

## Kontrastreicher Aufwärtstrend der Unternehmen im ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe

*Die Ertragslage im ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe hat sich in den letzten Jahren stetig verbessert. Nach amtlichen Angaben verringerten sich bis 1996 die Verluste deutlich. Laut IWH-Umfragen ist 1997 der Anteil der Verlustunternehmen auf weniger als ein Drittel gesunken.*

*Die Fortschritte in der Ertragslage vollzogen sich bei großer Differenzierung zwischen den Unternehmen. Ausgehend von der Ertragsentwicklung, dem Umsatz, der Beschäftigungsentwicklung und den Investitionen lassen sich vier Unternehmensgruppen identifizieren – Gewinner, Aufsteiger, Nachzügler und Verlierer. Die Gruppe der Gewinner ist dabei zwar nicht dominant, macht aber ein Viertel der Gesamtheit aus. Den größten Anteil hält die Gruppe der Nachzügler mit 30 vH.*

*Ergänzt um weitere Indikatoren, wie Innovationstätigkeit und Marketing, zeichnen sich die Gewinner vor allem durch Umsatzzuwachs sowie umfangreiche Marketingaktivitäten aus. Die Verlierer weisen dagegen neben hohen Personalkosten auch Defizite beim Marketing und bei den Innovation auf. Allerdings werden hier Bemühungen deutlich, diese Engpässe zu verringern und damit die Entwicklung der Ertragslage positiv zu beeinflussen.*

### **Wachstum bei verbesserter Ertragslage**

Die Bruttowertschöpfung im ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe hat 1997 und 1998 zweistellige Zuwachsraten erreicht. Trotzdem übersteigen nach wie vor im Durchschnitt die Kosten die Erlöse. In den vergangenen Jahren sind jedoch beim Verlustabbau deutliche Fortschritte erzielt worden. Laut Kostenstrukturerhebung der amtlichen Statistik betrug der Verlust 1993 noch rd. 13 DM je 100 DM Bruttoproduktionswert, 1996 waren es nur knapp 5 DM.<sup>19</sup> Auch die Deutsche Bundesbank weist für ihr Unternehmenspanel im ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe eine Verbesserung der durchschnittlichen Umsatzrendite von -20 vH im Jahr 1991 auf -1 vH im Jahr 1996 aus. Ihr Fazit lautet deshalb: Ostdeutsche Unternehmen schreiben per saldo immer noch „rote Zahlen“.<sup>20</sup>

Diese Angaben spiegeln das erreichte Niveau sehr grob wider. Struktur und Streuung, die sich dahinter verbergen, bleiben weitgehend unbekannt. Die amtliche Statistik liefert dazu nur Informationen für einzelne Unternehmensgruppen. Diese Angaben gestatten aber nicht, die auf der Unternehmensebene bestehenden großen Unterschiede zu erkennen.

Detailliertere Aussagen hierzu bieten die regelmäßigen IWH-Umfragen unter ca. 300 ostdeutschen Industrieunternehmen. So ergab die Umfrage zur Ertragslage eine weitere kräftige Reduzierung der Verluste 1997, wodurch sich die Unternehmen deutlich der Kostendeckungsschwelle genähert haben. Die Spannweite reichte von 38 DM Gewinn je 100 DM Umsatz (bestes Unternehmen) bis zu 56 DM Verlust (schlechtestes Unternehmen). Bei den fachlichen Hauptgruppen bilden das Investitionsgütergewerbe mit einem durchschnittlichen Verlust von 8 DM je 100 DM Umsatz auf der einen Seite und das Verbrauchsgütergewerbe mit einem durchschnittlichen Gewinn von 6 DM auf der anderen Seite die beiden Pole.

Es stellt sich nun die Frage nach der unterschiedlichen Entwicklung von Unternehmen und Gruppen, die hinter dem 1997 erzielten Gesamtergebnis im Verarbeitenden Gewerbe stehen. Einen ersten Überblick dazu liefern die Daten aus der IWH-Industrienumfrage im Januar 1998, da die Unternehmen, die an dieser Befragung teilnahmen, auch die Entwicklung ihrer Ertragslage rückwirkend bis 1992 (bzw. seit Gründung) angaben.

