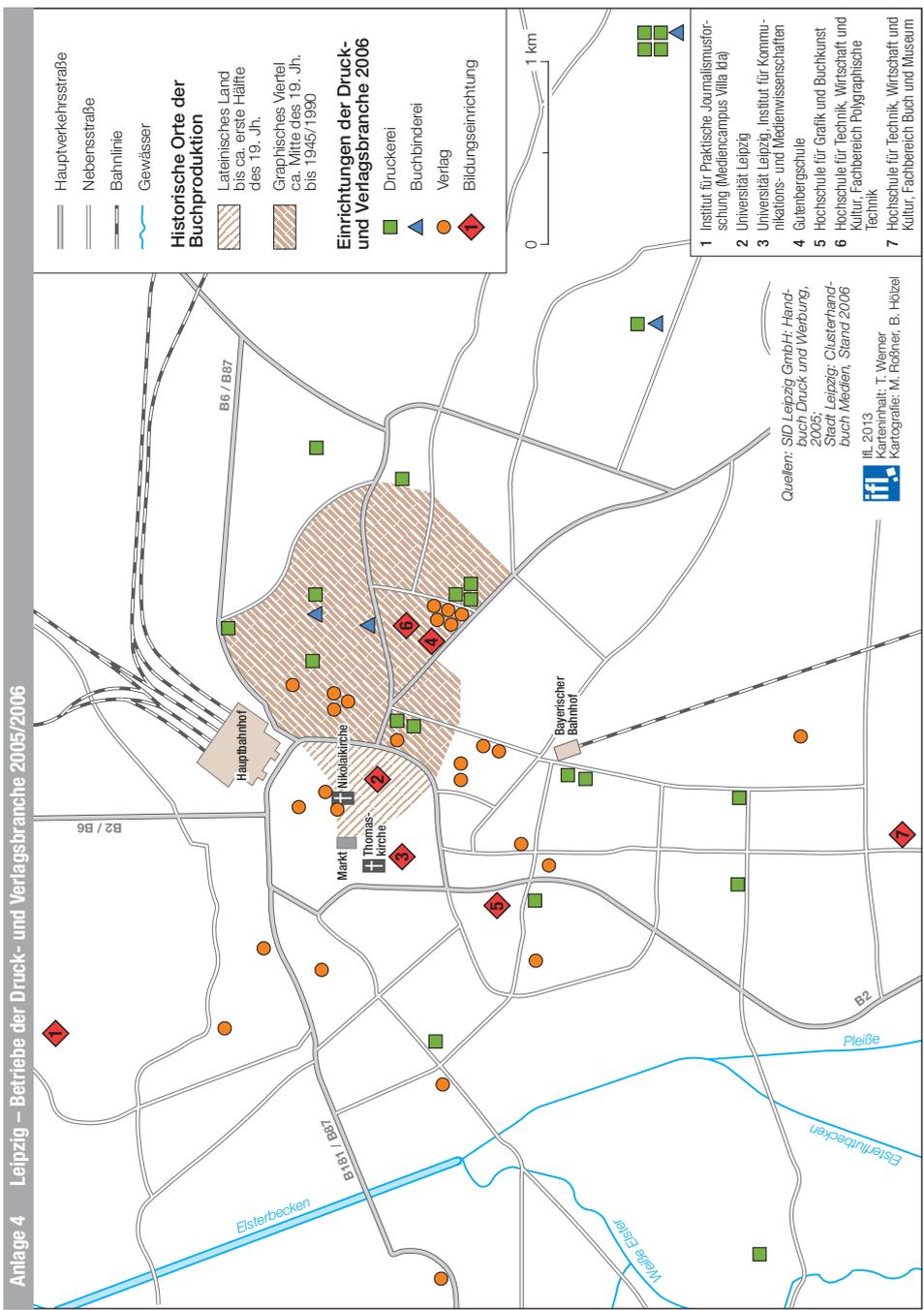
Vervielfältigungsgewerbe
170.496 Arbeiter

