



**Projekt**  
*Regionale Erneuerung durch Multimedia?*

## ***Multimedia-Anbieter im Saarland***

Ingrid Matthäi/Gertrud Schmidt  
ISO-Institut, Saarbrücken

**Nr. 114 / Juni 1998**

**Arbeitsbericht**

ISBN 3-932013-40-9  
ISSN 0945-9553

Impressum

Projekt: Regionale Erneuerung durch Multimedia?

Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg

## ***Multimedia-Anbieter im Saarland***

Ingrid Matthäi / Gertrud Schmidt

ISO-Institut, Saarbrücken

Vorwort/ Autorenbeschreibung

1. Einführung	1
2. Untersuchungsdesign	3
3. Beschäftigungseffekte in medienrelevanten Bereichen	5
4. Die saarländische Multimedia-Branche	11
4.1. Anbieterstruktur	11
4.1.2. Originärer Multimedia-Markt	15
4.1.3. Software-Entwicklung und Beratung	21
4.1.4. Call-Center-Betreiber	27
5. Standortfaktoren aus Unternehmensperspektive	30
5.1. Absatzmärkte	30
5.2. Unternehmenskooperationen	31
5.3. Humankapital	33
5.4. Kapital und Fördermittel	36
5.5. Hochschul- und Forschungsinfrastruktur	39
5.6. Sonstige Standortfaktoren	41
6. Wirtschaftspolitische Maßnahmen im Kontext von Multimedia	43

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 EINFÜHRUNG IN DIE FRAGESTELLUNG.....</b>	<b>1</b>
<b>2 UNTERSUCHUNGSDESIGN .....</b>	<b>3</b>
<b>3 BESCHÄFTIGUNGSEFFEKTE IN MEDIENRELEVANTEN BEREICHEN - STATISTISCHE ANALYSE .....</b>	<b>5</b>
<b>4 DIE SAARLÄNDISCHE MULTIMEDIA-BRANCHE - ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN BEFRAGUNGEN .....</b>	<b>10</b>
4.1 ORIGINÄRER MULTIMEDIA-MARKT - INHALTSPRODUZENTEN UND INTERNET-DIENSTEANBIETER ....	13
4.2 SOFTWARE-ENTWICKLUNG UND BERATUNG .....	18
4.3 CALL CENTER-BETREIBER .....	24
<b>5 STANDORTFAKTOREN AUS UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE .....</b>	<b>26</b>
5.1 ABSATZMÄRKTE .....	26
5.2 UNTERNEHMENSKOOPERATIONEN .....	28
5.3 HUMANKAPITAL.....	29
5.4 KAPITAL UND FÖRDERMITTEL.....	32
5.5 HOCHSCHUL- UND FORSCHUNGSINFRASTRUKTUR .....	35
5.6 SONSTIGE STANDORTFAKTOREN .....	37
<b>6 WIRTSCHAFTSPOLITISCHE MAßNAHMEN IM KONTEXT VON MULTIMEDIA .....</b>	<b>38</b>
<b>7 ZUSAMMENFASSUNG .....</b>	<b>40</b>
<b>LITERATUR.....</b>	<b>44</b>

# 1 Einführung in die Fragestellung

In der wirtschaftspolitischen Diskussion nimmt das Schlagwort Multimedia einen breiten Raum ein. Vor allem Politiker und Wirtschaftsakteure setzen große Hoffnungen in die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, die neuen Multimedia-Produkte und multimedialen Anwendungen. Multimedia wird zum Synonym für strukturellen Wandel, für neue Arbeitsmarktpotentiale und für die Herausbildung innovativer und zukunftssträchtiger Wirtschaftsbranchen, die die internationale Wettbewerbsfähigkeit stärken sollen. Ein optimistisches Zukunftsbild zeichnet die EU-Kommission im Bangemann-Report (1994), die mittelfristig mit der Entstehung von 10 Millionen Arbeitsplätzen in Europa durch Multimedia rechnet. In neueren Gutachten, wie jenem des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (1996) werden die zu erwartenden Beschäftigungseffekte deutlich niedriger angesetzt, weil in diese Prognosen auch die sich abzeichnenden Arbeitsplatzverluste auf Anwenderseite, die durch die Rationalisierungseffekte dieser neuen Technologien entstehen, eingerechnet wurden.

Multimedia ist nicht nur im Kontext der zunehmenden Globalisierung (Internationalisierung der Arbeitsmärkte, weltweite Vernetzung global agierender Konzerne) zu betrachten, sondern auch unter dem Aspekt, daß genau dieser Prozeß den Wettbewerb zwischen den Standorten verschärft. Längst treten nicht mehr nur Wirtschaftsnationen gegeneinander an, sondern die Regionen selbst treten zunehmend in Konkurrenz zueinander. Es sind nicht allein die strukturschwachen Regionen, die traditionell einen geringen Industrialisierungsgrad aufweisen oder altindustriell geprägte Wirtschaftsstrukturen haben, die sich zunehmend als Multimedia-Standort zu profilieren und zu vermarkten suchen, sondern auch die wirtschaftlich starken Regionen wie Bayern oder Baden-Württemberg, die ein gesteigertes Interesse daran haben, ein innovatives Klima für Multimedia-Unternehmen zu schaffen. Wenn einzelne Regionen in diesem Wettbewerb bestehen wollen, dann müssen sie vermehrte Anstrengungen unternehmen, um strukturelle Schwächen auszugleichen und den Standort attraktiv bzw. 'zukunftsfähig' zu machen. Dabei haben sie jedoch ein gravierendes Problem. Die tatsächlichen politischen Gestaltungsmöglichkeiten der Regionen sind relativ beschränkt (vgl. Willke 1996). Auch Eckert/Egeln (1997:22) weisen darauf hin, daß die Determinanten, die zur Herausbildung industrieller Multimedia-Cluster führen, der politischen Kontrolle weitgehend entzogen sind und demzufolge strukturelle Nachteile wie geringerer Dienstleistungsanteil oder das Fehlen einer Medienindustrie nicht durch kurzfristige wirtschaftspolitische Steuerungsmaßnahmen ausgeglichen werden können.

Die Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg hat mit REMM (Regionale Erneuerung durch Multimedia?) ein Projekt initiiert, das der Frage nachgeht, inwieweit in Baden-Württemberg bereits 'regionale Industrieclusters Multimedia existieren und wie deren Entstehung und Entwicklung unterstützt und beeinflusst werden kann' (Fuchs 1998). Das Projekt untersucht, welche Bedeutung der Multimedia-Markt für die wirtschaftliche Entwicklung einzelner Regionen hat. Dabei kann das Kriterium Region ein ganzes Bundesland umfassen, kleinräumigere politische Einheiten wie Landkreise, urbane Ballungszentren (Düsseldorf, München, Hamburg) oder verdichtete Wirtschaftsgebiete (Rhein-Main, Rhein-Ruhr oder Rhein-Neckar-Gebiet).

Obwohl das primäre Untersuchungsinteresse Baden-Württemberg als übergeordneter Untersuchungsregion gilt, sollen in Teilprojekten weitere Regionen miteinbezogen werden, die als Referenz- bzw. Vergleichsmodelle dienen. In diesem Kontext wurde auch das Saarland als Referenzregion ausgewählt. Die Einbeziehung des Saarlandes in das Untersuchungsdesign erfolgte aufgrund der Ergebnisse einer früheren Studie von Eckert/Egeln (1997). Die Autoren haben mit Hilfe einer Analyse verschiedener Unternehmensdatenbanken die Hauptstandorte von Multimedia-Unternehmen in Westdeutschland extrahiert. Untersucht wurde zum einen die Verteilung auf verschiedene Regionen, zum anderen die Determinanten der Standortwahl. Dabei hat sich herausgestellt, daß die Variablen Bevölkerungszahl, hoher Dienstleistungsanteil, geringe Arbeitslosenrate besonders wichtig sind. Im Saarland hingegen, wie Eckert/Egeln (1997) nachweisen, steht die Anzahl der Multimedia-Unternehmen nicht in einem signifikanten Zusammenhang mit diesen Variablen. Vielmehr kommt hier ein systematisch positiver Einfluß hinein, der sich aus den zugrunde gelegten Variablen nicht erklären läßt und demzufolge länderspezifischen Charakter haben muß. Aufgrund dieses Befundes soll der Frage genauer nachgegangen werden, inwieweit im Saarland wirtschaftspolitische, strukturelle oder regionalspezifische Besonderheiten die Ansiedlung oder Gründung von Multimedia-Unternehmen beeinflussen und befördern.

Das folgende Teilprojekt bezieht sich ausschließlich auf das Saarland, wobei es Sinn macht, dieses Flächenland aufgrund seiner Kleinräumigkeit komplett als eine Untersuchungsregion zu begreifen. Hinzu kommt, daß es sich selbst als einheitliche Multimedia-Region definiert und seine wirtschaftspolitischen und Marketing-Aktivitäten darauf abstimmt. Untersuchungsgegenstand ist der regionale Multimedia-Markt, d. h. die Anbieterseite von Multimedia. Weitgehend ausgeschlossen aus dieser Betrachtung bleibt die bereits vorhandene Durchdringung von Multimedia auf Anwender- und Nutzerseite (vgl. dazu Matthäi/Kotthoff 1996).



## 2 Untersuchungsdesign

Untersuchungsgegenstand sind die Multimedia-Unternehmen im Saarland. Damit sprechen wir sofort ein grundlegendes Problem an, das in den Referenzstudien der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg unterschiedlich gelöst worden ist, nämlich das der begrifflichen Eingrenzung von Multimedia. Das liegt u.a. auch an der Materie selbst, denn Multimedia ist kein eigenständiger Wirtschaftszweig im traditionellen Sinn. Das Neue an Multimedia ist die enorme Flexibilität und Einsatzfähigkeit aufgrund der Verknüpfung unterschiedlicher Technologien (Informatik, Telekommunikation, neue Medien) mit verschiedenen Ausrichtungen und Anwendungsformen. Von daher haben Multimedia-Technologien den Charakter einer Querschnitts- oder 'Hybrid-Technologie', die quer zu den traditionellen Branchenzuschnitten liegen. Dadurch ergeben sich Zuordnungs- und Abgrenzungsprobleme, was sich auch in der unzureichenden statistischen Datenlage widerspiegelt.