Insgesamt spiegeln die mit der Stichprobe erfaßten Veränderungen in der Ertragslage seit 1992 den im Verarbeitenden Gewerbe allgemein beobachteten positiven Trend (vgl. Tabelle 1) wider. Immer mehr Unternehmen sind in die Gewinnzone vorgestoßen.<sup>21</sup> Ihr Anteil hat sich von 26 vH 1992 schrittweise auf 44 vH 1997 erhöht. Demgegenüber ging der Anteil von Unternehmen mit Verlust kontinuierlich von 61 auf 30 vH zurück. Damit erfüllt ein immer größerer Teil der Unternehmen in

---

scher Unternehmen im Jahr 1996. S. 39 f. Aufgrund des unterschiedlichen Berichtskreises sind die Werte mit denen des Statistischen Bundesamtes nicht völlig vergleichbar.

<sup>19</sup> Berechnungen des IWH nach Daten des Statistischen Bundesamtes. Durch die Umstellung der Klassifikation auf die WZ 93 sind die Jahre vor und nach 1995 nur bedingt miteinander vergleichbar.

<sup>20</sup> Vgl. DEUTSCHE BUNDESBANK: Monatsbericht Juli 1998. Ertragslage und Finanzierungsverhältnisse ostdeut-

<sup>21</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen – 44 vH Gewinn, 29 vH kostendeckend, 23 vH deutliche Verluste – kommt die DIW-Befragung für 1997. Vgl. DIW; IfW; IWH: Gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland. 18. Bericht, in: IWH-Forschungsreihe 6/1998, S. 93 ff.

Tabelle 1:

Entwicklung der Ertragslage im ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe  
- in vH der Unternehmen -

	1992			1995			1996			1997		
	Ge- winn	Kosten- deckung	Ver- lust	Ge- winn	Kosten- deckung	Ver- lust	Ge- winn	Kosten- deckung	Ver- lust	Ge- winn	Kosten- deckung	Ver- lust
Alle Unternehmen	26	13	61	30	25	45	41	19	40	44	26	30
Produzenten von:												
Vorleistungsgütern	28	9	62	30	27	43	48	15	37	47	21	32
Investitionsgütern	30	14	56	29	23	48	35	21	44	42	31	27
Gebrauchsgütern	0	8	92	21	29	50	40	27	33	40	33	27
Verbrauchsgütern	24	15	61	33	25	41	39	20	41	44	25	31
darunter: Ernährungsgütern	29	18	53	37	21	42	47	22	31	52	28	20

Fälle: 1992: n = 257, 1995: n = 277, 1996: n = 284, 1997: n 284.

Quelle: IWH-Industrienumfragen.

Ostdeutschland die elementaren Voraussetzungen für den Wachstumsprozeß, und zwar, rentabel zu wirtschaften.<sup>22</sup>

Wie stabil ist aber diese Aufwärtsentwicklung auf der Unternehmensebene, d.h. bleibt der Trend erhalten, daß der Anteil der Gewinnunternehmen überwiegt und zunimmt oder ist zu befürchten, daß die Verlustunternehmen wieder die Oberhand gewinnen? Anhand der IWH-Stichprobe kann die Zugehörigkeit der Unternehmen zu einzelnen Stufen der Ertragslage nach Jahren verfolgt werden. Tabelle 2 zeigt dies für das Jahr 1997 im Vergleich zu 1996. Gelang einerseits über einem Drittel der Unternehmen, die 1996 kostendeckend oder mit Verlust abschlossen, eine Verbesserung ihrer Ertragslage, so gab es andererseits bei den Gewinnunternehmen auch Absteiger in die bloße Kostendeckung und sogar in die Verlustzone. Obwohl die Veränderungen mehrheitlich in Richtung einer Verbesserung der Ertragslage gehen, besteht jedoch noch ein großes Risikopotential.