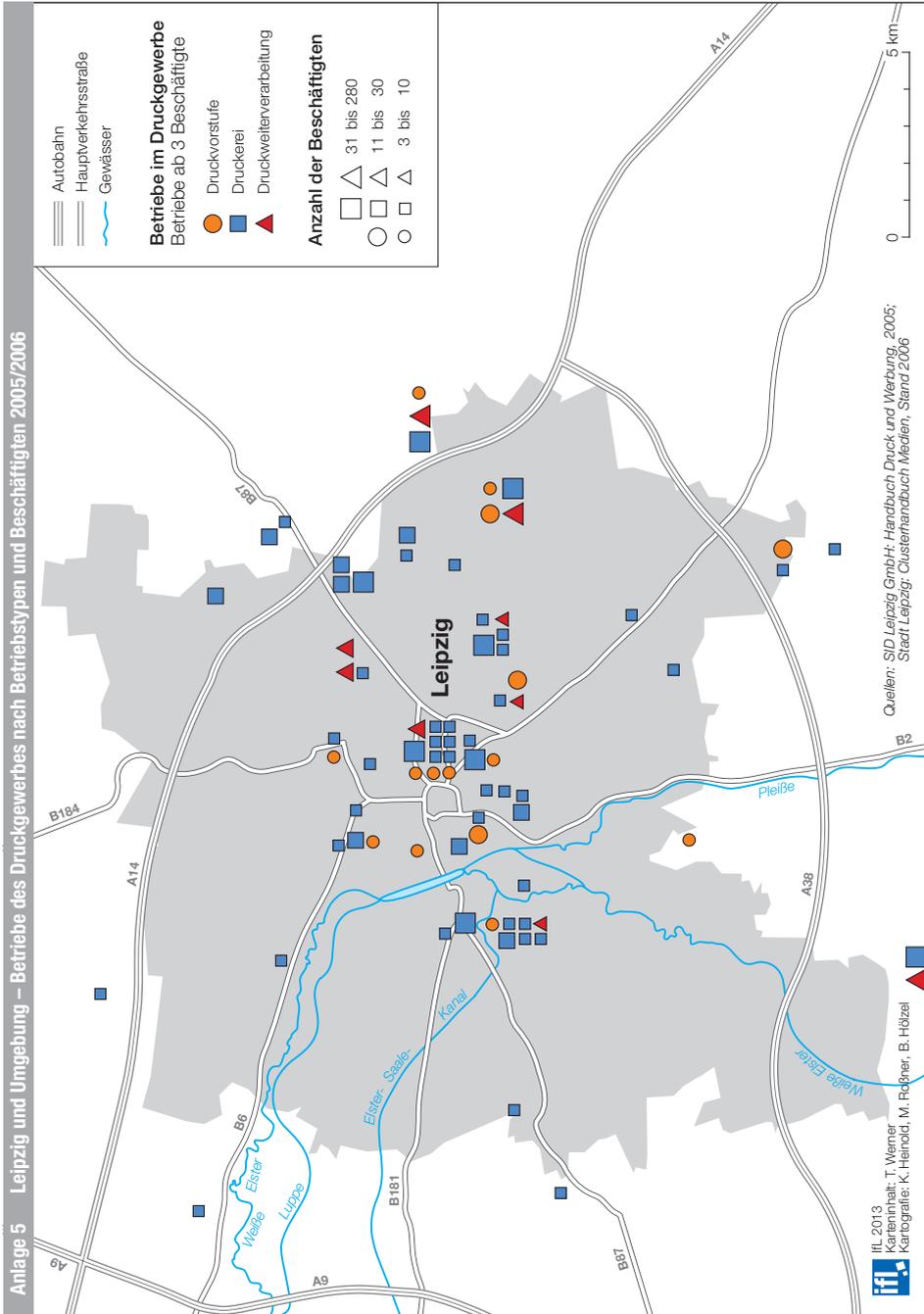
Verlagsdruckerei
128.421 Arbeiter

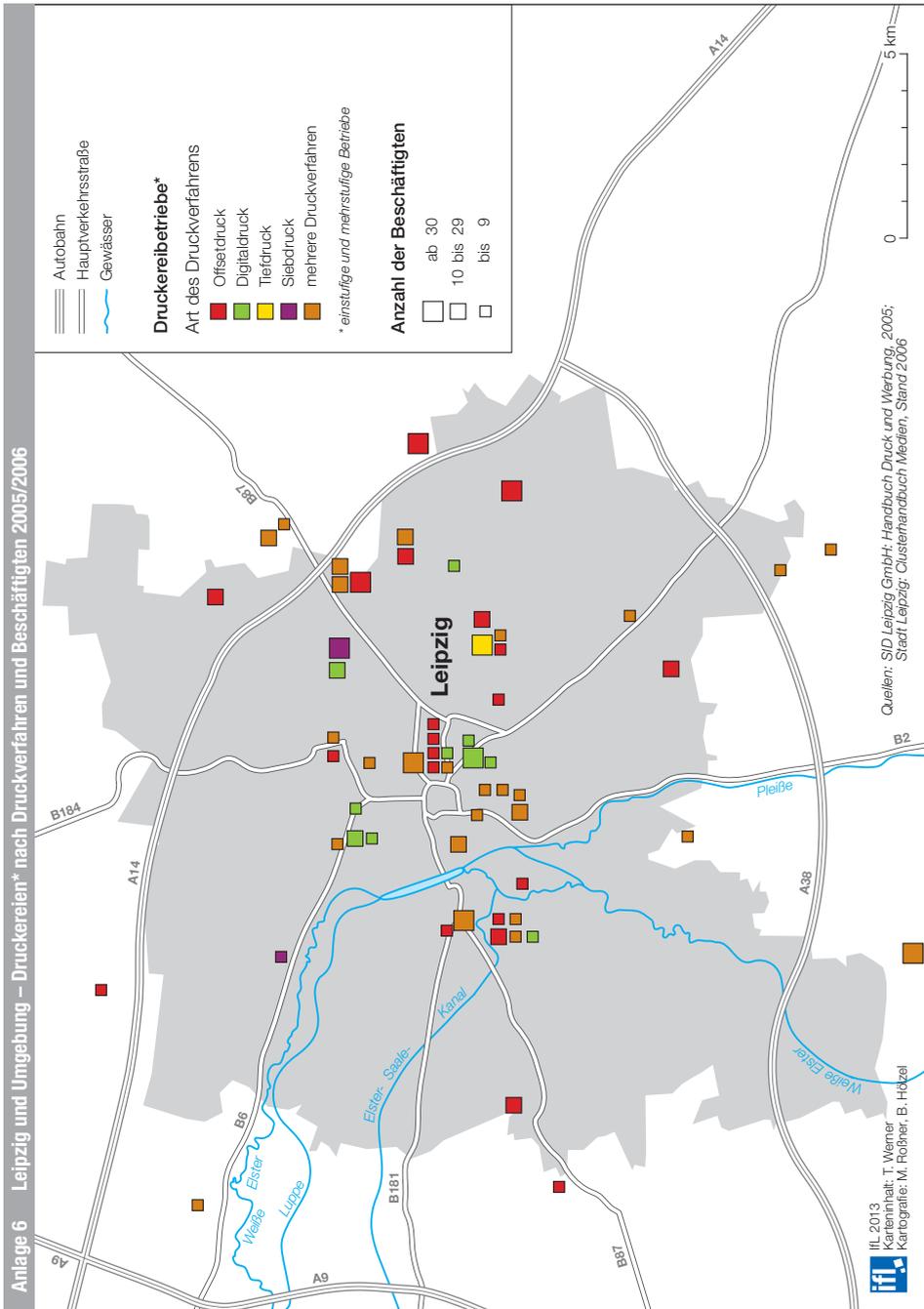


Vollarbeiter ergeben, bleiben unberücksichtigt.



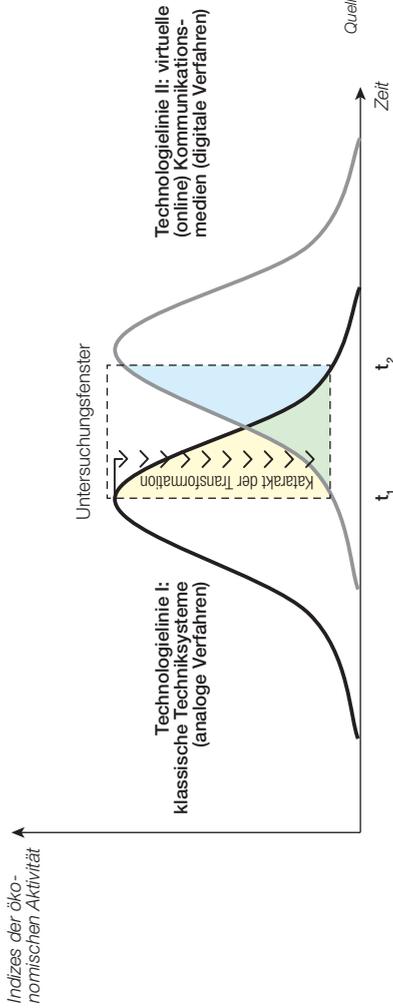






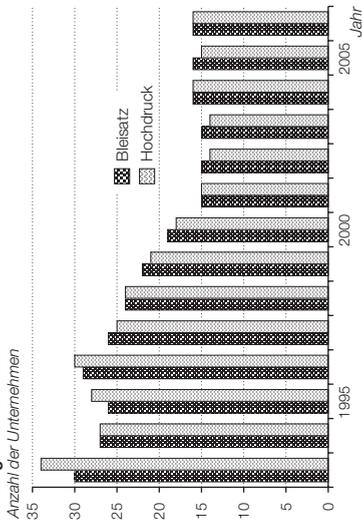
Anlage 7 Grundmodell und ausgewählte Befunde zur Produktion der Druckbranche im Übergang vom analogen zum digitalen Technologiekreislauf

if
 11. 2013
 Entwurf: T. Weimer
 Grafik: A. Kurth



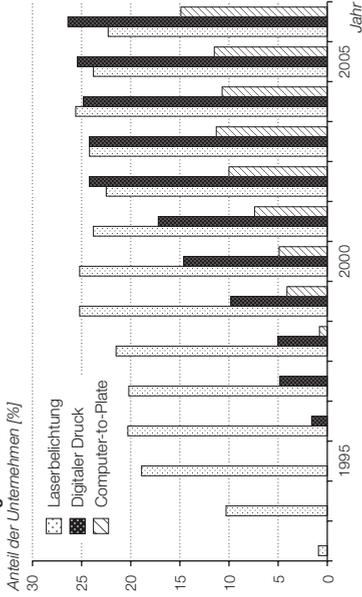
Analoge Verfahren in der Schrumpfungphase

Verbreitung des Buchdrucks in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006



Digitale Verfahren in der Wachstumsphase

Häufigkeit digitaler Prozesstechnologien in den Unternehmen des Druckgewerbes 1993-2006