In den regionalen Teilstudien von 'REMM' wurden unterschiedliche Vorgehensweisen gewählt, um Multimedia inhaltlich einzugrenzen. Eckert/Egeln (1997) haben für ihre bundesweite Studie eine pragmatische Definition gewählt, indem sie vorab eine genaue Auswahl an Schlagwörtern festlegten, um Multimedia-Unternehmen in den ZEW-Datenbanken zu identifizieren. Grammel/Iwer (1997) lösen das Problem funktional, indem sie bestimmte Wirtschaftszweige aus den amtlichen Statistiken auswählen, die medienrelevante Bereiche umfassen, um sie dann unter dem Begriff Medienwirtschaft zu subsumieren. Eine genauere Definition von Multimedia wird nicht gegeben. Um unserer Fragestellung nach der Herausbildung von Industrieclustern Multimedia gerecht zu werden, empfiehlt sich der methodische Ansatz, den Belzer/Michel (1998:2) in ihrer Untersuchung über den Multimedia-Standort Düsseldorf reflektiert haben, nämlich den „Wirtschaftszweig Multimedia möglichst konkret zu umreißen und ihn im Kontext jener 'klassischen' Industrie- und Dienstleistungsbranchen zu betrachten, aus denen heraus und mit denen zusammen er sich entwickelt“. Das durch Booz-Allen & Hamilton (1996:38) verbreitete Modell der in sich geschlossenen Wertschöpfungskette Multimedia bildet die Marktsegmente nur unzureichend ab. Zum einen konzentriert es sich primär auf den online-Bereich, zum anderen wird der komplexe Prozeß der Inhalteproduktion auf ein einziges Kettenglied reduziert. Der Entstehungsprozeß von Multimedia verläuft nicht linear in einer Kette, sondern läßt sich nach Belzer/Michel (1998:2) eher in Form eines Wertschöpfungsnetzes abbilden, um dessen Mitte die einzelnen Wertschöpfungssegmente gelagert sind: Unterhaltungsindustrie, Hersteller herkömmlicher Unterhaltungselektronik, Hardware-Produzenten, Serviceprovider, Netzbetreiber, Softwareproduzenten, Werbeagenturen, Multimedia-Dienstleister und

Medienproduzenten. In unserer Studie werden wir genauer analysieren, welche Segmente besonders stark und welche eher schwach in der Region vertreten sind und inwieweit möglicherweise traditionelle strukturelle Gegebenheiten oder Standortspezifika diese Verteilungen beeinflussen. Ausgehend von den Befunden von Eckert/Egeln (1997) werden wir versuchen, die Determinanten und Bedingungen herauszufiltern, die für die Standortwahl der Multimedia-Unternehmen im Saarland relevant waren.

Da die amtlichen Wirtschaftsstatistiken den Bereich Multimedia nicht gesondert ausweisen, können wir uns dem Forschungsgegenstand nur auf indirektem Wege annähern. Wir greifen deshalb zum einen auf qualitative empirische Methoden zurück, zum anderen auf eine sekundärstatistische Auswertung von Beschäftigtendaten der Bundesanstalt für Arbeit, indem wir die Beschäftigungsentwicklung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten für den Zeitraum von 1980 bis 1997 in medienrelevanten Branchen des Saarlandes nachzeichnen. Dabei lehnen wir uns methodisch an die Vorgehensweise von Grammel/Iwer (1997) an.

Die Ergebnisse der qualitativen Untersuchung beruhen auf ausführlichen leitfadengesteuerten Interviews (Expertengespräche), die durch telefonisch durchgeführte Kurzgespräche zum Einholen themenspezifischer Informationen ergänzt wurden. Leitfaden- und telefonische Expertengespräche wurden durchgeführt mit

- regionalen Promotoren von Multimedia: Politischen Entscheidungsträgern aus den Ministerien, Vertretern aus Wirtschaftskammern, ZPT, öffentlichen Technologie- und Forschungstransferstellen, öffentlichen Wirtschaftsfördereinrichtungen, dem Landesarbeitsamt sowie Betreibern von Gründungs- und Technologiezentren;
- Entscheidungsträgern (Geschäftsführer, Unternehmer) aus saarländischen Unternehmen, die im Spektrum von Multimedia tätig sind: Medienbranche, Telekommunikation, Softwareproduzenten, Netzbetreibern, Service Providern, Inhaltsanbietern und Multimedia-Dienstleistern.

Die Erhebungen fanden zwischen Januar und April 1998 statt. Insgesamt wurden 15 Leitfadengespräche und 6 telefonische Kurzinterviews durchgeführt.

### **3 Beschäftigungseffekte in medienrelevanten Bereichen - statistische Analyse**

Der folgende Untersuchungsteil basiert auf Erhebungen für sozialversicherungspflichtig Beschäftigte der Bundesanstalt für Arbeit. Diese Daten haben den Nachteil, daß sie nicht alle für den Multimediabereich wichtigen Beschäftigungsformen (Selbständige, Honorarverträge, geringfügig Beschäftigte) abdecken. Hinzu kommt ihre begrenzte Aussagefähigkeit hinsichtlich der Frage der „Medienrelevanz“ einzelner Branchen. Die Herstellung bzw. die Anwendung von Medientechniken liegt zum Teil quer zu den in der offiziellen Statistik aufgeführten Wirtschaftszweigen. Ein augenfälliges Beispiel für die „Überalterung“ der bisher gültigen statistischen Kategorien ist an der ehemaligen Deutschen Bundespost abzulesen. Die Beschäftigten in diesem Bereich werden nicht getrennt erfaßt, gleichgültig ob sie im Briefdienst, bei der Postbank oder in der Telekommunikation beschäftigt sind.

Die Beschäftigtendaten der Bundesanstalt für Arbeit ermöglichen es jedoch, zumindest im Bereich der abhängig Beschäftigten abgrenzbare, zeitlich und regional vergleichbare Schlüsse zu ziehen, die auch in Zukunft als Grundlage für weitere Fortschreibungen dienen können. Eine ähnliche Studie wurde im vergangenen Jahr vom IMU-Institut für Medienforschung und Urbanistik (Grammel/Iwer 1997) für verschiedene Regionen in Baden-Württemberg durchgeführt. Die vorliegende Untersuchung lehnt sich weitgehend an die dort gewählte Vorgehensweise an, wobei jedoch die Beschäftigungseffekte auf Anwenderseite nicht betrachtet werden. Den Berechnungen liegen die Junidaten der Jahre 1980, 1985, 1996 und 1997 zugrunde.

Die zur Medienwirtschaft gehörenden Branchen werden anhand der Systematik der Wirtschaftszweige der Bundesanstalt für Arbeit von 1973 folgendermaßen abgegrenzt:

#### **a) industrieller Bereich:**

"Allgemeine Datenverarbeitung" mit: "Herstellung und Reparatur von Büromaschinen" und "Datenverarbeitungsanlagen",  
"Elektrotechnik", dabei die Zweige "Herstellung von Rundfunk- und Fernsehgeräten" und "Meß-Regel-Nachrichtentechnik",  
"Druckerei und Vervielfältigung" mit: "Druckerei" und "chemographisches Gewerbe"

**b) nicht-industrieller Bereich:**

"Verlagswesen mit: "Verlag von Büchern, Zeitungen und Zeitschriften", "sonstiges Verlagswesen", "Nachrichtenbüros" und "Journalisten",  
"Kunst und Medien" mit: "Kunst", "Theater", "Film und Fernsehen", "Schaugeschäft",  
"Wirtschaftswerbung",  
"Bundespost" (Telekommunikation, Postbank und Briefdienst),  
"Architektur/EDV-Büros".

Die Beschäftigungsentwicklung im Saarland - auch in einzelnen Beschäftigungssegmenten - kann nicht sinnvoll interpretiert werden, ohne die Berücksichtigung der Besonderheiten, die die saarländische Wirtschaftsstruktur nach wie vor aufweist. Im Jahre 1980 gab es im Saarland noch eine eindeutige Dominanz der Beschäftigung im Produzierenden Gewerbe (57 vH der Beschäftigten, im Bund 51 vH). Dieses Verhältnis hat sich mittlerweile umgekehrt. Durch hohe Beschäftigungsverluste im Produzierenden Gewerbe und Gewinne im Bereich der Dienstleistungen lag der Anteil des Produzierenden Gewerbes an der Gesamtbeschäftigung 1997 nur noch bei 43,4 vH. Dies sind aber immer noch rund drei Prozentpunkte mehr als im Bundesgebiet oder anders gesagt: Der Dienstleistungsanteil liegt unter dem Bundesdurchschnitt. Insgesamt waren die Beschäftigungsverluste (-55.890) im Produzierenden Gewerbe des Saarlandes so hoch, daß sie nicht vollständig vom Beschäftigungsaufbau im tertiären Sektor (+40.640) aufgefangen werden konnten.

Die Beschäftigungszahl sank in der Zeit von 1980 bis 1985 deutlich (-5,9 vH). In den Jahren danach gab es zum Teil beachtliche Zuwachsraten, insgesamt aber kam es im Vergleich von 1980 zu 1997 zu Beschäftigungsverlusten von -4,3 vH. Damit verlief die Entwicklung negativer als im Bundesdurchschnitt, denn dort stieg die Zahl der Beschäftigten seit 1980 um +7,5 vH.

Ein Blick auf die Beschäftigungsstruktur zeigt weitere Unterschiede zum Bundesgebiet: Auch 1997 war der Anteil der Beschäftigten im Bergbau/Energie mit 5,5 vH immer noch relativ hoch. Deutlich wird außerdem eine weitere Besonderheit der saarländischen Industrie, nämlich der hohe Anteil der Kraftfahrzeugherstellung. Sie bildete 1997 die viertgrößte Branche im Saarland (Bund: an siebenter Stelle). Dieser Wirtschaftszweig spiegelt die typischen Strukturen der saarländischen Industrie insgesamt wider: Hier sind vornehmlich Tochterunternehmen bzw. Zweigstellen von Firmenhauptsitzen ohne eigene FuE-Abteilungen angesiedelt. Das bedeutet, daß strategische Entscheidungen über Betriebe der Region von Konzernen getroffen werden, die nicht im Saarland ihren Sitz haben, was zu einem hohen Maß an Fremdsteuerung führt.

Die Besonderheiten der Wirtschaftsstruktur haben ihre Auswirkungen auf die (potentielle) Anwendung von Multimediatechniken. Primäre Zielgruppe des Multimediemarktes ist neben dem Consumerbereich der tertiäre Sektor bzw. der Bereich der unternehmensbezogenen Dienstleistungen. Vor dem Hintergrund des Nachholbedarfs des Saarlandes im Dienstleistungsbereich war und ist die Ausgangssituation für die verstärkte Anwendung von Multimedia und damit der regionale Absatzmarkt ungünstiger als in anderen Regionen. Ein weiterer Indikator für diese schwierige Ausgangsposition im industriellen Umfeld ist das Fehlen der FuE- Bereiche, da gerade sie prädestiniert sind für den verstärkten Einsatz von Multimedia.