Die differenzierten Entwicklungen auf Unternehmensebene drücken sich auch in den Veränderungen bei einzelnen Unternehmensgruppen aus. So vollzog sich der Umschwung aus einer überwiegend von Verlustunternehmen geprägten Situation in eine durch Gewinnunternehmen dominierte in den einzelnen Unternehmensgruppen zeitlich sehr unterschiedlich (vgl. dazu auch Tabelle 1). Im Verarbeitenden Gewerbe insgesamt erfolgte er im Jahr 1996 und konnte sich 1997 stabilisieren. Einen überdurchschnittlichen Anteil Gewinnunternehmen halten das Ernährungsgewerbe

bereits seit 1995 und das Vorleistungsgütergewerbe seit 1996. Gruppirt man die Unternehmen zusätzlich nach dem Privatisierungsstatus, so zeigt sich, daß sich die „Neugründungen“ schon seit 1995 mehrheitlich in der Gewinnzone befinden, während die Unternehmen westdeutscher oder ausländischer Investoren erst 1996 und MBO sowie reprivatisierte Unternehmen 1997 nachzogen.

Tabelle 2:

Veränderung der Ertragssituation 1997 zu 1996 im  
ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe  
- Anteile der Unternehmen in vH -

Ertragslage 1996	Ertragslage 1997			Gesamt
	Gewinn	Kosten- deckung	Verlust	
Gewinn	32	5	3	40
Kostendeckung	6	11	2	19
Verlust	6	10	25	41
Ertragslage 1997 insgesamt	44	26	30	100

Fälle: n = 284.

Quelle: IWH-Industrienumfragen.

**Weitere Differenzierung der Unternehmen bei  
multivariater Analyse**

Im weiteren werden die Faktoren herausgearbeitet, die die erfolgreichen Unternehmen von den weniger erfolgreichen unterscheiden. Hierfür eignet sich eine multivariate Betrachtung. Dazu wird in einem ersten Schritt eine Clusteranalyse vorgenommen. Sie ermöglicht, die Unternehmen anhand der Daten zu mehreren ausgewählten betriebswirtschaftlichen Feldern so in Gruppen zusammenzufassen, daß sich innerhalb einer Gruppe Unternehmen mit möglichst ähnlichen Merkmalen be-

<sup>22</sup> Hierzu: POHL, R.; RAGNITZ, J.: Ostdeutsche Wirtschaft: Kein Grund zur Resignation, in: IWH, Wirtschaft im Wandel 7/1898, S. 15.

finden. Untereinander unterscheiden sich die Gruppen dagegen deutlich. In einem zweiten und dritten Schritt werden weitere betriebswirtschaftliche Merkmale aus anderen Befragungen zur vertiefenden Charakterisierung der Cluster herangezogen.

Für die Clusteranalyse wurden die Angaben aus der IWH-Befragung vom Januar 1998 als Variable ausgewählt. Dazu gehören die Ertragslage in den Jahren von 1992 bis 1997, der Umsatz, worin sich die Marktfähigkeit der Produkte widerspiegelt (darunter der Auslandsumsatz), die Investitionsaktivitäten, in denen die Erneuerung des Kapitalstocks zum Ausdruck kommt sowie die Beschäftigung, die in der Regel mit der Umsatzentwicklung korrespondiert. Diese Angaben wurden für 1997 als Veränderung gegenüber 1996 erhoben und ihre voraussichtliche Entwicklung im Jahr 1998 abgefragt.

In die Klassifizierung gingen 257 Unternehmen ein. Vier Cluster lassen sich erklärbar voneinander abgrenzen. Die Gruppierung der Cluster ergab sich im wesentlichen anhand der Ertragslage. Sie unterscheiden sich insbesondere durch den Zeitpunkt des Erreichens der Gewinnzone und die Wachstumsdynamik (vermittelt über Umsatz und Beschäftigung). Die Investitionen spielten bei der Abgrenzung nur eine untergeordnete Rolle.