Verzeichnis der verwendeten Quellen und Literatur

Sekundärliteratur

- Akerlof, G. A.** (1970): The Market for „Lemons“: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. In: Quarterly Journal of Economics, Vol. 84, S. 488-500.
- Arthur, W. B.** (1988): Self-Reinforcing Mechanisms in Economics. In: Anderson, P.W., Arrow, K.J., Pines, D. (eds.): The Economy as an Evolving Complex System – The Proceedings of the Global Economy Workshop, Held September, 1987 in Santa Fe, New Mexico. (=Santa Fe Institute Studies in the Science of Complexity, Vol. V), Redwood City, Cal, Addison-Wesley Publishing Company, S. 9-31.
- Arthur, W. B.** (1989): Competing Technologies, Increasing Returns, and Lock-in by Historical Events. In: The Economic Journal, Vol. 99, S. 116-131.
- Arthur, W. B.** (1990): „Silicon Valley“ Locational Clusters: When Do Increasing Returns Imply Monopoly? In: Mathematical Social Sciences, Vol. 19, S. 235-251.
- Bähring, H., Rüddiger, K.** (2008) [Hrsg.]: Lexikon Buchstadt Leipzig. Von den Anfängen bis zum Jahr 1990. Taucha, Tauchaer Verlag.
- Baier, H.** (1992) [Hrsg.]: Medienstadt Leipzig: Tradition und Perspektiven. Berlin, VIS-TAS Verlag.
- Bathelt, H.** (1995): Der Einfluss von Flexibilisierungsprozessen auf industrielle Produktionsstrukturen am Beispiel der chemischen Industrie. In: Erdkunde, Bd. 49, S. 176-196.
- Bathelt, H.** (1998): Regionales Wachstum in vernetzten Strukturen: Konzeptioneller Überblick und kritische Bewertung des Phänomens „Drittes Italien“. In: Die Erde, Bd. 129, S. 247-271.
- Bathelt, H.** (2001): The Rise of a New Cultural Products Industry Cluster in Germany: The Case of the Leipzig Media Industry. (=Forschungsberichte des Instituts für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, 06-2001), Frankfurt a.M.
- Bathelt, H.** (2003): ‚In Good Faith?‘ The ‚Distanced Neighbor‘ Paradox: ‚Over-embedded‘ and ‚Under-socialized‘ Economic Relations in Leipzig’s Media Industry. Paper to be Presented at the DRUID Summer Conference 2003 on „Creating, Sharing and Transferring Knowledge: The Role of Geographical Configurations, Institutional Settings and Organizational Contexts“, Copenhagen/Elsinore.
- Bathelt, H.** (2005): Cluster Relations in the Media Industry: Exploring the ‚Distanced Neighbour‘ Paradox in Leipzig. In: Regional Studies, Vol. 39, No. 1, S. 105-127.
- Bathelt, H., Boggs, J.** (2003): Toward a Reconceptualization of Regional Development Paths: Is Leipzig’s Media Cluster a Continuation of or a Rupture with the Past? In: Economic Geography 79, S. 265-293.
- Bathelt, H., Boggs, J.** (2005): Continuities, Ruptures, and Re-Bundling of Regional Development Paths: Leipzig’s Metamorphosis. In: Fuchs, G., Shapira, P. (eds.): Rethinking Regional Innovation and Change: Path Dependency or Regional Breakthrough. New York, Springer, S. 147-170.

- Bathelt, H., Glückler, J.** (2003): Wirtschaftsgeographie – Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive. Stuttgart, Verlag Eugen Ulmer.
- Bathelt, H., Jentsch, C.** (2002): Die Entstehung eines Medienclusters in Leipzig: Neue Netzwerke und alte Strukturen. In: Gräf, P., Rauh, J. (Hrsg.): Networks and Flows: Telekommunikation zwischen Raumstruktur, Verflechtung und Informationsgesellschaft. (=Geographie der Kommunikation, Bd. 3), Münster/Hamburg/London, Lit Verlag, S. 31-74.
- Bentele, G., Polifke, M., Liebert, T.** (1998): Medienstandort Leipzig II: Eine Studie zur Leipziger Medienwirtschaft 1998. Leipzig, Stadt Leipzig.
- Berghoff, H.** (2004): Moderne Unternehmensgeschichte. Eine themen- und theorieorientierte Einführung. Paderborn, Verlag Ferdinand Schöningh.
- Bergner, W., Zühlke, M.** (1981): Die polygrafische Industrie. In: Czok, K., Kapr, A., Röttsch, H., Genschorek, W. und Linke, K. (Hrsg.): 500 Jahre Buchstadt Leipzig. Von den Anfängen des Buchdrucks in Leipzig bis zum Buchschaffen der Gegenwart. Leipzig, VEB Fachbuchverlag Leipzig, S. 100-104.
- Bergner, W.** (1995): Die Industrialisierung der graphischen Betriebe Leipzigs. In: Herzog, A. (Hrsg.): Das literarische Leipzig: kulturhistorisches Mosaik einer Buchstadt. Leipzig, Edition Leipzig, S. 176-177.
- Bertram, H., Schamp, E. W.** (1991): Flexible Production and Linkages in the German Machine Tool Industry. In: Smidt, M. de, Wever, E. (eds.): Complexes, Formations and Networks. (=Nederlandse geografische studies, 132), Utrecht/Nijmegen, Royal Dutch Geographical Society, Faculty of Geographical Sciences/University of Utrecht, Faculty of Policy Sciences/University of Nijmegen.
- Bluhm, K.** (1992): Strukturelle und soziale Mitgegebenheiten in der Transformation der ostdeutschen Industrie. In: Ipsen, D., Nickel, E. (Hrsg.): Ökonomische und rechtliche Konsequenzen der deutschen Einheit. Wirtschaftspolitische sowie arbeits- und unternehmensrechtliche Gestaltungsaspekte der Transformation. Marburg, Metropolis, S. 23-40.
- Bochum, U.** (1996): Produktionsmodernisierung in der ostdeutschen Industrie – welche Modernisierungspfade beschreiten ostdeutsche Industriebetriebe im Prozeß der Restrukturierung? In: Schmidt, R. (Hrsg.): Reorganisierung und Modernisierung der industriellen Produktion. (=Beiträge zu den Berichten der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V., Bd. 1.4), Opladen, Leske + Budrich, S. 41-97.
- Boschma, R. A., Frenken, K.** (2005): Why is Economic Geography not an Evolutionary Science? Towards an Evolutionary Economic Geography. In: Journal of Economic Geography, Vol. 6, No. 3, S. 273-302.
- Boschma, R., Lambooy, J.** (1999): Evolutionary economics and economic geography. In: Journal of Evolutionary Economics 9, S. 411-429.
- Brugger, E. A.** (1984): „Endogene Entwicklung“: Ein Konzept zwischen Utopie und Realität. In: Informationen zur Raumentwicklung, H. 1/2, S. 3-19.
- Brussig, M., Lohr, K., Semlinger, K., Sorge, A., Strohwald, U.** (1997): Teil A: Bestandsbedingungen und Entwicklungspotentiale. In: Brussig, M. u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern. (=Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland, Bd. 1.7), Opladen, Leske + Budrich, S. 15-290.