1980 waren rund 14.500 Personen in den medienrelevanten Branchen des Saarlandes beschäftigt. Der Anteil an der Gesamtbeschäftigung belief sich auf 4,1 vH. Der entsprechende Anteil im Bund lag damals mit 6,4 vH deutlich höher. Die größten Bereiche im Saarland stellten die Elektrotechnik (3.314, bzw. 0,9 vH der Gesamtbeschäftigten), die Architektur/EDV-Büros (3.300 Beschäftigte; 0,9 vH) und die Deutsche Bundespost (rund 2.900 Beschäftigte; 0,8 vH) dar. Von marginaler Bedeutung war die Allgemeine Datenverarbeitung (23 Beschäftigte).

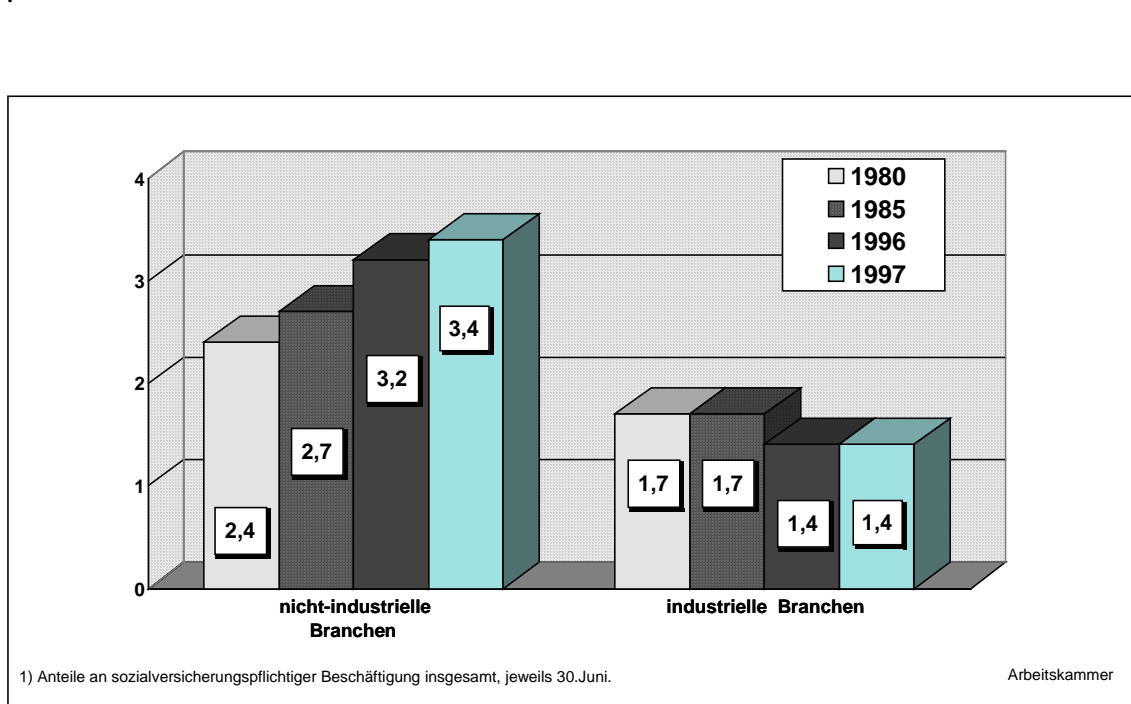
Für den Zeitraum von 1985 bis 1997 nahm die Beschäftigungsentwicklung in medienrelevanten Wirtschaftszweigen deutlich zu und lag mit +13,4 vH sogar fast doppelt so hoch wie im Bundesgebiet (+7,5 vH). In der ersten Hälfte der 80er Jahre blieb die Zahl der im Mediensektor Tätigen bei insgesamt sinkender Beschäftigung gleich. Seitdem nahm sie um rund 1.900 (13,4 vH) zu. Allein von 1996 auf 1997 konnte ein Zuwachs an 600 Arbeitsplätzen verzeichnet werden. Mittlerweile überwiegt eindeutig der nicht-industrielle Sektor in den medienrelevanten Bereichen. Hohen Verluste im industriellen Bereich (-18,2 vH) stehen beachtliche Gewinnen im Dienstleistungssektor gegenüber (+34,9 vH). Diese regionale Entwicklung entspricht derjenigen im Bundesgebiet (-18,2 vH bzw. +34,2 vH).

**Fehler! Keine gültige Verknüpfung.**Quelle: Arbeitskammer des Saarlandes

Die Beschäftigungsverluste im industriellen medienrelevanten Bereich konzentrieren sich im Saarland v.a. auf die Elektrotechnik. Die Herstellung von Rundfunk- und Fernsehgeräten wurde seit 1980 in ganz Deutschland auf wenige Standorte konzentriert bzw. an ausländische Standorte verlagert. Im Saarland gingen im Vergleich zum Bund bis 1997 überdurchschnittlich viele Arbeitsplätze verloren. Hinzu kommen Verluste in der Meß-, Regel- und Nachrichtentechnik, die einen gegenläufigen Trend zur Bundesentwicklung markieren. Diese Verluste konzentrieren sich auf die zweite Hälfte der 80er Jahre. Allerdings fällt auf, daß sich der Beschäftigungsstand im vergangenen Jahr erstmals wieder positiv entwickelte (+150 Arbeitsplätze). In dieser Branche findet u.a. die

Herstellung von Komponenten für die im Zusammenhang mit Multimediatechniken wichtige Telematik statt.

Negativ stellt sich auch die Entwicklung im Druckereigewerbe dar. Hier nahmen die Beschäftigtenzahlen im Saarland seit 1980 um -5,7 vH ab, wobei die Verluste im Bundesgebiet mit -9,9 vH noch höher ausfielen. Bei der Betrachtung im Zeitverlauf fällt jedoch folgende Entwicklung besonders auf: Die Beschäftigung im Druckereigewerbe entwickelte sich Anfang der 80er Jahre völlig entgegen dem Trend positiv (+8,9 vH), von 1985 bis 1997 dagegen anhaltend rückläufig (-8,7 vH). Es ist anzunehmen, daß sich am aktuellen Rand der Einsatz neuer Techniken, die erhebliche Rationalisierungspotentiale freisetzen, beschäftigungsmindernd auswirkt und es zu einem weiteren Absinken der Werte unterhalb des Stands von 1980 kommen wird.



Quelle: Arbeitskammer des Saarlandes

### Fehler! Keine gültige Verknüpfung.

Quelle: Arbeitskammer des Saarlandes

Im nicht-industriellen medienrelevanten Sektor konnte die Beschäftigung in fast allen Bereichen seit 1980 ausgeweitet werden. Gravierende Verluste gab es hingegen bei der ehemaligen Deutschen Bundespost. Seit 1980 gingen hier 23,8 vH der Arbeitsplätze verloren, mehr als im Bundesdurchschnitt. Der Beschäftigungsabbau ist eine direkte Folge der Privatisierung dieser Behörde und den Deregulierungsmaßnahmen im

Telekommunikationsbereich. Es ist zu befürchten, daß bei der Deutschen Telekom weitere Arbeitsplätze abgebaut werden, wobei fraglich ist, ob die neuen privaten Telekommunikationsanbieter diese Verluste durch den Aufbau neuer Arbeitsplätze im Saarland kompensieren können.

In fast allen anderen medienrelevanten Dienstleistungsbereichen entwickelte sich die Beschäftigung positiv. Dabei zeigt sich eine besondere Dynamik innerhalb der letzten 10 Jahre und vor allem am aktuellen Rand. Hier spiegelt sich die in diesem Zeitraum insgesamt sehr günstige Beschäftigtenentwicklung im tertiären Sektor wieder. Ferner ist festzustellen, daß sich die wirtschaftspolitischen Maßnahmen zur Förderung des Multimediasektors in jüngster Vergangenheit positiv auszuwirken beginnen.

Im Vergleich zum Bund sind Verlage und Nachrichtenbüros unterdurchschnittlich im Saarland vertreten, der Kunst/Medien-Bereich im engeren Sinn liegt im Bundestrend. Er entwickelte sich aber in größeren Teilbereichen weniger positiv. In bezug auf multimediale Produktion und Anwendungen ist diese Ausgangslage problematisch, denn nach allen bisher gemachten Erfahrungen hat sich gezeigt, daß nicht nur die Her- und Bereitstellung der entsprechenden Hard- und Softwarekomponenten, sondern auch das Vorhandensein von sogenannten "Contentbereichen" (Verlage, Unterhaltungsindustrie u.ä.) wichtig für eine Impuls- und Sogwirkung ist.

Wesentlich besser sieht es bei Betrieben aus, deren Schwerpunkte im Bereich der Softwareentwicklung und -beratung liegen und solchen, die im weiteren Sinne Multimediaprodukte erstellen bzw. entsprechende Dienste anbieten. Die wichtigsten Anbieter im Saarland verbergen sich in der Kategorie „Architektur/EDV-Büros“. Neben den Architekturbüros werden hier EDV/Softwarebüros und technische Beratungsbüros erfaßt. Eine genauere Unterteilung ist nicht möglich, es ist jedoch angesichts der schlechten Entwicklung gerade im Baugewerbe der letzten Jahre anzunehmen, daß die Gewinne in erster Linie auf die Konten der EDV- bzw. technischen Beratungsbüros gehen. Die Beschäftigtenzahlen stiegen v.a. seit 1985 um fast 100 vH auf mittlerweile 6.300 an. Erwähnenswert ist außerdem die Wirtschaftswerbung, die in den letzten 15 Jahren ebenfalls eine sehr dynamische Entwicklung nahm. Die Beschäftigtenzahl stieg um über 80 vH an, wobei sie im Vergleich zum Bund immer noch anteilig unterrepräsentiert ist.

### **Fehler! Keine gültige Verknüpfung.**

Quelle: Arbeitskammer des Saarlandes

Im Vergleich zum Bund zeichnen sich die strukturellen Besonderheiten des Saarlandes in obiger Graphik deutlich ab. Die Zahl der Beschäftigten in medienrelevanten Sektoren stieg zwar an der Saar stärker als im Bundesdurchschnitt an, konnte aber den prozentualen Anteil an der Gesamtbeschäftigung auf Bundesebene bislang nicht erreichen. Betrachtet

man den Zeitraum ab 1985 und die jüngsten Entwicklungen zwischen 1996 und 1997 dann zeigt sich hier eine besondere Dynamik vor allem am aktuellen Rand in bestimmten medienrelevanten Bereichen wie der Software-Herstellung.