#### ***Umsatzsteigerung und Beschäftigungszuwachs bei erfolgreichen Unternehmen***

Das erste Cluster (25 vH der Unternehmen) wird aufgrund der Merkmalsausprägungen mit „Gewinner“ benannt. In ihm befinden sich Unternehmen, die bereits seit 1993 überwiegend mit Gewinn arbeiten. Diese Gruppe von Unternehmen zeichnet sich außerdem durch kräftige Umsatzsteigerungen 1997 aus, infolge dessen sie auch Beschäftigung aufgebaut haben. Für 1998 wird wiederum mit Umsatzsteigerungen gerechnet. Die Investitionen nahmen zwar 1997 ab, aber erst, nachdem in den Vorjahren kräftig investiert worden war. 1998 soll das Investitionsniveau dagegen gehalten werden.

Zum zweiten Cluster gehören 23 vH der Unternehmen, die als „Aufsteiger“ bezeichnet werden können. Ihnen gelang 1995 der Durchbruch in die Gewinnzone, d.h. zeitlich eher als im Durchschnitt aller Unternehmen in der Stichprobe. Die Umsätze gingen 1997 allerdings im Vergleich zu 1996 zurück und die Beschäftigung blieb konstant, wodurch die Wachstumsdynamik unterbrochen wurde. Für 1998 wird aber wieder auf eine Umsatzsteigerung gesetzt. Die Investitionen waren 1997 gegenüber 1996 gestiegen, für 1998 wird demgegenüber mit einem Rückgang gerechnet.

Das dritte Cluster (30 vH) wird als „Nachzügler“ bezeichnet. Diese Unternehmen waren 1997 im Begriff, in die Gewinnzone vorzudringen. Das entspricht dem Durchschnitt der Stichprobe. Diese Unternehmen „ziehen nach“, was sich darin ausdrückt, daß sie 1997 bei allen den hier betrachteten betriebswirtschaftlichen Feldern Steigerungen verzeichneten. Diese Entwicklung soll sich lt. Angabe der Unternehmen auch 1998 fortsetzen.

Das vierte Cluster (22 vH) bilden die „Verlierer“. Die hier zusammengefaßten Unternehmen schafften es bisher nicht, die Verlustzone zu verlassen. Es überwiegen Unternehmen mit Umsatzrückgängen, Abbau von Beschäftigung sowie einem Rückgang der Investitionen. Diese Unternehmen stecken noch voll im Anpassungsprozeß. Innerhalb dieser Gruppe ist die Differenzierung stärker ausgeprägt als in den anderen. So stehen 41 vH Unternehmen mit Umsatzrückgang nur 30 vH Unternehmen mit Umsatzsteigerung gegenüber. Fast 30 vH hielten das Umsatzniveau von 1996. Für 1998 werden hinsichtlich Umsatz und Beschäftigung zumindest keine weiteren Rückschläge erwartet, die Investitionen sollen sogar steigen.

#### ***Kostensteigerungen von den einzelnen Unternehmensgruppen unterschiedlich bewältigt***

Unter Hinzuziehung der Angaben zur Kostensituation aus einer weiteren Befragung<sup>23</sup> kann die differenzierte Kostensituation der vier betrachteten Unternehmenscluster sichtbar gemacht werden (vgl. Tabelle 3). Erwartungsgemäß ist die Kosten-Um-

Tabelle 3:  
Kostensituation der Unternehmensgruppen im ost-deutschen Verarbeitenden Gewerbe

Merkmal	Unternehmenscluster				Fälle
	1	2	3	4	
Kosten-Umsatz-Relation 1997, in vH <sup>a</sup>	97	98	98	103	111
Kosten-Umsatz-Relation 1997 gg. 96	↑	↓	≈	↓	61
Anteil d. Personalkosten an der Wertschöpfung, in vH <sup>a</sup>	75	78	90	104	128
<i>Nachrichtlich:</i> Bindung an den Flächentarifvertrag, in vH der Unternehmen <sup>b</sup>	22	37	33	42	199

<sup>a</sup> Signifikant auf dem 5%-Niveau. – <sup>b</sup> Nicht signifikant.