- Burt, R. S.** (1992): *Structural Holes. The Social Structure of Competition*. Cambridge (Ma.)/London, Harvard University Press.
- Buss, K.-P., Wittke, V.** (2004): Ostdeutsche Klein- und Mittelbetriebe im Schatten der „Leuchttürme“. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 32, S. 97-102.
- Callon, M.** (1998): An Essay on Framing and Overflowing: Economic Externalities Revisited by Sociology. In: Callon, M. (ed.): *The Laws of the Markets*. Oxford, Blackwell Publishers, S. 244-269.
- Callon, M.** (1999): Actor-Network Theory – The Market Test. In: Law, J., Hassard, J. (eds.): *Actor Network Theory and After*. Oxford, Blackwell Publishers, S. 181-195.
- Callon, M., Méadel, C., Rabeharisoa, V.** (2002): The economy of qualities. In: *Economy and Society*, Vol. 31, Nr. 2, S. 194-217.
- Cantwell, J., Fai, F.** (1999): Firms as the Source of Innovation and Growth: The Evolution of Technological Competence. In: *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 9, S. 331-366.
- Ciesinger, K.-G., Klatt, R., Ollmann, R., Siebecke, D.** (1998): *Print & Publishing 2001: Strukturwandel der Druckindustrie aus Sicht von Medienexperten, Druckunternehmen und Kunden. (=Medienzukunft heute, Bd. 3)*, Münster, Lit Verlag.
- Ciesinger, K.-G., Ollmann, R.** (1998): Auswirkungen neuer Medien auf innerbetriebliche Strukturen und Prozesse – Probleme im Management des Strukturwandels. In: Ciesinger, K.-G., Ollmann, R. (Hrsg.): *Vom Druckunternehmen zum Mediendienstleister: Unternehmensstrategien beim Übergang in die Informationsgesellschaft. (=Medienzukunft heute, Bd. 1)*, Münster, Lit Verlag, S. 9-25.
- Ciesinger, K.-G., Siebecke, D.** (1998): *Das Modell Medien Zentrum Duisburg – Expansion kleiner Unternehmen in neue Medienmärkte. (=Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 171)*, Bochum, Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum.
- Ciesinger, K.-G., Thielemann, F.** (2005): *Kooperationen in der Druck- und Medienbranche: Ansätze, Erfahrungen, Instrumente. Tönning/Lübeck/Marburg, Der Andere Verlag*.
- Cornish, S. L.** (1997): Strategies for the Acquisition of Market Intelligence and Implications for the Transferability of Information Inputs. In: *Annals of the Association of American Geographers*, Vol. 87, No. 3, S. 451-470.
- Cowan, R., Foray, D.** (1997): The Economics of Codification and the Diffusion of Knowledge. In: *Industrial and Corporate Change*, Vol. 6, No. 3, S. 595-622.
- Crang, P.** (1997): Cultural Turns and the (Re)constitution of Economic Geography. Introduction to Section One. In: Lee, R., Wills, J. (eds.): *Geographies of Economies*. London/New York, Arnold, S. 3-15.
- Czok, K.** (1981): Zur Einführung. In: Czok, K., Kapr, A., Röttsch, H., Genschorek, W. und Linke, K. (Hrsg.): *500 Jahre Buchstadt Leipzig. Von den Anfängen des Buchdrucks in Leipzig bis zum Buchschaffen der Gegenwart*. Leipzig, VEB Fachbuchverlag Leipzig, S. 7-13.
- Czok, K., Kapr, A., Röttsch, H., Genschorek, W. und Linke, K.** (1981) [Hrsg.]: *500 Jahre Buchstadt Leipzig. Von den Anfängen des Buchdrucks in Leipzig bis zum Buchschaffen der Gegenwart*. Leipzig, VEB Fachbuchverlag Leipzig.

- David, P. A.** (1986): Understanding the Economics of QWERTY: The Necessity of History. In: Parker, W.N. (ed.): Economics History and the Modern Economist. Oxford, S, 30-49.
- David, P.A., Bunn, J.A.** (1990): Gateway Technologies and the Evolutionary Dynamics of Network Industries: Lessons from Electricity Supply History. In: Heertje, A. u. M. Perlman (eds.): Evolving Technology and Market Structure. Ann Arbor, The University of Michigan Press, S. 121-156.
- David, P.A.** (1992): Heroes, Herds and Hysteresis in Technological History: Thomas Edison and "The Battle of the Systems" Reconsidered. In: Industrial and Corporate Change, Vol. 1, No. 1, S. 129-180.
- Denzer, V., Grundmann, L.** (1999): Das Graphische Viertel – ein citynahes Mischgebiet der Stadt Leipzig im Transformationsprozeß: Vom Druckgewerbe- zum Bürostandort. In: Europa Regional, Bd. 7, H. 3, S. 37-50.
- Dosi, G.** (1982): Technological Paradigms and Technological Trajectories. A Suggested Interpretation of the Determinants and Directions of Technical Change, In: Research Policy, Vol. 11, S. 147-162.
- Dosi, G., Egidi, M.** (1991): Substantive and Procedural Uncertainty. An Exploration of Economic Behaviours in Changing Environments. In: Journal of Evolutionary Economics, Vol. 1, S. 145-168.
- Douglas, M.** (1991): Wie Institutionen denken. Frankfurt a.M., Suhrkamp Verlag.
- Eisen, A.** (1996): Institutionenbildung und institutioneller Wandel im Transformationsprozeß. Theoretische Notwendigkeiten und methodologische Konsequenzen einer Verknüpfung struktureller und kultureller Aspekte des institutionellen Wandels. In: Eisen, A., Wollmann, H. (Hrsg.): Institutionenbildung in Ostdeutschland. Zwischen externer Steuerung und Eigendynamik. (=Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V., Bd. 14), Opladen, Leske + Budrich, S. 33-61.
- Eisen, A., Wollmann, H.** (1996): Institutionenbildung in Ostdeutschland. Zwischen externer Steuerung und Eigendynamik. In: Eisen, A., Wollmann, H. (Hrsg.): Institutionenbildung in Ostdeutschland. Zwischen externer Steuerung und Eigendynamik. (=Schriftenreihe der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V., Bd. 14), Opladen, Leske + Budrich, S. 15-29.
- Engelhardt, W. H., Kleinaltenkamp, M., Reckenfelderbäumer, M.** (1993): Leistungsbündel als Absatzobjekte. Ein Ansatz zur Überwindung der Dichotomie von Sach- und Dienstleistungen. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 45. Jg., H. 5, S. 395-426.
- Ermann, U.** (2005); Regionalprodukte. Vernetzungen und Grenzziehungen bei der Regionalisierung von Nahrungsmitteln. (=Sozialgeographische Bibliothek, Bd. 3), Stuttgart, Franz Steiner Verlag.
- Ernst, A.** (1981): Die antifaschistisch-demokratische Entwicklung in Druckereien, Verlagen und im Buchhandel nach 1945. In: Czok, K., Kapr, A, Röttsch, H., Genschorek, W. und Linke, K. (Hrsg.): 500 Jahre Buchstadt Leipzig. Von den Anfängen des Buchdrucks in Leipzig bis zum Buchschaffen der Gegenwart. Leipzig, VEB Fachbuchverlag Leipzig, S. 72-78.

- Essletzbichler, J.** (2002): Evolutionäre Wirtschaftsgeographie: Neues Forschungsparadigma oder Sackgasse? (=Geographischer Jahresbericht aus Österreich, Bd. 59), Wien, S. 11-30.
- Faust, M.** (2003): Generationenwechsel im Management – Stellenwert für Erklärungen organisationalen und institutionellen Wandel. In: Martens, B., Michailow, M., Schmidt, R. (Hrsg.): Managementkulturen im Umbruch. (=Mitteilungen des Sonderforschungsbereichs 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch. Diskontinuitäten, Tradition und Strukturbildung“, H. 10), Jena, Friedrich-Schiller-Universität Jena, S. 61-67.
- Fell, U.** (2001): Vertikale Integration und vertikale Gegenmacht: Theorie und wettbewerbspolitische Implikationen. Bayreuth, Verlag P.C.O.
- Florstedt, R.** (1995): Der „Leipziger Platz“. In: Herzog, A. (Hrsg.): Das literarische Leipzig: kulturhistorisches Mosaik einer Buchstadt. Leipzig, Edition Leipzig, S. 158-159.
- Freeman, C.** (1990): Schumpeter's Business Cycles Revisited. In: Heertje, A., Perlman, M. (eds.): Evolving Technology and Market Structure: Studies in Schumpeterian Economics. Michigan, The University of Michigan Press, S. 17-38.
- Freeman, C., Louçã, F.** (2001): As Time Goes By. From the Industrial Revolutions to the Information Revolution. Oxford, Oxford University Press.
- Freeman, C., Perez, C.** (1988): Structural Crises of Adjustment, Business Cycles and Investment Behaviour. In: Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (eds.): Technical Change and Economic Theory. London/New York, Pinter Publishers, S. 38-66.
- Froschauer, U., Lueger, M.** (2003): Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien, WUV-Universitätsverlag.
- Funke, F.** (1992): Buchkunde. Ein Überblick über die Geschichte des Buch- und Schriftwesens. München/New York, K.G. Saur.
- Gergs, H.-J., Pohlmann, M.** (1996): Manager und Märkte. Der „Mechanismus“ des Marktes und die Grammatiken der Marktaneignung des ostdeutschen Managements. In: Pohlmann, M., Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. (=Beiträge zu den Berichten der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V., Bd. 1.5), Opladen, Leske + Budrich, S. 291-314.
- Gergs, H.-J., Schmidt, R.** (2002): Generationswechsel im Management ost- und westdeutscher Unternehmen. Kommt es zu einer Amerikanisierung des deutschen Managementmodells? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 54, H. 3, S. 553-578.
- Giddens, A.** (1988): Die „Theorie der Strukturierung“. Ein Interview von Bernd Kießling mit Anthony Giddens. In: Zeitschrift für Soziologie, Nr. 17, S. 286-295.
- Giddens, A.** (1997): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/New York, Campus Verlag.
- Giddens, A.** (1999): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a.M., Suhrkamp.
- Glückler, J.** (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift, 89. Jg., H. 4, S. 211-226.
- Glückler, J., Bathelt, H.** (2003): Relationale Wirtschaftsgeographie: Grundperspektive und Schlüsselkonzepte. In: Gebhardt, H., Reuber, P., Wolkersdorfer, G. (Hrsg.): Kultur-