## **4 Die saarländische Multimedia-Branche - Ergebnisse der qualitativen Befragungen**

Im Kontext einer zunehmenden Standortkonkurrenz der Regionen gewinnt die Frage nach der Herausbildung regionaler Wirtschafts- und Industriecluster eine hohe politische Bedeutung. Ursachen werden gesucht, warum sich bestimmte Regionen wirtschaftlich positiver entwickeln als andere. Belzer/Michel (1998) verweisen darauf, daß der Entstehung von regionalen Multimedia-Clustern anderen Mechanismen zugrunde liegen können als den von industriellen Clustern (vgl. Becattini 1991, Piore/Sabel 1989, Porter 1990). Die Multimedia-Branche ist, von Ausnahmen wie dem Hardware-Bereich abgesehen, eine Dienstleistungsbranche, die andere Produktionsstrukturen als der industrielle Sektor aufweist. Dies scheint sich auch mit den Befunden von Eckert/Egeln (1997) über die Verteilung regionaler Multimedia-Cluster in Westdeutschland zu decken. Die von Porter (1990) aufgeführten Standortfaktoren wie Humanressourcen, Kapital, FuE-Kapazitäten und Infrastruktur finden sich als signifikante Einflußfaktoren kaum wieder. Vielmehr scheinen regionale Nachfrage, hohe Bevölkerungsdichte, hoher Dienstleistungsanteil und niedrige Arbeitslosenquote besonders positive Einflußfaktoren zu sein. 'Die Größenstruktur der Industrie, Humankapitalvariablen oder die Zahl der Studenten in vielen Studienfächern als Ausgründungspotential an den Hochschulen haben keinen Einfluß' (Eckert/Egeln 1997:19).

Hier stellt sich die Frage: Welche Einflußgrößen wirken im Saarland tatsächlich auf die Ausbildung einer spezifischen Multimedia-Angebotsstruktur ein? Das Saarland als eine potentielle Multimediaregion ist von seinen Strukturdaten her nur bedingt mit den anderen Multimedia-Standorten vergleichbar (Eckert/Egeln 1997). Die Region zählt nicht zu den hochverdichteten, großstädtischen Ballungsgebieten in der Bundesrepublik, in deren Kernstädten die größte Dichte an Multimedia-Firmen zu finden ist. Die Arbeitslosenquote liegt über dem Schnitt der alten Bundesländer, und obwohl der sektorale Strukturwandel bereits zu einer deutlichen Verschiebung von der Industrie hin zu den Dienstleistungen geführt hat und die Zahl der Dienstleistungsarbeitsplätze von 1980 bis 1996 um 26% gestiegen ist, zeigt der Vergleich zwischen Industrie- und Dienstleistungsbesatz (Beschäftigte je 1000 Einwohner) im Verhältnis zum Bund noch starke Abweichungen.



## Industrie- und Dienstleistungsbesatz 1995

	Saarland	Bund
Dienstleistungsbesatz	172	196
Industriebesatz	104	93

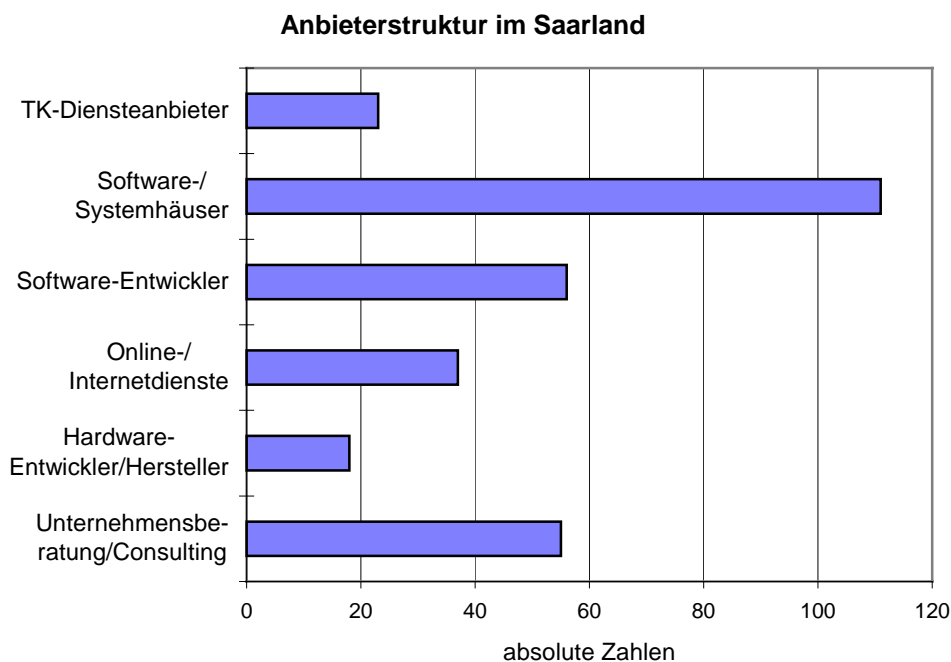
Quelle: Statistisches Landesamt Saarland

Da die Abnehmer und Anwender von Multimedia-Produkten gegenwärtig vornehmlich im Bereich der Dienstleistungsunternehmen und der privaten Haushalte zu finden sind und weniger im Sektor des produzierenden Gewerbes (vgl. Eckert/Egeln 1997:11), ist anzunehmen, daß auch der regionale saarländische Markt aufgrund der oben genannten Fakten als Absatzmarkt eher geringe Bedeutung für die Multimedia-Anbieter haben wird. Was also macht den Standort Saar für diese Branche attraktiv?

Einleitend wurde bereits auf die Schwierigkeiten hingewiesen, Multimedia als Branche nicht nur eindeutig zu definieren, sondern auch statistisch abzubilden. Da Multimedia eine Querschnitt- oder Hybridtechnologie ist, liegt sie quer zu den klassischen Brancheneinteilungen, was die Einordnung in die üblichen Wirtschaftsstatistiken erschwert. Exakte quantitative Aussagen über Anzahl der Unternehmen, Größenklassen, Anzahl der Beschäftigten oder Umsätze sind deshalb nicht möglich. Aufgrund von Dokumentenanalysen, u. a. Firmendatenbanken im Internet und auf CD ROM sowie den Expertengesprächen kann jedoch ein Näherungsprofil erstellt werden, das aufzeigt, welche Wertschöpfungssegmente des Multimedia-Spektrums stärker oder schwächer im Saarland vertreten sind.

Die folgende Graphik generiert Daten aus einer Internet-Datenbank, die saarländische Unternehmen aus dem Multimedia-Spektrum auflistet. Diese Firmendatenbank wurde 1997 im Auftrag des saarländischen Ministeriums für Wirtschaft und Finanzen erstellt und beruht auf Selbstmeldungen der Firmen. Insgesamt beinhaltet die Datenbank rund 290 Firmen, wobei das Produkt- und Dienstleistungsspektrum der Unternehmen sehr breit gefächert ist. Value-added-Reseller sind ebenso enthalten wie kommunale oder privatwirtschaftliche Rechenzentren, Fachhändler, Wartungsunternehmen, Distributoren sowie Trainings- und Schulungsunternehmen aus dem klassischen Weiterbildungsbereich. Aus den 16 dargestellten Branchenkategorien der Firmendatenbank wurden nur diejenigen in der Graphik aufgeführt, die zum engeren IuK-, Multimedia- und EDV-Bereich gehören. Mehrfachnennungen in verschiedenen

Kategorien erhöhen die Anzahl der eingetragenen Firmen. Insbesondere Software-Unternehmen haben Mehrfacheinträge in den Kategorien Consulting/Unternehmensberatung, Software-Entwickler, Software-Haus und Systemhaus.



Quelle: [www.firmen.saarland.de](http://www.firmen.saarland.de)

In der Graphik sind aufgrund der Mehrfachnennungen anstatt der tatsächlichen rund 180 Unternehmen 300 aufgeführt. Trotz dieser Verzerrungen stellt die Graphik einen realistischen Überblick über die proportionalen Verteilungen der Multimedia-Segmente im Saarland dar. Die Softwarebranche mit Entwicklung, Beratung, Service und Schulungen ist von allen Segmenten am stärksten vertreten. Sie ist in den Kategorien Software-/Systemhäuser und Software-Entwickler abgebildet. Das Segment Online-/Internetdienstleister ist mit 37 Firmennennungen schon bedeutend schwächer ausgebildet, gefolgt von den Telekommunikationsdiensteanbietern mit 23 Nennungen. Das Segment der TK-Diensteanbieter ist stark ausdifferenziert und beinhaltet ein breites Spektrum an Firmen. Hier finden sich die Einträge von Niederlassungen großer Netzbetreiber und Telefonanbieter wie Deutsche Telekom, ARCOR und Alcatel SEL genauso wieder wie die regionaler Netzbetreiber. Des weiteren sind in der Kategorie Internet-Provider, Call-Center-Betreiber und kommunale Rechenzentren vertreten. In der Kategorie Unternehmensberatung/Consulting finden sich Doppelseinträge von Unternehmen aus allen anderen Kategorien wieder, weshalb dieses Segment im weiteren unberücksichtigt bleibt. Die Kategorie Hardware-/Entwickler und -Hersteller

beeinhaltet ein breites Sammelsurium an unterschiedlichen Firmen. Dazu zählen Niederlassungen oder Vertriebsbüros großer Computerhersteller und Telekommunikationsfirmen, Ingenieurbüros, Automations- und Meßtechnik-Firmen sowie Zulieferer für Mobiltelefone. Insgesamt ist das eigentliche Hardware-Segment im Saarland nur schwach vertreten, da kein nennenswerter großer Hersteller aus dem Bereich der Unterhaltungselektronik oder Elektrotechnik dort angesiedelt ist. Somit fehlt auch die Sogwirkung, die zur Herausbildung eines Zulieferernetzes führen könnte.

Im folgenden werden wir die regionale Softwarebranche, die originären Multimediaproduzenten, d.h. die Online-/Internetdienstleister und Inhaltsproduzenten, sowie die Call-Center Anbieter ausführlicher beschreiben.

#### **4.1 Originärer Multimedia-Markt - Inhaltsproduzenten und Internet-Diensteanbieter**

Zu den Kernsegmenten des originären Multimedia-Marktes sind laut Belzer/Michel (1998:15) Unternehmen zu zählen, die sich überwiegend mit der CD-ROM und Internet-Produktion beschäftigen, d.h. entweder multimediale Inhalte produzieren oder Dienstleistungen anbieten.