↑ gestiegen = verschlechtert, ↓ gesunken = verbessert, ≈ unverändert.

Quelle: IWH-Industrienumfragen.

<sup>23</sup> In die Clusterbildung gingen diese Angaben nicht mit ein, da dadurch die Fallzahl erheblich eingeschränkt würde.

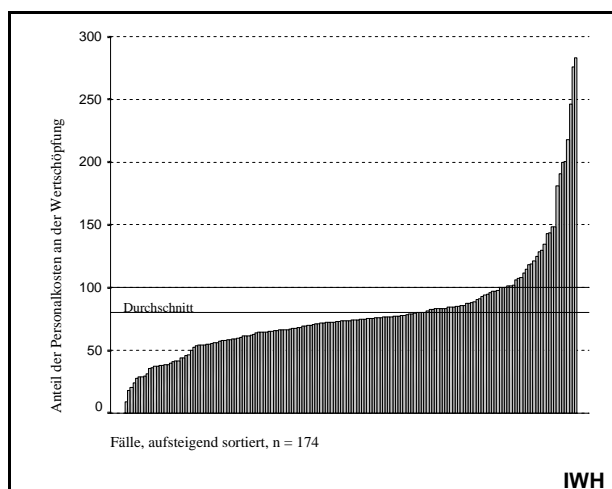
satz-Relation bei den Gewinnunternehmen am günstigsten, während bei den Verlustunternehmen die Kosten den Umsatz z.T. erheblich übersteigen. In der Entwicklung betrachtet, blieb bei den Unternehmen im dritten Cluster die Kosten-Umsatz-Relation 1997 gegenüber 1996 konstant, während im zweiten und vierten Cluster eine Verbesserung der Kosten-Umsatz-Relation verbucht wurde.

Vor allem der Personalkostenanteil an der Wertschöpfung war bei den Verlustunternehmen deutlich höher als bei den anderen Gruppen. Die Bindung an einen Flächentarifvertrag ist in dieser Unternehmensgruppe am höchsten. Zwar haben diese Unternehmen durch Beschäftigungsabbau ihre Kosten gesenkt, was zur Verbesserung der Kosten-Umsatz-Relation (im Durchschnitt) beitrug, die insgesamt zu hohe Kostenbelastung veränderte sich aber noch nicht grundlegend.

### **Hohe Personalkosten und ...**

Die Personalkosten sollen näher betrachtet werden, da ihnen aufgrund der hohen Lohndynamik in der Vergangenheit eine entscheidende Bedeutung für die unzureichende Wirtschaftlichkeit beigemessen wird. Der Anteil der Personalkosten an der Wertschöpfung ist mit durchschnittlich 87 vH – obwohl bereits zurückgegangen – immer noch sehr hoch. Eine tiefere Analyse der Unternehmensdaten macht die große Spannweite sichtbar, die sich hinter dem Durchschnitt verbirgt. Dazu werden die Unternehmen nach dem Personalkostenanteil an der Wertschöpfung aufsteigend sortiert (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1:  
Anteil der Personalkosten an der Wertschöpfung im ostdeutschen Verarbeitenden Gewerbe 1997 - in vH -



Quelle: IWH-Industrienumfrage vom Mai 1998.

Die Streuung des Personalkostenanteils reicht von weniger als 50 vH bis zu annähernd dem Dreifachen der Wertschöpfung. Bei mehr als der Hälfte der Unternehmen liegen die Personalkosten unter dem Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes. Dazu gehören überwiegend erfolgreiche Unternehmen und solche mit Kostendeckung. Bei einem weiteren Teil von Unternehmen sind die Personalkosten zwar höher als im Durchschnitt, sie können aber noch aus der eigenen Wertschöpfung bezahlt werden. Schließlich gibt es Unternehmen, bei denen die Personalkosten die Wertschöpfung z.T. beträchtlich übersteigen. In diesem Fall führt die ungünstige Kosten-Umsatz-Relation in der Regel zu Kapitalverzehr. Bei Unternehmen mit schwacher Kapitalbasis ist solch eine Belastung auf Dauer nicht zu verkraften.<sup>24</sup>