- geographie. Aktuelle Ansätze und Entwicklungen. Heidelberg/Berlin, Spektrum Akademischer Verlag, S. 171-189.
- Grabher, G.** (1992): Eastern 'Conquista': The 'Truncated Industrialisation' of East European Regions by Large West-European Corporations. In: Ernste, H., Meier, V. (eds.): Regional Development and Contemporary Industrial Response. Extending Flexible Specialisation. London/New York, Belhaven Press, S. 219-232.
- Grabher, G.** (1993a): Rediscovering the Social in the Economics of Interfirm Relations. In: Grabher, G. (ed.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London/New York, Routledge, S. 1-31.
- Grabher, G.** (1993b): The Weakness of Strong Ties. The Lock-In of Regional Development in the Ruhr Area. In: Grabher, G. (ed.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London/New York, Routledge, S. 253-277.
- Grabher, G.** (1994): The Disembedded Regional Economy: The Transformation of East German Industrial Complexes into Western Enclaves. In: Amin, A., Thrift, N. (eds.): Globalization, institutions, and regional development in Europe. Oxford, Oxford University Press, S. 177-195.
- Grabher, G.** (1996): Neue Länder? Zur Rolle des historischen Erbes in der Reorganisation von Betrieben und Regionen in Brandenburg. (=Discussion Paper des Wissenschaftszentrums Berlin für Sozialforschung, FS I 96 - 104), Berlin.
- Grabher, G.** (1997): Adaption at the Cost of Adaptability? Restructuring the Eastern German Regional Economy. In: Grabher, G., Stark, D. (eds.): Restructuring Networks in Post Socialism: Legacies, Linkages, and Localities. Oxford, Oxford University Press, S. 107-134.
- Granovetter, M.** (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, Vol. 78, No. 6, S. 1360-1380.
- Granovetter, M.** (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology, Vol. 91, No. 3, S. 481-510.
- Granovetter, M.** (1990): The Old and the New Economic Sociology: A History and an Agenda. In: Friedland, R., Robertson, A.F. (eds.): Beyond the Marketplace. Rethinking Economy and Society. New York, Aldine de Gruyter, S. 89-112.
- Grotz, R., Braun, B.** (1997): Limitations of Regional Network-Orientated Strategies for Manufacturing Industries. In: Erdkunde, Bd. 51, S. 43-52
- Hamm, R.** (1995): Was macht Industrieregionen „alt“? Ergebnisse und Folgerungen aus internationalen Regionsvergleichen. In: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, Jg. 14/15, S. 79-100.
- Hannemann, C.** (2003): Schrumpfende Städte in Ostdeutschland – Ursachen und Folgen einer Stadtentwicklung ohne Wirtschaftswachstum. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 28/2003, S. 16-23.
- Harrison, B.** (1994): Lean and Mean: the Changing Landscape of Corporate Power in the Age of Flexibility. New York, The Guilford Press.
- Hellmer, F., Friese, C., Kollros, H., Krumbein, W.** (1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel. Berlin, Edition Sigma.
- Helper, S.** (1993): An Exit-Voice Analysis of Supplier Relations. The Case of the US Automobile Industry. In: Grabher, G. (ed.): The Embedded Firm. On the Socioeconomics of Industrial Networks. London/New York, Routledge, S. 141-160.

- Herzog, A.** (1995) [Hrsg.]: Das literarische Leipzig: kulturhistorisches Mosaik einer Buchstadt. Leipzig, Edition Leipzig.
- Hielscher, V.** (1999): Arbeitsorientierungen in Ostdeutschland. In: Zoll, R. (Hrsg.): Ostdeutsche Biographien. Frankfurt a.M., Suhrkamp Verlag, S. 125-139.
- Hirschman, A.** (1970): Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge (Ma.), Harvard University Press.
- Hodgson, G. M.** (1993): Economics and Evolution. Bringing Life Back into Economics. Cambridge/Oxford, Polity Press.
- Hodgson, G. M.** (1998): The Approach of Institutional Economics. In: Journal of Economic Literature, Vol. 36, S. 166-192.
- Hodgson, G. M.** (2002): Darwinism in economics: from analogy to ontology. In: Journal of Evolutionary Economics, Vol. 12, S. 259-281.
- Hoffmann, N., Nuissl, H.** (1998): Zwischen Halbrott und Handlanger. Zum Akteursverständnis in Konzepten der eigenständigen Regionalentwicklung. In: Kujath, H.-J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung – Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin, Edition Sigma, S. 251-289.
- Hudetz, W.** (2000) : Druckindustrie – Strukturwandel und Perspektiven unter dem Einfluss der Informations- und Kommunikationstechnologien (Branchenbild). Endbericht an das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Fraunhofer-Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Humphrey, J., Schmitz, H.** (2000): Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research. In: IDS Working Paper 120, Institute of Development Studies, Brighton, University of Sussex.
- Humphrey, J., Schmitz, H.** (2002): How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?, In: Regional Studies, Vol 36, S. 1017-1027.
- IBI – Gesellschaft für Innovationsforschung und Beratung mbH** (2002): Future of Print & Publishing – Chancen in der mediaEconomy des 21. Jahrhunderts. Wiesbaden, Print & Media Forum AG.
- Jordan, P.** (1911): Der Zentralisations- und Konzentrationsprozeß im Kommissionsbuchhandel. Jena, G. Fischer.
- Kapr, A.** (1981): Die Leipziger Buchkunst 1945 bis 1980. In: Czok, K., Kapr, A., Röttsch, H., Genschorek, W. und Linke, K. (Hrsg.): 500 Jahre Buchstadt Leipzig. Von den Anfängen des Buchdrucks in Leipzig bis zum Buchschaffen der Gegenwart. Leipzig, VEB Fachbuchverlag Leipzig, S. 110-126.
- Keiderling, T.** (2000): Die Modernisierung des Leipziger Kommissionsbuchhandels von 1830 bis 1888. (=Schriften zur Wirtschafts- und Sozialgeschichte, Bd. 58), Berlin, Duncker & Humblot.
- Kerst, C.** (1997): Unter Druck – Organisatorischer Wandel und Organisationsdomänen. Der Fall der Druckindustrie. (=Studien zur Sozialwissenschaft, Bd. 179), Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Knopf, S., Titel, V.** (2001): Der Leipziger Gutenbergweg. Geschichte und Topographie einer Buchstadt. Beucha, Sax-Verlag.