In den anderen Regionen haben sich die Inhaltsproduzenten meist aus den klassischen Branchen Werbewirtschaft, Medienindustrie und Verlagswesen weiterentwickelt oder sind in deren Umfeld entstanden. Im Saarland fehlen jedoch die großen Anbieter aus der Unterhaltungs- und Medienindustrie. Hier sind traditionell keine der renommierten, umsatzstarken Werbeagenturen oder großen Verlagsunternehmen angesiedelt. Auch der Hörfunk-/TV-Bereich ist trotz mehrerer kleiner regionaler Privatsender und einer öffentlich rechtlichen Anstalt nicht mit den großen Medienstandorten Köln, München oder Hamburg zu vergleichen. Ein Wirtschaftsexperte bringt es treffend zum Ausdruck:

*'Also Standortnachteil, wenn man von Standortnachteil reden kann, ist, daß halt weder Kirch noch Bertelsmann hier sitzen, nicht im Umfeld von diesen großen Konzernen, da siedeln sich halt allerhand kleine Unternehmen an. Es ist immer Zulieferbedarf. Sowas ist halt hier nicht'.*

Zwar hat Bertelsmann mit dem AOL-Joint-Venture eine Niederlassung im Saarland gegründet, die als Call Center die Mitgliederbetreuung des Online-Dienstes übernimmt, das Management, das die strategischen und inhaltlichen Entscheidungen trifft, ist jedoch in Hamburg angesiedelt. Diese Strategie erläutert eine Führungskraft ausführlicher:

*‘Wer bei uns Inhalte anbietet, wendet sich (an die Zentrale). Dafür haben wir noch Produktmanager und Producer, die Inhalte als solche online erstellen, also den Rahmen dafür. Die Inhalte, Texte und Bilder kommen eben vom Anbieter, aber der Rahmen, wie es bei AOL präsentiert wird, wird eben von Mitarbeitern bei AOL geschaffen. Die sitzen allerdings in Hamburg. Das ist eben die Aufteilung unserer Firma - die Mitgliederbetreuung ist im Saarland, aber das gesamte Producing, also das Schaffen der Inhalte, das Produktmanagement, das Marketing, die haben ihren Sitz in Hamburg’.*

Die Inhaltsproduktion ist dort angesiedelt, wo sich die Kunden resp. der Markt befindet. Von daher gehen auch keine Impulse oder Nachfragewirkungen in die saarländische Szene aus. Damit folgt der Konzern einer Strategie, die typisch für die (bislang meist industriellen) Ansiedlungsmuster in dieser Region ist. Personalintensive Produktions- oder Dienstleistungstätigkeiten werden dorthin verlagert, wo die Kostenstrukturen günstiger sind, qualitativ hochwertige oder strategisch wichtige Unternehmenseinheiten jedoch in Ballungsgebieten bzw. nah an Märkten belassen.

Die Strukturen, die den Düsseldorfer Raum als Multimedia-Standort auszeichnen, sind mit jenen im Saarland nicht kompatibel. Hier hat sich eine anders akzentuierte - kleinräumige - Anbieterszene und Produktstruktur herausgebildet. Auch die Beschäftigungszahlen spiegeln die relativ geringe Bedeutung von Medienbranche und Verlagswesen wider. Nur knapp zehn Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im gesamten medienrelevanten Bereich sind in diesen beiden Branchen zu finden. Die Zahlen dürften sich etwas relativieren, wenn man die traditionell große Anzahl an freiberuflich Tätigen in diesem Segment hinzuzählt. Im Prinzip gibt es jedoch nur zwei ‘große’ saarländische Unternehmen im Medienbereich: ein Druck- und Verlagshaus, das Herausgeber der regionalen Tageszeitung ist, und der Saarländische Rundfunk. Daneben existieren mit Radio Salü, TeleTV Saar und der Produktionsgesellschaft Telefilm kleinere private Anbieter.

Im Inhalts- und Dienstleistungsbereich rund um die neuen elektronischen Medien zeichnen sich im Saarland drei Einstiegsmuster ab. Die wenigen bestehenden Unternehmen aus dem klassischen Printmedien- und AV-Medienbereich sowie kleine Werbeagenturen, Graphik- und Designerbüros erweitern ihre Geschäftsfelder um multimediale Angebote und Dienstleistungen. Die regionale Tageszeitung bspw. hat schon sehr früh damit begonnen, sich im Internet zu präsentieren, um die potentiellen Chancen, die der online-Markt verspricht, nicht zu verpassen. Mit dem Engagement im CD-ROM-Geschäft wird ein weiterer Schritt zum konsequenten Umbau hin zum multimedialen Inhaltsanbieter getan. Ein zweites Anbietersegment stellen die Softwarefirmen dar. Die größeren Softwarefirmen dehnen inzwischen gleichfalls ihr Angebot auf Internet-bezogene Dienstleistungen und Produkte aus. Daneben zeichnet sich ein drittes dynamisches, aber kleines Segment ab, das echte Neugründungen umfaßt.

Bei der Produktorientierung, Kunden- und Marktausrichtung lassen sich zwei grobe Unterscheidungen zwischen eher technisch orientierten und eher inhaltlich-gestalterischen Dienstleistungen treffen. Ein Teil der Firmen konzentriert sich vor allem auf (Netz-)Infrastrukturangebote, also Service- und Mehrwertdienste rund um das Inter- und Intranet. Angeboten werden Web-Hosting auf eigener Serverstruktur und /oder eigener Hard-/Software, e-mail-Service, domain-name-Registrierungen, Intranet-Service mit Administration, technischer Wartung, LAN-Applikations-Einrichtung sowie Konzeption und Realisierung von Unternehmensnetzwerken. Das zweite Anbietersegment hat sich eher auf inhaltsbezogene Produktion und Dienstleistungsangebote für online- und offline-Medien spezialisiert. Das umfaßt insbesondere das kreativ-gestalterische Segment. Die Firmen bieten Konzept, Entwurf und Realisierung von Datenbank-gestützten Web-Diensten, Entwurf und Gestaltung von Web-Seiten und Homepages, Screendesign, Computeranimation, Darstellung von virtual reality, Firmenpräsentationen im Internet und auf CD-ROM. Viele dieser Unternehmen bieten zugleich auch Internet-spezifische Beratung, Training und Schulungen an. Zum Teil findet sich bei den Unternehmen auch eine bunte Mischung aus allen drei Angebotsspektren wieder.

Dieses originäre Multimedia-Segment im Saarland besteht vor allem aus Klein- und Kleinstfirmen, sog. SOHO's (small office/home office) und Freiberuflern. Die Mehrzahl der saarländischen Anbieter sind Newcomer, die erst in den letzten ein bis drei Jahren entstanden sind. Die Anzahl der Mitarbeiter beläuft sich bei den meisten auf zwei bis acht Personen. Aufgrund der instabilen Auftragslage arbeiten vor allem die Kleinstunternehmen häufig mit sog. Freelancern, freien Zuarbeitern oder Honorarkräften projektbezogen zusammen, um, wie ein befragter Kleinunternehmer erläutert, *'auftragsmäßige Spitzen abzufangen oder wenn man irgendetwas ganz Spezielles braucht'*. Die Rekrutierung läuft in der Regel über persönliche Kontakte. Zum einen ist die Zahl der Firmen überschaubar, zum andern weiß man, an wen man sich bei Bedarf zu wenden hat. Denn die Szene ist klein und *'jeder kennt jeden. Man weiß halt, ich kann mal nachfragen'*. Mit steigendem Betriebsalter, festen Kunden oder Märkten tendieren die Unternehmen jedoch dazu, sich stärker zu formalisieren und zu institutionalisieren.

Anhand von Fallbeispielen lassen sich die Einstiegspfade und die Unternehmensentwicklung gut nachvollziehen. Das erste Unternehmen wurde 1994 von zwei Architekten und einem Techniker gegründet, die wie ein Teilhaber bemerkt, *'auch nebenher was von Informatik bzw. Programmierung verstehen'*. Die Firma beschäftigt mittlerweile sieben festangestellte Mitarbeiter, darunter Graphiker, Textildesigner, Techniker und Bauzeichner. Hinzu kommen freie Mitarbeiter aus dem gesamten Bundesgebiet, die wegen ihrer speziellen DV-Kenntnisse projektgebunden mitarbeiten.

Das Geschäftsfeld umfaßt Multimedia-Anwendungen, wobei sich die Firma auf dreidimensionale Visualisierungen (virtual reality) und Computeranimationen auf CD ROM und im Internet spezialisiert hat.

*‘Die Anwendung kann unterschiedlich sein. Wir machen virtuelle Kaufhäuser, mir machen Reiseführer oder Bilder, damit Leute besser verkaufen können. Oder wir machen Dinge für Firmenkommunikation. Also Sachverhalte visuell so aufzubereiten, daß sie von jedem verstanden werden’.*

Die Hauptkunden stellen überwiegend noch Architektur- und Planungsbüros dar. Mit der Erweiterung der Geschäftsfelder auf Spiele, Ausstellungsdokumentationen, Computersimulationen u.ä. ändert sich jedoch auch mittlerweile die Kundenstruktur. Namhafte deutsche Pharmakonzerne, Fluggesellschaften oder Banken haben bereits Computersimulationen und multimedial gestaltete Werbeprodukte geordert. Die Unternehmensstrategie ist auf die überregionalen Märkte ausgerichtet, saarländische Kunden gibt es kaum. Mit der Geschäftslage ist der Unternehmer zufrieden. Immerhin bewegt sich das Umsatzvolumen zwischen 2-2,5 Mio DM jährlich. Die Entwicklungschancen schätzt ein Teilhaber positiv ein: *‘Zum einen, weil der Markt wächst, zum anderen, weil immer mehr Firmen dieses Feld entdeckt haben und sich eine Nachfrage schaffen’.*

Wesentlich zum Erfolg der Firma beigetragen hat nach Ansicht des Mitgesellschafters die frühzeitige Professionalisierung und Formalisierung der Unternehmensstruktur sowie die gezielte Ausrichtung auf überregionale Märkte: *‘Die Kunden sitzen überwiegend außerhalb des Saarlandes. Wir erreichen sie nicht über eigene Marketingstrategien, sondern über Messepräsentationen und Fachvorträge, über gewonnene Preise und über Mund-zu-Mund-Propaganda. Wesentlich für neue Kunden ist der Bekanntheitsgrad und die Größe der Altkunden. Gute Aufträge werden meiner Kenntnis nach nur an Firmen vergeben, nicht an Freelancer. Eine Firmenstruktur schafft Vertrauen’.*