Bezogen auf die vier Cluster befinden sich unter den Unternehmen mit überdurchschnittlicher Personalkostenbelastung zu annähernd  $\frac{3}{4}$  Unternehmen des vierten und dritten Clusters, also „Verlierer“ bzw. „Nachzügler“. Aber auch Unternehmen aus den Clustern „Gewinner“ und „Aufsteiger“ weisen über dem Durchschnitt liegende Personalkosten aus, können diese jedoch aufgrund der guten Ertragslage, zumindest vorübergehend, verkraften oder sie gehören in ihren Clustern zu den Schwächsten.

### **... weitere Defizitfelder für die schlechte Ertragslage verantwortlich.**

Aber nicht bei allen Unternehmen, die mit Verlust abschlossen, ist die ungünstige Ertragslage allein auf die Personalkostenbelastung zurückzuführen, hier sind auch weitere betriebswirtschaftliche Defizite mitverantwortlich. Aktivitäten und Ergebnisse auf solchen Gebieten, wie der Innovationstätigkeit, Marketing sowie weiterer Maßnahmen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, wirken ebenfalls auf die Kosten- und Umsatzentwicklung und somit auf die Ertragslage.<sup>25</sup> Diesen Aspekten wird in der Argumentation zur Ertragslage vielfach nur eine nachgeordnete Rolle beigemessen.

Deshalb soll anhand der IWH-Stichprobe untersucht werden, ob die Verlustunternehmen auf diesen Geschäftsfeldern Rückstände im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen aufweisen. Dazu werden die entsprechenden Angaben aus den

<sup>24</sup> Vgl. Jahresbericht der Bundesregierung zum Stand der Deutschen Einheit 1998. BMWi-Dokumentation Nr. 441, S. 37.

<sup>25</sup> Vgl. dazu auch DIW; IfW; IWH, a.a.O., S. 85. – wir: Lage Neue Bundesländer. August 1998, S. 13.

Befragungen zum Marketing und zur Innovations-tätigkeit in die Clustercharakterisierung mit einbezogen. Die Auswertung ergibt zunächst bei allen Unternehmensclustern ein hohes Engagement auf diesen Geschäftsfeldern. Die geringen Unterschiede sind nicht signifikant. Das hohe Engagement ist allerdings bei den Unternehmensgruppen von unterschiedlichem Erfolg gekrönt, d.h. es führt zu ungleichen Ertragslagen. Als Ursachen für die Erfolgsunterschiede gelten allgemein ineffiziente Betriebsabläufe, mangelnde Qualifikation der Manager, Führungsstil u.ä. So konstatiert das IAB<sup>26</sup> im Ergebnis von Analysen, daß „auf einzelbetrieblicher Ebene organisatorische Defizite eine größere Rolle (für die Produktivität) zu spielen (scheinen) als Fragen der technischen Ausstattung.“ Diese „weichen Faktoren“ lassen sich aber statistisch schwerer erfassen.

Im Vordergrund von Untersuchungen zu diesen Faktoren steht insbesondere die Innovationstätigkeit, aber auch Marketingaktivitäten. Die Ergebnisse der vorliegenden Analyse anhand der IWH-Industrienumfragen weisen auf einen großen Einfluß der Innovationstätigkeit hin. So zeigt z.B. ein Vergleich der dritten Unternehmensgruppe, die sich zur Kostendeckung hochgearbeitet hat, mit den anderen Gruppen, daß die „Nachzügler“ überdurchschnittlich häufig Produktinnovationen seit ihrer Gründung durchführten. Ebenso ergriffen mehr Unternehmen dieser Gruppe Maßnahmen zur Reorganisation des Vertriebs sowie zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades ihrer Produkte als in den anderen Gruppen. Das hat wohl zur stetigen Verbesserung des wirtschaftlichen Ergebnisses beigetragen. Demgegenüber sind in der vierten Gruppe, den Verlierern, auf mehreren der betrachteten Geschäftsfelder Rückstände im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen sichtbar. Hinsichtlich der Innovationstätigkeit deutet der verhältnismäßig hohe Anteil von Unternehmen, die solche in den letzten zwei Jahren realisiert haben, auf den großen Nachholbedarf hin. Diese Lücke versuchen die Unternehmen des vierten Clusters nun zu schließen. Auch haben in diesem Unternehmenscluster deutlich weniger Unternehmen Aktivitäten zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades ihrer Produkte durchgeführt sowie Reorganisationsmaßnahmen im Vertrieb ergriffen oder Preisnachlässe gewährt. Greift