- Krumbein, W., Frieling, H.-D. v., Kröcher, U., Sträter, D.** (2008) [Hrsg.]: Kritische Regionalwissenschaft. Gesellschaft, Politik, Raum – Theorien und Konzepte im Überblick. Münster, Westfälisches Dampfboot.
- Krumbein, W., Friese, C., Hellmer, F., Kollros, H.** (1994): Industrial districts und „Normalregionen“ – Überlegungen zu den Ausgangspunkten einer zeitgemäßen Wirtschaftsförderpolitik. In: Krumbein, W. (Hrsg.): Ökonomische und politische Netzwerke in der Region. Beiträge aus der internationalen Debatte. (=Politik und Ökonomie, Bd. 1), Münster/Hamburg, Lit Verlag, S. 153-186.
- Lahner, J.** (2004): Innovationsprozesse im Handwerk. Merkmale und Determinanten handwerklicher Innovationsprozesse. (=Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 69), Duderstadt, Verlag Mecke Druck.
- Lang, T., Tenz, E.** (2003): Von der schrumpfenden Stadt zur Lean City. Prozesse und Auswirkungen der Stadtschrumpfung in Ostdeutschland und deren Bewältigung. Dortmund, Dortmunder Vertrieb für Bau- und Planungsliteratur.
- Lang, T., Vogler, S.** (2004): Neue Leitbilder vor dem Hintergrund stadtreionaler Schrumpfungsprozesse in Ostdeutschland? In: Fuchs, O., Wiechmann, T. (Hrsg.): Planung und Migration. Determinanten, Folgen und raumplanerische Implikationen von sozialräumlicher Mobilität. (=Arbeitsmaterial der ARL, Nr. 307), Hannover, S. 71-84.
- Lang, T.** (2007): Großbritannien als Vorreiter. Die lokale Förderung von kleinen Betrieben kann in Krisenregionen Arbeitsplätze bringen. Dokumentation in der Frankfurter Rundschau vom 26. Januar 2007, S. 7.
- Leach, E.** (1968): Rethinking Anthropology. London, Athlone.
- Lehmann, S., Müller, K.** (2010): Cluster im Handwerk – Eine Analyse hinsichtlich deren Vorkommen und Bedeutung. (=Göttinger handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 80), Duderstadt, Verlag Mecke Druck.
- Lenhardt, C.** (1995): Zerschlagung und Enteignung Leipziger Buchhandelsunternehmen nach 1945. In: Herzog, A. (Hrsg.): Das literarische Leipzig: kulturhistorisches Mosaik einer Buchstadt. Leipzig, Edition Leipzig, S. 304-305.
- Lindner, N.** (2000): Druck in und für Leipzig. In: Grunau, H., Kleinwächter, W., Stiehler, H.-J. (Hrsg.): Medienstadt Leipzig: Vom Anspruch zur Wirklichkeit. Eine Dokumentation zum 10. Jahrestag des Medienstadt Leipzig e.V. Leipzig, S. 77-80.
- Lungwitz, R., Schreiber, E.** (1996): Der unvollkommene Wandel der Arbeitsorganisation. In: Schmidt, R. (Hrsg.): Reorganisation und Modernisierung der industriellen Produktion. (=Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland, Bd. 1.4), Opladen, Leske + Budrich, S. 99-139.
- Markusen, A.** (1996): Sticky Places in Slippery Space: A Typology of Industrial Districts. In: Economic Geography, Vol. 72, S. 293-313.
- Martin, R., Sunley, P.** (2006): Path Dependence and Regional Economic Evolution. In: Journal of Economic Geography, Vol. 6, Nr. 4, S. 395-437.
- Maskell, P., Malmberg, A.** (1999): The Competitiveness of Firms and Regions. „Ubiquitification“ and the Importance of Localized Learning. In: European Urban and Regional Studies, Vol. 6, No. 1, S. 9-25.

- Matthiesen, U.** (2003): Im Sog von Schrumpfdynamiken – eine Lernende Region im deutsch-polnischen Grenzgebiet. In: Matthiesen, U., Reuter, G. (Hrsg.): Lernende Region – Mythos oder lebendige Praxis? Bielefeld, Bertelsmann Verlag, S. 89-114.
- May-Strobl, E., Paulini, M.** (1997): Das Gründungsgeschehen in den neuen Bundesländern – Wachstumstypen und Beschäftigungsbeitrag. In: Brussig, M. u.a. (Hrsg.): Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern. (=Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland, Bd. 1.7), Opladen, Leske + Budrich, S. 323-356.
- Mayr, V.** (2009): Barrieren der zwischenbetrieblichen Vernetzung – Ein Erklärungsmodell für die grafische Industrie. Immenstadt, Schöler Druck & Medien.
- Mayring, P.** (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. Weinheim/Basel, Beltz Verlag.
- Meinerz, K.-P.** (1996): Einstellungen, Werthaltungen und Leitbilder von Managern in Ostdeutschland. Kognitive und normative Voraussetzungen der Rekonstruktion betrieblicher Sozialbeziehungen. In: Pohlmann, M., Schmidt, R. (Hrsg.): Management in der ostdeutschen Industrie. (=Beiträge zu den Berichten der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V., Bd. 1.5), Opladen, Leske + Budrich, S. 177-213.
- Meinerz, K.-P.** (2002): Management, Autorität und Führung. Eine soziologische Analyse aktorsgruppenspezifischer Orientierungsmuster zur Reorganisation ostdeutscher Industriebetriebe in der Transformation. Jena. Diss. an der Friedrich-Schiller-Universität Jena.
- Meissl, G.** (1998): Zwei Wege in die Modernität: Wiener Buchdrucker und Maschinenbauer 1895-1914. In: Reith, R. (Hrsg.): Praxis der Arbeit. Probleme und Perspektiven der handwerksgeschichtlichen Forschung. (=Studien zur Historischen Sozialwissenschaft, Bd. 23), Frankfurt/New York, Campus Verlag, S. 285-319.
- Mose, I.** (1989): Eigenständige Regionalentwicklung – Chance für den peripheren ländlichen Raum? In: Geographische Zeitschrift, Jg. 77, H. 3, S. 154-167.
- Mühlinghaus, S.** (2002): Eigenständige Regionalentwicklung als Strategie für periphere ländliche Räume? Eine Untersuchung aus dem Schweizer Berggebiet. In: Geographica Helvetica, Jg. 57, H. 2, S. 127-133.
- Myrdal, G.** (1974): Ökonomische Theorie und unterentwickelte Regionen. Frankfurt a.M., Fischer Taschenbuch Verlag.
- Neiberger, C.** (2001): Aufstieg, Fall und Neubeginn. Flexible Spezialisierung im Cluster der Uhrenindustrie Glashütte? In: Klein, F. (Hrsg.): Mensch und Raum. (=Frankfurter Geographische Hefte, Bd. 64), Frankfurt a.M., Selbstverlag, S. 161-185.
- Nelson, R. R., Winter, S. G.** (1982): An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge (Mass.)/London, Harvard University Press.
- Nelson, R. R., Sampat, B. N.** (2001): Making sense of institutions as a factor shaping economic performance. In: Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 44, S. 31-54.
- Nelson, R. R.** (1995): Recent Evolutionary Theorizing About Economic Change. In: Journal of Economic Literature, Vol. 23, S. 48-90.
- Nelson, R. R.** (2002): Bringing Institutions into Evolutionary Growth Theory. In: Journal of Evolutionary Economics, Vol. 12, S. 17-28.