Nach Ansicht des Firmeninhabers scheitern viele Existenzgründer wieder, weil sie sich zu sehr auf den regionalen Markt, dessen Marktvolumen viel zu klein sei, beschränkten. Demzufolge könnten sie auch keine entsprechende Größenordnung erreichen, um wirtschaftlich sinnvoll zu arbeiten. Teilweise sei das Vorgehen auch zu unprofessionell, um dauerhaft Kunden zu gewinnen. Über diese Entwicklung differenziert sich auch das Spektrum der originären Multimedia-Unternehmen. Dazu nochmals der befragte Unternehmer: *‘Es wird zwei Sorten geben. Die einen, die zuhause sitzen und für irgendwelche Bekannten für wenig Geld etwas machen. Und es wird Firmen geben, die*

*irgendwo ein spezielles Merkmal haben und sich darüber verkaufen können. Dazwischen wird es eine Wüste geben, die kaputt gehen oder umsonst arbeiten. Bei größeren Firmen (als Kunden) braucht man eine gewisse Struktur, um dort landen zu können. Es ist sehr schwer, den Schritt von einem kleinen zu einem großen Kunden zu schaffen. Bei V&B ist es beispielsweise so, daß die sagen: Wir holen nur Firmen mit Markenerfahrung. Wer noch nie für eine bekannte andere Firma gearbeitet hat, braucht sich dort nicht zu bewerben. Das ist einfach so. Es braucht also immer einen gewissen Sprung, der nicht hier im Saarland stattfinden wird, weil hier ist zu wenig Masse. Den wird man nur außerhalb finden und die meisten gehen nicht nach außerhalb’.*

Die junge Firma hat bewußt darauf verzichtet, sich in der ‘Schutzzone’ eines der neu errichteten Technologie- oder Gründerzentren niederzulassen. Vielmehr wurde ein innerstädtischer Standort gewählt, um den Kunden gegenüber als ‘normale’ Firma aufzutreten.

Das folgende Beispiel beschreibt ein vor zwei Jahren gegründetes Unternehmen, das sich noch in dieser Konsolidierungs- und Professionalisierungsphase befindet und sich im Gegensatz zu ersterem im Starterzentrum der Universität angesiedelt hat. Gegründet wurde die Firma von zwei Studenten aus den Fachrichtungen Informatik und Betriebswirtschaft, die parallel zu ihrem Studium als Unternehmer tätig sind. Sie haben zur Zeit sechs teilzeitbeschäftigte, aber nicht sozialversicherungspflichtige Mitarbeiter, gleichfalls Studenten, die sie aus ihrem persönlichen Studenumfeld rekrutiert haben. Die Firma hat sich spezialisiert auf die Erstellung von Homepages, Produktpräsentationen auf CD-ROM und bietet darüber hinaus auch Schulungen für Anwender an. Bislang wurde ausschließlich der saarländische Markt beliefert, der aber perspektivisch als Absatzmarkt zu klein erscheint, um davon auf Dauer wirtschaftlich existieren zu können. Aus diesem Grund strebt das Unternehmen an, sich stärker auf den Weiterbildungsbereich zu spezialisieren, der einen wachsenden Bedarf an multimedialen Dienstleistungen aufweist. Bislang konnten sich die Existenzgründer noch in einem ‘halbgeschützten’ Raum bewegen, den das Starterzentrum den universitären spin off’s zur Verfügung stellt. Diese Infrastruktureinrichtung für Existenzgründer aus dem universitären Bereich soll spin off’s begünstigen und den Schritt in die Selbständigkeit durch geringere Fixkosten erleichtern. Das Starterzentrum bietet Büros zu günstigen Mietkonditionen an, stellt einen Schreibkräftepool zur Verfügung, vermittelt Messebeteiligungen zu ermäßigten Konditionen und verfügt über einen Zugang zum Datenhochgeschwindigkeitsnetz.

Auch das dritte Unternehmen ist ein universitärer spin off, das 1996 von einem Wirtschaftsinformatiker, einem Betriebswirtschaftler und einem Juristen, der bereits zuvor im Consultingbereich unternehmerisch tätig war, gegründet wurde. Dieses Unternehmen hat seinen Sitz ebenfalls im Starterzentrum. Die Firma bietet

Informations- und Kommunikationsdienstleistungen für Internet und Intranet an. Dazu zählen Betreuung, Konzeption und Beratung von Internetprojekten, Webdesign sowie die Abbildung kompletter Geschäftsprozesse über Datennetze und firmenübergreifenden Datenaustausch (u.a. electronic data interchange, electronic commerce). Die Firma beschäftigt zur Zeit rund 20 Personen, unter denen sich neben vielen Studenten als Teilzeitangestellte auch bereits Festangestellte befinden. Zu dem Kundenkreis gehören schon einige namhafte Versicherungen und Banken sowie internationale Unternehmen. Damit verbunden ist auch eine starke Außenorientierung auf überregionale und ausländische Märkte. Bereits 80% des Umsatzes werden außerhalb des Saarlandes gemacht. Diese Orientierung auf überregionale und ausländische Märkte schlägt sich in den Vertriebsstrukturen nieder. Die Firma hat bereits eine Niederlassung in den USA und eine zweite wird zur Zeit in London errichtet. Dazu ein Gesellschafter:

*‘Unter Vertriebsgesichtspunkten ist für uns das Saarland eigentlich nicht - wie soll man sagen - lebenswert. Wir werden den Vertrieb mehr über Filialgesellschaften machen. Hier im Saarland ist einfach nicht genug Kundschaft für unsere Produkte. Und der Vertrieb muß irgendwo vor Ort sitzen, und die Produktion werden wir hier lassen’.*

Im Multimedia-Spektrum zeichnet sich eine ähnliche Entwicklung hinsichtlich Marktorientierung, Professionalisierung und Unternehmenskonsolidierung wie bei den älteren Softwarebetrieben ab. Diejenigen, denen es gelingt, eine entsprechende Organisations- und Vertriebsstruktur aufzubauen, werden auch eher längerfristige Kundenbeziehungen aufbauen können, weil die Kunden starken Wert auf Verlässlichkeit, Liefertreue, Dauerhaftigkeit und Lieferfähigkeit legen. Newcomer, die sich wirtschaftlich noch nicht konsolidiert haben, sind in dieser Hinsicht eher instabil und damit kaum ‘verlässliche’ und vertrauensereckende Geschäftspartner. Nicht jedem der neugegründeten Unternehmen wird es gelingen, sich erfolgreich am Markt zu etablieren. Es ist eine hohe Dynamik in diesem Segment zu verzeichnen. Der Erfolg ist nicht nur stark mit dem Know How des Gründers verbunden, sondern Resultat aus einer Kombination mehrerer Einflußfaktoren. Eine gute Geschäftsidee kann sehr schnell im Ruin enden, wenn der Kapitalbedarf nicht gedeckt werden kann, kaufmännische Kenntnisse fehlen oder mangelnde Markt- und Marketingkenntnisse den Marktzugang erschweren.

## **4.2 Software-Entwicklung und Beratung**

Der Softwarebereich stellt anteilig das größte Multimedia-Segment im Saarland dar. Allerdings muß man dabei immer die Relationen im Auge behalten, wenn man die Größenordnungen beschreibt. Die Struktur der saarländischen Software-Szene beschreibt ein Wirtschaftsexperte treffend: *‘Wenn man jetzt den Softwarebereich nimmt,*



*dann hat man den ziemlich schnell erfaßt. Das sind die drei, vier Großen, die unter der Flagge von SAP fast nur segeln. Und der Rest sind alles kleine Unternehmen’.*

Seit den 80er Jahren sind rege Gründungsaktivitäten in diesem Segment zu verzeichnen, was mit der zunehmenden Diffusion und Verbreitung der Informations- und Kommunikationstechnologien in immer mehr Wirtschaftsbereiche und der damit steigenden Nachfrage nach neuen Softwareprodukten für spezifische Anwendungen zusammenhängt. Dabei zeichnen sich zwei unterschiedliche Entwicklungspfade ab, die auch durch das Gründungsgeschehen widergespiegelt werden. Insgesamt lassen sich zwei Gründungswellen ausmachen. Die erste erfolgte in den 80er Jahre, die zweite in den 90er Jahren. Beiden Wellen unterlagen unterschiedlichen Gründungsanstößen. Die erste Gründungswelle geht vor allem zurück auf eine steigende Nachfrage und expansive Marktaussichten im DV-Bereich. Die zweite Gründungswelle in den letzten Jahren hängt eng zusammen mit den sich verschlechternden Arbeitsmarktchancen für Informatiker und Absolventen aus naturwissenschaftlich-technischen Fachrichtungen. Der Schritt in die Selbständigkeit auf dem Software-Sektor war für viele deshalb ein naheliegender Schritt, zumal sich hier auch Chancen für Quereinsteiger eröffneten, die nicht aus der Studienrichtung Mathematik/Informatik kamen, sondern ihre Programmierkenntnisse unabhängig von formalen Ausbildungsgängen erworben haben.

Zwischen den Gründern der ersten und zweiten Welle zeichnen sich hinsichtlich ihrer Marktposition, ihres Produktspektrums, ihrer Marktausrichtung, ihrer Umsätze und ihrer Beschäftigtenzahlen Unterschiede ab. Dies hängt auch mit dem Grad der Konsolidierung und Institutionalisierung zusammen, den das jeweilige Unternehmen erreicht hat. Denn je etablierter und professioneller ein Unternehmen wird, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit am Markt zu überleben. Da Software-Programme meist längerfristig betreut und gewartet werden müssen, erwarten die Kunden von den Anbietern eine gewisse Stabilität, Dauerhaftigkeit und Kalkulierbarkeit bei den Geschäftsbeziehungen, was den ‘alteingesessenen’ Firmen gegenüber Newcomern komparative Vorteile bietet.