<sup>26</sup> Vgl. ebenda. – BELLMANN, L.; BRUSSIG, M.: Ausmaß und Ursachen der Produktivitätslücke ostdeutscher Betriebe des Verarbeitenden Gewerbes. in: Mitteilungen Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 3/98, S. 15 und 18.

man nur die Unternehmen heraus, deren Personalkosten in der Spanne zwischen dem Durchschnitt und der Wertschöpfung liegen, so werden die Unterschiede zu den anderen Unternehmensgruppen noch greifbarer. Hier sind die Unternehmen des vierten Clusters deutlich schlechter als vergleichbare Unternehmen der anderen Cluster. Z.B. hat nur ein Drittel dieser Unternehmen Maßnahmen zur Erhöhung des Bekanntheitsgrades ihrer Produkte durchgeführt gegenüber mehr als 50 vH in den anderen Clustern. Die Defizite auf diesen Geschäftsfeldern entstehen nicht zuletzt auch dadurch, daß seltener Mitarbeiter hauptsächlich mit Marketingaufgaben beschäftigt sind.

Diese Analyseergebnisse decken sich mit Aussagen des ZEW anhand ökonomischer Analysen für Ostdeutschland, wonach innovative Unternehmen eine deutlich höhere Produktivität aufweisen als andere.<sup>27</sup> Hierbei wirken sich vor allem Innovationen in den frühen Jahren nach der Gründung stärker aus als spätere.

Der bisherige Rückstand der Verlustunternehmen auf den betrachteten Gebieten ist nicht allein einer Unterschätzung dieses Geschäftsfeldes oder dem Unvermögen des Unternehmers geschuldet, sondern auch Ausdruck der schlechten Finanz- und Ertragslage dieser Unternehmen. Dies ist ein Teufelskreis: Die momentan schlechte Ertragslage hindert vielfach die Unternehmen, Maßnahmen zur langfristigen Verbesserung ihrer Ertragslage zu ergreifen. Die Reduzierung der Personalkosten bleibt in dieser Situation oft der einzige realisierbare Ausweg, obwohl die eigentlichen Ursachen auf ganz anderen Gebieten liegen. Die Unternehmen können sich dadurch zwar eine Atempause und Möglichkeiten zur Investition verschaffen. Lohnzurückhaltung allein reicht jedoch als Grundlage für langfristige Entwicklungschancen nicht aus, sondern sollte gekoppelt sein mit hohem Engagement auch auf den strategischen Geschäftsfeldern.<sup>28</sup>

Bärbel Laschke  
(*lsk@iw.h.uni-halle.de*)

<sup>27</sup> Vgl. FELDER, J.; SPIELKAMP, A.: Innovationsstrategien und Forschungsaktivitäten ostdeutscher Unternehmen, in: Fritsch, M., Meyer-Kramer, F., Pleschak, F. (Hrsg.) Innovationen, in Ostdeutschland, TECHNIK, WIRTSCHAFT und POLITIK 34. Schriftenreihe des Fraunhofer-Instituts. Physica-Verlag, Heidelberg 1998, S. 169 ff.

<sup>28</sup> Auf die notwendige Kopplung von Kostensenkung und erforderlichen Innovations- und Marketingaktivitäten sowie Verbesserung der Bezugskonditionen weist auch das DIW hin. Vgl. WEISS, J.-P.: Zur Ertragssituation im Verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands im Jahr 1996, in: DIW-Wochenbericht 49/98.