- North, D. C.** (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. (=Die Einheit der Gesellschaftswissenschaften. Studien in den Grenzbereichen der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 76), Tübingen, Mohr.
- Nuhn, H., Neiberger, C.** (2000): Traditionelle Industriecluster Ostdeutschlands im Transformationsprozess – Brüche und Entwicklungsperspektiven. In: Petermanns Geographische Mitteilungen, Jg. 144, H. 5, S. 42-54.
- Nuissl, H., Schwarz, A., Thomas, M.** (2002): Vertrauen – Kooperation – Netzwerkbildung: Unternehmerische Handlungsressourcen in prekären regionalen Kontexten. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Oinas, P.** (1997): On the Socio-Spatial Embeddedness of Business Firms. In: Erdkunde, Bd. 51, S. 23-32.
- Paasi, A.** (1986): The Institutionalization of Regions: A Theoretical Framework for Understanding the Emergence of Regions and the Constitution of Regional Identity, In: Fennia, Vol. 164, S. 105-146.
- Pelikan, P.** (2003): Bringing Institutions into Evolutionary Economics: Another View with Links to Changes in Physical and Social Technologies. In: Journal of Evolutionary Economics, Vol. 13, S. 237-258.
- Perez, C.** (1985): Microelectronics, Long Waves and World Structural Change: New Perspectives for Developing Countries. In: World Development, Vol. 13, Nr. 3, S. 441-463.
- Perez, C.** (2004): Technological revolutions, paradigm shifts and socio-institutional change, In: Reinert, E. (Hrsg.): Globalization, Economic Development and Inequality: An alternative Perspective. Cheltenham, Edward Elgar, S. 217-242.
- Perez, C. u. L. Soete** (1988): Catching Up in Technology: Entry Barriers and Windows of Opportunity. In: Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R., Silverberg, G., Soete, L. (eds.): Technical Change and Economic Theory. London/New York, Pinter Publishers, S. 458-479.
- Pfaffenbach, C.** (2002): Die Transformation des Handelns. Erwerbsbiographien in Westpendlergemeinden Südthüringens. (=Erdkundliches Wissen, Bd. 134), Stuttgart, Franz Steiner Verlag.
- Piore, M., Sabel C. F.** (1989): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Frankfurt a.M., Fischer Taschenbuch Verlag.
- Pohlmann, M., Schmidt, R.** (1996): Management in Ostdeutschland und die Gestaltung des wirtschaftlichen und sozialen Wandels. In: Lutz, B., Nickel, H., Schmidt, R., Sorge, A. (Hrsg.): Arbeit, Arbeitsmarkt und Betriebe. (=Berichte der Kommission für die Erforschung des sozialen und politischen Wandels in den neuen Bundesländern e.V., Bd. 1), Opladen, Leske + Budrich, S. 191-226.
- Powell, W. W.** (1991): Expanding the Scope of Institutional Analysis. In: Powell, W. W., DiMaggio, P. J. (eds.): The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago, University of Chicago Press, S. 183-203.
- Riese, R.** (1995): Vom Markt zum Quartier latin der Buchstadt Leipzig. In: Herzog, A. (Hrsg.): Das literarische Leipzig: kulturhistorisches Mosaik einer Buchstadt. Leipzig, Edition Leipzig, S. 100-101.

- Roesler, J.** (2003): Ostdeutsche Wirtschaft im Umbruch 1970-2000. Bonn, Bundeszentrale für politische Bildung.
- Sablowski, T., Kellermann, C.** (2001): Vernetzung unter Druck. Die technische und organisatorische Restrukturierung der Druckindustrie in der Region Rhein-Main. In: Esser, J., Schamp, E.W. (Hrsg.): Metropolitane Region in der Vernetzung. Der Fall Frankfurt/Rhein-Main. Frankfurt/New York, Campus Verlag.
- Sarkowski, H.** (1995): Das Leipziger Druck- und Verlagsgewerbe 1880 bis 1930. In: Herzog, A. (Hrsg.): Das literarische Leipzig: kulturhistorisches Mosaik einer Buchstadt. Leipzig, Edition Leipzig, S. 282-283.
- Saxenian, A.** (1994): Regional Advantage. Culture and Competition in Silicon Valley and Route 128. Cambridge (Mass.)/London, Harvard University Press.
- Saxenian, A.** (1996): Inside-Out: Regional Networks and Industrial Adaptation in Silicon Valley and Route 128. In: Cityscape: A Journal of Policy Development and Research, Vol. 2, Nr. 2, S. 41-60.
- Schamp, E. W., Bertram, H.** (1992): Mikroelektronik im Werkzeugmaschinenbau. Folgen für den regionalen Produktionsverbund und das Standortmuster im Bergisch-Märkischen Raum. (=Wirtschaftsgeographische Werkstattberichte, H. 2), Frankfurt/Main, Institut für Wirtschafts- und Sozialgeographie der Johann Wolfgang Goethe - Universität Frankfurt am Main.
- Schamp, E. W.** (2000): Vernetzte Produktion. Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt, Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Schamp, E. W.** (2002): Evolution und Institution als Grundlagen einer dynamischen Wirtschaftsgeographie: Die Bedeutung von externen Skalenerträgen für geographische Konzentration. In: Geographische Zeitschrift, 90. Jg., H. 1, S. 40-51.
- Schmidt, R.** (2001): Restrukturierung und Modernisierung der ostdeutschen Industrie. In: Bertram, H., Kollmorgen, R. (Hrsg.): Die Transformation Ostdeutschlands. Berichte zum sozialen und politischen Wandel in den neuen Bundesländern. Opladen, Leske + Budrich, S. 163-193.
- Schneiderheinze, H.** (o.J.): Untersuchung zur Lebensweise der AK am Beispiel des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig für den Zeitraum 1966 bis zur Gegenwart. Unveröff. Seminararbeit an der Humboldt-Universität Berlin, Sektion Geschichte, Bereich Ethnographie.
- Schubert, D.** (2000): Die Stadt Leipzig und die Medien als Wirtschaftsfaktor. In: Grunau, H., Kleinwächter, W., Stiehler, H.-J. (Hrsg.): Medienstadt Leipzig: Vom Anspruch zur Wirklichkeit. Eine Dokumentation zum 10. Jahrestag des Medienstadt Leipzig e.V. Leipzig, S. 33-37.
- Schumpeter, J.** (1912): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Leipzig, Duncker & Humblot.
- Schwela, C.** (1998): Zentrum und Peripherie. Stadtkern, Vorstädte und Umland von Leipzig im frühen 19. Jahrhundert. In: Topfstedt, T., Zwahr, H. (Hrsg.): Leipzig um 1800: Beiträge zur Sozial- und Kulturgeschichte. Beucha, Sax-Verlag, S. 163-173.
- Scott, A. J.** (1988): New Industrial Spaces. Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe. London, Pion.

- Sennett, R.** (1998): *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin, Berlin Verlag.
- Sennett, R.** (2008): *Handwerk*. Berlin, Berlin Verlag.
- Soete, L.** (1985): International Diffusion of Technology, Industrial Development and Technological Leapfrogging. In: *World Development*, Vol. 13, Nr. 3, S. 409-422.
- Staudt, E., Thielemann, F., Schaffner, M.** (1996): Strategische Kooperationen – Ein Weg für die Druckindustrie 2000 ins Medienzeitalter? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zu kooperativen Geschäftsbeziehungen der Druckindustrie. (=Berichte aus der angewandten Innovationsforschung, No 152), Bochum, Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. an der Ruhr-Universität Bochum.
- Steger, U.** (1993): Problemstellung und Perspektiven. In: Steger, U. (Hrsg.): *Der Niedergang des US-Management Paradigmas. Die europäische Antwort*. Düsseldorf/Wien/New York/Moskau, Econ, S. 9-18.
- Sternberg, R.** (1995): Die Konzepte der flexiblen Produktion und der Industriedistrikte als Erklärungsansätze der Regionalentwicklung. In: *Erdkunde*, Bd. 49, H. 3, S. 161-177.
- Stiehler, H.-J.** (1992): Zwischenbilanz – Die Idee „Medienstadt Leipzig“. In: Baier, H. (Hrsg.): *Medienstadt Leipzig: Tradition und Perspektiven*. Berlin, VISTAS Verlag, S. 13-16.
- Stiens, G.** (1982): Veränderte Konzepte zum Abbau regionaler Disparitäten. Zu den Wandlungen im Bereich raumbezogener Theorie und Politik. In: *Geographische Rundschau*, Jg. 34, H. 1, S. 19-24.
- Stiens, G.** (1984): Endogene Entwicklungsstrategien? In: *Informationen zur Raumentwicklung*, H. 1/2, S. I-VI.
- Storper, M., Walker, R.** (1989): *The capitalist imperative. Territory, Technology, and Industrial Growth*. New York/Oxford, Basil Blackwell.
- Sydow, J.** (1992): *Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation*. (=Neue betriebswirtschaftliche Forschung, Bd. 100), Wiesbaden, Gabler Verlag.
- Sydow, J.** (1999): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): *Management von Netzwerkorganisationen*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 279-314.
- Sydow, J., Windeler, A.** (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, J., Sinz, E. J. (Hrsg.): *Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie*. Wiesbaden, Gabler Verlag, S. 212-235.
- Sydow, J., Windeler, A.** (2000): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J., Windeler, A. (Hrsg.): *Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken*. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 1-24.
- Valerius, G.** (1997): Private Erwerbsarbeit und Beschäftigung in Kleinbetrieben der DDR. In: Brussig, M. u.a. (Hrsg.): *Kleinbetriebe in den neuen Bundesländern*. (=Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland, Bd. 1.7), Opladen, Leske + Budrich, S. 293-321.
- Voß, G. G., Rieder, K.** (2005): *Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden*. Frankfurt/Main, Campus Verlag.