Die heute relativ ‘großen’ saarländischen Software-Unternehmen sind Produkte der ersten Gründungswelle, die sich erfolgreich am Markt positionieren konnten. Sie stellen das Gros der Arbeitsplätze in diesem Segment. Allein die vier größten Unternehmen beschäftigen zusammen mehr als 1000 Mitarbeiter. Diese Unternehmen wachsen progressiv, wobei die Anzahl der Arbeitsplätze stetig ansteigt. Die Firmen gehen im Prinzip alle auf universitäre spin off’s zurück. Sie wurden entweder durch Lehrstuhlinhaber, Informatikstudenten oder Universitätsabsolventen der hiesigen Hochschulen gegründet. Typisch ist die Beschreibung eines Mitgesellschafters und Mitbegründers einer mittlerweile sehr erfolgreichen Softwarefirma, die jährliche Stellenzuwächse von 20% und Umsatzsteigerungen von 38% verzeichnet:

*‘Also wir haben die Firma 1977 gegründet. Das waren acht Absolventen der Uni Saarbrücken im Fachbereich Informatik. Einige haben das Diplom auch nicht fertig gemacht. Alle ohne jede Berufserfahrung. Das ist sicherlich ein bißchen atypisch. Am Anfang lief es auch etwas zäh. So nach zwei, drei Jahren, sagen wir mal, wurde es langsam besser und dann sind wir allmählich auf die Erfolgsspur gekommen. Naja, und heute sind es dreihundert Mitarbeiter’.*

Seit 1994 segelt das Unternehmen unter der Flagge von SAP, in dessen Besitz die Mehrheit der Firmenanteile überführt worden ist. Dies scheint symptomatisch für die Branche im Saarland zu sein. Drei der vier Mittelständler haben sich mit SAP verbündet bzw. Firmenanteile an den Branchenführer abgegeben. Die Verbindung mit SAP soll strategische Vorteile, Synergieeffekte oder eine Imageaufwertung bringen bzw. einen - kaum zu gewinnenden - Konkurrenzkampf mit dem Marktführer vermeiden. Sie verfahren nach dem Motto: *‘If you can’t beat them, join them’*.

Eine Sonderentwicklung hat der Vierte der mittelständischen Betriebe durchgemacht. Er konnte bislang seine wirtschaftliche Unabhängigkeit bewahren, weil er personell eng mit einem mittelständischen Industrieunternehmen verflochten ist. Mit seinen rund 150 Mitarbeitern stellt das Unternehmen ebenfalls Standardsoftware her, hebt sich aber, wie der kaufmännische Leiter betont, bewußt von dem Marktsegment ab, das durch die SAP-Gruppe besetzt wird.

*‘Wir hatten uns einen Nischenmarkt gesucht, auf dem sehr viele Anbieter sich rumgetummelt haben, aber kein dominanter. Unsere Software - SAP macht ja auch so was ähnliches. SAP ist auf Großrechnern zu Hause, während wir gesagt haben, unser Marktsegment ist das Netzwerk, das PC-Netzwerk... Und wir haben immer gesagt, unser Markt ist der Mittelstand. Die SAP hat auch mal versucht, auf unseren Marktbereich runterzukommen, daß sie versucht hat ein kleineres mittelständisches Unternehmen anzugehen, wobei es dann am Preis und an der Unflexibilität von SAP gescheitert ist. Dadurch, daß wir ein relativ kleines Unternehmen sind, sind wir auch sehr flexibel’.*

Obgleich entstanden als spin off einer badischen Hochschule, wo sich auch heute noch das Entwicklungszentrum des Unternehmens befindet, verdankt sich der Erfolg und Durchbruch im wesentlichen der engen verwandtschaftlichen Anbindung an ein mittelständisches saarländisches Familienunternehmen, das auch das notwendige Investitionskapital zur Verfügung stellte. Die persönlichen Verbindungen waren auch der primäre Grund für die Übersiedlung der Geschäftszentrale ins Saarland.

Kennzeichnend für die ‘großen’ Softwarehäuser im Saarland, die mittelständische Größenordnungen aufweisen, sind folgende Merkmale: Ungebrochenes Wachstum

hinsichtlich Beschäftigung, Umsatzzahlen, Markterweiterung. Sie setzen auf Standardsoftware-Produkte für betriebliche und geschäftliche Anwendungen. Sie sind alle bundesweit, z.T. auch auf internationalen Absatzmärkten tätig. Sie sind mittlerweile fast alle mit dem Marktführer geschäftlich oder juristisch verbunden.

Die Softwarefirmen, die aus der zweiten Gründungswelle hervorgegangen sind und sich als Newcomer am Markt behaupten müssen, entstammen ebenfalls weitgehend dem universitären Umfeld. Sie können meist als direkte spin off's der regionalen Forschungsinfrastruktur angesehen werden. Es sind nahezu alles Klein- und Kleinstfirmen, z.T. auch Einmannbetriebe, wobei der Übergang zum Freelancer-Bereich fließend ist. In einer gemeinsamen Studie von ISO/ZEW wurde ermittelt, daß die nach 1990 gegründeten spin off's durchschnittlich 8 Beschäftigte haben (Spielkamp u.a. 1998:149). Kennzeichnend für dieses Segment ist die hohe Dynamik, die sich im Gründungsgeschehen abzeichnet. Erfolg und Mißerfolg liegen nahe beieinander. Viele Kleinunternehmen scheitern bereits in der Anlaufphase oder schaffen es langfristig nicht, eine Größe zu erreichen, die wirtschaftlich sinnvoll ist, was vielfältige Gründe hat: Fehlendes Kapital, ungenügende Marktkenntnisse, geringe Professionalität, extreme Nischenspezialisierung usw. Wie instabil dieses Segment ist, zeigt sich daran, daß aus unserem - nicht repräsentativen - kleinen Sample allein drei Befragte bereits vor ihrem jüngsten unternehmerischen Engagement ähnliche Firmen gegründet hatten, die sie nicht aufrecht erhalten konnten. Ein wesentlicher Antrieb für die Existenzgründung war bei vielen die ungünstige Arbeitsmarktlage Anfang bis Mitte der 90er Jahre und/oder die mangelnde Bereitschaft, Arbeitsstellen außerhalb der Region anzunehmen. Diese Einschätzung teilt ein Unternehmer aus der Software-Branche:

*'Im Softwarebereich sind viele Neugründungen, z.T. wirklich gute Leute. Es liegt wohl auch daran, daß es zwischenzeitlich eine Flaute gab, wo Informatiker am Markt massive Schwierigkeiten hatten, einen Job zu finden. Und daß die dann gesagt haben, ok, wir machen uns selbständig. Es ist auch so, daß wenige durchhalten'.*

Die schlechten Arbeitsmarktperspektiven waren auch die Hauptantriebskraft für einen Diplom-Mathematiker, sich im Softwarebereich selbständig zu machen. Seine ersten beiden Firmengründungen scheiterten, weil die Firmen zu klein waren, um längerfristige und stabile Kundenbeziehungen aufzubauen. Mittlerweile hat das Unternehmen 9 hochqualifizierte Mitarbeiter, die alle vollzeitbeschäftigt sind. Das Unternehmen hat sich in einem der saarländischen Technologiezentren angesiedelt, um den Vorteil geringerer Fixkosten zu nutzen. Durch die große Anzahl an Räumlichkeiten, die dort zur Verfügung stehen, *'braucht man, wenn man langsam wächst, nicht laufend umzuziehen. Braucht man einen zusätzlichen Raum, wartet man, bis einer frei ist und nimmt den dann dazu'.*

Den Einstieg in den Markt fand die Firma mit einem Eigenprodukt, einer individuellen Spezialsoftware für Banken, die später zu einem Standardprodukt weiterentwickelt wurde. Sie hat in diesem Segment durch private Kontakte des Kompagnons relativ leicht Fuß gefaßt und konnte weitere Referenzkunden gewinnen. Referenzkunden sind für Akquisitionen sehr wichtig. Denn langfristige Kundenkontakte lassen sich nur aufbauen, wenn Vertrauen vorhanden ist, daß der Geschäftspartner Terminzusagen, Lieferumfänge, Qualität und Serviceleistungen tatsächlich einhalten kann. Dazu der Geschäftsführer: *‘In Banken kommt man nicht so leicht rein. Einer der Mitgesellschafter war früher bei einem Softwarehaus, wo er für Banken gearbeitet hat. Da waren dann Kontakte. Überhaupt muß man es schaffen, mit dem Kunden eine Vertrauensbasis zu schaffen...Um sich (der Konkurrenz) zu erwehren, muß man halt sehen, daß man besser ist. Das ist das eine. Und der zweite Punkt sind Referenzkunden. Das ist eine ganz wichtige Sache dabei. Und welche Namen hinten dran stehen. Wenn es eine große Bank ist, dann entsteht auch eine Abhängigkeit in eine andere Richtung. Wenn wir ein System gemacht haben, hat der Softwareanwender auch massive Schwierigkeiten, das System einfach abzulösen’.*

Die Firma ist gerade dabei, sich auf dem originären Multimedia-Markt ein zweites Standbein zu erschließen und hat bereits einige ausbaufähige Kontakte zu größeren Verlagen aufgebaut. Dabei geht es um Entwicklungen für CD ROM und Internet-Inhalte. Die Ausweitung der Geschäftsfelder von klassischer Software-Entwicklung hin zu Internet-Produkten und -Dienstleistungen ist ein Trend, der sich auch bei den bereits etablierten älteren Software-Unternehmen abzeichnet.

Die kleinen Softwarefirmen scheinen alle nach einem ähnlichen Prinzip den Einstieg in den Markt gefunden zu haben. Ausgehend von spezifischen Kundenanforderungen werden anfangs individuelle Programme und Softwarelösungen erstellt, die dann, wenn sich eine größere Nachfrage abzeichnet in standardisierte Produkte umgewandelt werden. Diese Strategie beschreibt ein Software-Hersteller: *‘Die Kunst für ein Softwarehaus besteht wohl darin, über eine zunächst individuelle Software den Einstieg zu finden und diese dann zu einem Standardprodukt weiterzuentwickeln’.*

Der Trend zu Standardsoftwarelösungen ist unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sinnvoll. Denn die Entwicklung von aufwendigen Individuallösungen für Einzelkunden ist zeit- und kostenintensiv, zumal auch die später anfallenden Wartungs- und Serviceleistungen für jede Einzellösung entsprechend erbracht werden müssen. Dazu der kaufmännische Leiter eines mittelständischen Softwarehauses:

*‘Die Entwicklung ist ungeheuer teuer. Sie müssen also wirklich schon das Kapital da haben, immer wieder weiter zu entwickeln. Wenn sie hingehen und auf einem Stand stehenbleiben und sagen: So, das ist meine Software und es wird nur noch verkauft und*