- Weber, M.** (1988) [1922]: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. Tübingen, Mohr.
- Werlen, B.** (1995): Landschaft, Raum und Gesellschaft. Entstehungs- und Entwicklungsgeschichte wissenschaftlicher Sozialgeographie. In: Geographische Rundschau, Jg. 47, H. 9, S. 513-522.
- Werlen, B.** (2000): Sozialgeographie: eine Einführung. Bern/Stuttgart/Wien, Verlag Paul Haupt.
- Williamson, O.E.** (1975): Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization. New York/London, The Free Press.
- Williamson, O. E.** (1979): Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. In: Journal of Law and Economics, Vol. 22, S. 233-261.
- Williamson, O. E.** (1981): The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. In: The American Journal of Sociology, Vol. 87, No. 3, S. 548-577.
- Williamson, O. E.** (1985): The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting. New York, Free Press.
- Windeler, A.** (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag.
- Windeler, A., Lutz, A., Wirth, C.** (2000): Netzwerksteuerung durch Selektion – Die Produktion von Fernsehserien in Projektnetzwerken. In: Sydow, J., Windeler, A. (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken: Konzepte und Praktiken. Wiesbaden, Westdeutscher Verlag, S. 178-205.
- Wittmann, R.** (1991): Geschichte des deutschen Buchhandels: ein Überblick. München, C.H. Beck.
- Zoche, P.** (2000): Druckindustrie im dynamischen Wandel – neue Technik, neue Produkte, neue Märkte. Beitrag zum Fachkongreß „Printmedia 2000“ 16./17. März 2000, Düsseldorf. Karlsruhe, Fraunhofer ISI.

Publizierte Quellen

- Kaiserliches Statistisches Amt** (1883): Monatshefte zur Statistik des Deutschen Reiches für das Jahr 1883. Erster Theil, H. 1-6. (=Theil I der Statistik des Deutschen Reiches, Bd. LIX), Berlin, Verlag von Puttkammer & Mühlbrecht.
- Kaiserliches Statistisches Amt** (1885): Gewerbestatistik des Reichs im Ganzen und der Großstädte nach der allgemeinen Berufszählung vom 5. Juni 1882. Zweiter Theil. Gewerbestatistik der Großstädte. (=Statistik des Deutschen Reiches, Neue Folge, Bd. 6), Berlin, Verlag von Puttkammer & Mühlbrecht.
- Kaiserliches Statistisches Amt** (1898): Berufs- und Gewerbebezahlung vom 14. Juni 1895. Gewerbestatistik der Großstädte. (=Statistik des Deutschen Reiches, Neue Folge, Bd. 116), Berlin, Verlag von Puttkammer & Mühlbrecht.
- Kaiserliches Statistisches Amt** (1910): Berufs- und Betriebszählung vom 12. Juni 1907. Gewerbliche Betriebsstatistik. Abteilung V: Großstädte. (=Statistik des Deutschen Reiches, Bd. 217), Berlin, Verlag von Puttkammer & Mühlbrecht.

- Landtag Brandenburg** (2010): Brandenburg – Europäische Unternehmerregion: Strategie für die Stärkung von Innovation und Kreativität im Mittelstand. Bericht der Landesregierung zur Entschließung des Landtages Brandenburg „Brandenburg: Europäische Unternehmerregion 2011 – Innovation und Kreativität im Mittelstand nachhaltig unterstützen!“ vom 25. Februar 2010. (Drucksache 5/2618).
- Pfohl, E., Friedrich, E.** (1928): Die deutsche Wirtschaft in Karten (System Prof. Pfohl): 430 Karten und Diagramme über die deutsche Produktion in Bergbau, Industrie, Landwirtschaft, die Standorte der Industrie, die Verteilung der Arbeiterschaft und die Stellung Deutschlands in der Weltproduktion. Berlin, Reimar Hobbing.
- Sächsisches Institut für die Druckindustrie** (Hrsg.): Handbuch Druck und Werbung. Verzeichnis der Dienstleister in Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt. Handbücher 1993 bis 2006. Leipzig.
- SED-Betriebsparteiorganisation des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig** (Hrsg.): Zeittafel zur Betriebsgeschichte 1945-1981. (=Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 2), Leipzig.
- SED-Betriebsparteiorganisation des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig** (Hrsg.): 10 Jahre Betriebsteil Lichtsatz Georgiring 3a. (=Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 5), Leipzig.
- SED-Betriebsparteiorganisation des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig** (Hrsg.): 2. Geschichtskonferenz des Graphischen Großbetriebes Interdruck anlässlich des 35. Jahrestages der Gründung der Deutschen Demokratischen Republik. (=Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 6), Leipzig.
- SED-Betriebsparteiorganisation des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig** (Hrsg.): ... Und der Zukunft zugewandt. Zur Geschichte grafischer Betriebe in der Buchstadt Leipzig in der Periode der antifaschistisch-demokratischen Umgestaltung 1945-1949. (=Beiträge zur Betriebsgeschichte des Graphischen Großbetriebes Interdruck Leipzig, H. 7), Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Taschenbuch 1960: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1967: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1968: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1969: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1970: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1971: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1973: Bezirk Leipzig.

- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1974: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1975: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1976: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1978: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1979: Bezirk Leipzig.
- Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Bezirksstelle Leipzig** (Hrsg.): Statistisches Jahrbuch 1980: Bezirk Leipzig.
- Stadt Leipzig** (Hrsg.): Cluster Handbuch Medien: Region Leipzig 2003. Leipzig.
- Statistisches Reichsamt** (1929): Volks-, Berufs- und Betriebszählung 1925. Die gewerblichen Niederlassungen und die technischen Betriebseinheiten in den Ländern und Landesteilen. Heft 4b. Land Sachsen. Die technischen Betriebseinheiten. (=Statistik des Deutschen Reichs, Neue Folge, Bd. 415), Berlin, Verlag von Reimar Hobbing.
- Verkehrsamt der Stadt Leipzig** (1947): Leipziger Handwerk: Amtliches Firmen- und Bezugsquellenverzeichnis. Leipzig.

Nicht-Publizierte Quellen

- Handwerkskammer des Bezirkes Leipzig** (1986): Übersicht über das Handwerk des Bezirkes Leipzig 1986.
- Handwerkskammer des Bezirkes Leipzig** (o.J.): Kartei der Handwerker nach Branchen. Bd. 1, 1959-1989.
- Handwerkskammer des Bezirkes Leipzig** (1989): Aufstellung der privaten Handwerksbetriebe und Gewerbebetriebe: Dienstliche Listenaufstellungen vom Rat des Stadtbezirkes Südost der Stadt Leipzig.
- Private Aufzeichnung eines ehemaligen Betriebsleiters im Kombinat „Interdruck“ zur Entwicklung des Dekordruckes** (nach 1992), Original befindet sich im Besitz des Verfassers.
- Sächsisches Institut für die Druckindustrie** (2005): Schlussbericht zum Projekt „Digitaler Workflow zur Herstellung von Printmedien“. Projekt-Nr. 8234, Leipzig.
- Sächsisches Institut für die Druckindustrie** (2008): Redaktionelle Stellungnahme zum „Handbuch Druck und Werbung“ vom 20.08.2008, Leipzig.