*Geld verdient, nicht mehr investiert, dann sind sie in 5 Jahren weg vom Fenster. Sie müssen einfach kontinuierlich weiterentwickeln. Es reicht ja nicht nur, wenn sie hingehen und jetzt eine Software entwickeln und die in einem Betrieb einsetzen. Sie müssen diese Software warten. Sie müssen Unterstützung geben. Sie müssen das Programm händeln können. Es nützt nichts, wenn sie für jeden neuen Kunden eine neue Software entwickeln. Es gibt ja diese Spezial-Software, die ganz speziell auf den Kunden zugeschnitten werden. Die kriegen sie mit der Zeit überhaupt nicht mehr gewartet, sie haben Gewährleistungsprobleme da. Deshalb müssen sie eine Standard-Software machen, die sie an den Markt bringen, wo sie nur ein System warten brauchen und pflegen und auch weiterentwickeln. Wenn ein neuer Betrieb kommt, muß er sich überlegen, was will ich machen, wenn ich eine neue Firma gründe oder wenn ein neues Softwarehaus kommt, muß er sich also schon ein Marktsegment suchen, das nicht besetzt ist... Der Weg kann eigentlich nur sein - Standardsoftware zu entwickeln, die wirklich die Anforderungen von Kunden abdeckt. Reine Individualprogramme, da macht man sich kaputt mit'.*

Die kleinen Softwarefirmen setzen fast ausschließlich auf eine Nischenpolitik, die sie aus der direkten Konkurrenz mit den großen Wettbewerbern heraushält. Problematisch scheint es jedoch zu werden, wenn die Nischen zu klein sind und sich das Produktspektrum so stark ausdifferenziert, daß die Markterschließung für ein Kleinunternehmen kaum noch zu bewältigen ist. Dazu ein Beispiel. Mehrere Freiberufler haben sich zu einem 'virtuellen' Unternehmen zusammengeschlossen und eine Aufgabenteilung zwischen Vertrieb und Software-Entwicklung vorgenommen. Sie bedienen verschiedene Nischenmärkte: Für die Schuhindustrie werden Programme für die Außendienststeuerung und die Auftragsabwicklung geschrieben, für Krankenhäuser und Kliniken Softwareprogramme für das Abfall- und Umweltmanagement. Vom Volumen her reichen die Aufträge eher selten in den sechsstelligen Bereich. Je nach Projektumfang und Terminstellung wird mit Freelancern zusammengearbeitet, da sich das Unternehmen aufgrund der schwankenden Auftragslage keine festen Mitarbeiter leisten kann. Zu den Nachteilen, die ein Kleinstunternehmen hat, zählt sicherlich auch, wie ein Befragter berichtet, die schwache Verhandlungsposition gegenüber Kunden:

*'Die Fristen sind sehr eng. Und sie kriegen auch kein Geld, bevor sie nicht die Fristen erfüllen. Wir treten immer in Vorleistung, weil wir ja mit sozial stärkeren Partnern zu tun haben. Da wird einfach zugemacht. Bei Großen nicht. Bei uns ist es so, wenn wir ein Angebot abgeben, dann müssen wir erst drei, vier Tage die Örtlichkeiten im Betrieb ansehen, ohne daß es bezahlt wird. Wir haben mal analysiert, daß wir 80% unserer Serviceleistungen nicht weitergeben können. Wenn sie aber einen von SAP kommen lassen, dann kostet so ein Servicetag die Schuhunion so etwa 6000 Mark. Ob die dann die Fehler beheben oder nicht. Wenn wir so etwas machen, dann kriegen wir nur unser Geld, nachdem wir den Fehler behoben haben. Sonst sperren die einfach die*

*Rechnung...Obwohl unsere Abfallsoftware in Krankenhäusern in Deutschland, Schweiz und Österreich im Einsatz ist, haben wir als 'no-name'-Betrieb stets Schwierigkeiten, ernst genommen zu werden. Und bei der Schuhindustrie müssen wir immer noch in Vorleistung treten. Bezahlt wird nach Ablieferung des Produkts und wenn es läuft. Das sind vollkommen andere Bedingungen als die von IDS Scheer & Co., die feste Dienstleistungsverträge mit genau fixierten Tagesentgelten erwarten können'.*

Offenbar ist der DV-Markt sehr stark aufgefächert, und es herrscht eine ökonomische Hackordnung. Nicht zuletzt findet über massive Konzentrationsprozesse und Verflechtungen eine stärker werdende Marktarrondierung statt. Die größeren und namhaften Softwarehäuser sowie einige kleinere Spezialisten haben sich gut am Markt etabliert und können mit ihren Umsätzen Profite erwirtschaften. In den unteren Segmenten hingegen gibt es eine große Vielfalt von Anbietern, deren wirtschaftliche Lage eher prekär ist. Aufgrund der marktbeherrschenden Stellung von einigen wenigen Konzernen bleiben den Kleinunternehmen allenfalls Nischenmärkte, die von den Standardprodukten der Marktführer nicht erreicht werden oder Spezialbereiche, die vom Umsatz- und Absatzvolumen her für die Großen uninteressant sind.

### **4.3 Call Center-Betreiber**

Call-Center-Betreiber zählen nicht zu den originären Multimedia-Produzenten oder -Dienstleistern, vielmehr gehören sie zu jenen, die die multimedialen Technologien als *Anwender* nutzen. Call Center sind nach einer Definition von Litzemberger (1998) 'Unternehmensabteilungen oder eigenständige Firmen, die unter Wahrnehmung von Unternehmens- und Marketingzielen und mit Hilfe modernster Informations- und Telekommunikationstechnik einen serviceorientierten telefonischen Dialog des Unternehmens mit Kunden, Interessenten und Lieferanten gewährleisten'. Wir haben diese Branche aus folgenden Gründen mit in die Analyse aufgenommen. Im Saarland haben Call Center mittlerweile einen gewissen wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Stellenwert erreicht. Die Ansiedlungen sind auf direkte politische und finanzielle Steuerungsmaßnahmen des Landes zurückzuführen. Das Saarland bemüht sich seit 1993 intensiv um die Ansiedlung von Call Centern und betreibt eine aktive Strategie, die darauf abzielt, sich als eine der führenden Call-Center-Regionen zu positionieren. Im Vergleich zu Bremen und Brandenburg, die beide als weitere Hauptkonkurrenten ähnliche Standortfaktoren anführen können, scheinen die Ansiedlungsbemühungen im Saarland bislang erfolgreicher verlaufen zu sein. Die Marketingstrategie der Region setzt darauf, 'das Saarland als Dienstleistungsstandort für Unternehmen in besonders serviceorientierten Branchen wie z.B. Versandhandelshäuser mit Distributionszentren,

neue Medien, Versicherungen und Telekommunikation zu positionieren' (Litzenburger 1998).

Die Industrie- und Handelskammer hat eine Übersicht über die Call Center in der Region zusammengestellt (Litzenburger 1998). Demzufolge existieren bereits 18 Call Center mit schätzungsweise 1500 bis 2000 Mitarbeitern. Dabei lassen sich unterschiedliche Zielgruppen und Dienstleistungen festmachen. Einige Call Center arbeiten als Service-Hotline für Kunden und Interessenten, die Informationen und Hilfestellungen zu ihren Produkten oder Dienstleistungen geben. Dazu gehören vor allem Online-Provider wie AOL-Bertelsmann und Firmen aus dem IuK-Spektrum wie Debitel. Andere wie Land's End, ein amerikanisches Versandhandelsunternehmen, nutzen die Call Center vor allem für Auftrags- und Bestellannahmen bzw. den Verkauf von Waren. Eine weitere Gruppe zählt zur Finanzdienstleistungsbranche, die Versicherungs- und Bankdienstleistungen anbieten. Das größte Call Center mit rund 450 Beschäftigten betreibt die Cosmos Direktversicherung. Daneben gibt es eine Gruppe von Call Center-Betreibern, die als 'Third Party Provider' Dienstleistungen für andere Unternehmen übernehmen, die keine eigenen Call Center betreiben können oder wollen.

Das Saarland hat sich aus mehreren Gründen zu einem bevorzugten Standort für Call Center entwickelt. Die Vermarktungsstrategie des Landes zeichnet sich vorrangig dadurch aus, daß es ihr gelingt, die spezifischen Standortnachteile der Region gezielt in positive Standortindikatoren umzumünzen. Sei es der Ruf eines 'Billiglohnlandes', sei es die hohe Arbeitslosenquote und das hohe/stille Potential an Teilzeitkräften, sei es die spezifische Mentalität und industrielle Disposition der Arbeitnehmer, sei es die Grenzlage mit ihrer vermeintlichen 'Zweisprachigkeit' oder die 'großzügige' und 'unbürokratische' Genehmigungspraxis für einen Rund-um-die-Uhr-Betrieb 365 Tage im Jahr. Ein für die Ansiedlungspolitik zuständiger Wirtschaftsakteur beschreibt die komparativen Vorteile des Saarlandes, die in einer gezielten nischenorientierten Marketingstrategie Ausdruck finden müssen: *'Wir haben Nischen, daß unsere Lohnkosten niedrig sind, der Ausbildungsstand im Saarland sehr hoch ist, niedrige Kosten für Grundstücke und Industrieflächen. Wir haben Industrieflächen, die nicht teuer sind. Wir haben eine gute Anbindung mit Frankreich, für jemanden der nach Frankreich will. Alle diese Argumente, die sind eigentlich auch die Quintessenz von unserer Region. Plus dann auch diese Geschichte mit Genehmigungsverfahren usw. - 24 Stunden, 365 Tage im Jahr - das kriegen sie nicht überall. Und hier im Saarland ist eigentlich das Verständnis gekommen, daß man gewisse Genehmigungen auch geben muß, sonst kommen die Leute nicht. Also wir haben schon Möglichkeiten, uns zu distanzieren oder abzusetzen von den anderen - darum auch Germany Saarland. Aber die Mittel sind beschränkt, die Budgets auch. Wir können keine großen Schritte machen'.*

Call Center sind weitgehend standortunabhängig, sie erreichen ihre Zielgruppen über Daten- und Telefonnetze. Die Dienstleistungen, die erbracht werden, sind personalintensiv, was dazu führt, daß die Betreiber Standorte bevorzugen, die ein relativ niedriges Lohnniveau aufweisen. Hinzu kommt, daß das Saarland aus der Perspektive der Betreiber ein hohes Reservoir an Arbeitskräften hat, das über das entsprechende Qualifikationsprofil für die 'Agents' verfügt. Die Stellenangebote richten sich deshalb überwiegend an Personen mit Sozialkompetenz, die weitgehend akzentfrei unter Streßbedingungen kommunizieren können. Bislang gibt es für dieses Tätigkeitsprofil keine Formalqualifikation. Um die Standortattraktivität für Call Center zu erhöhen, bietet die IHK mittlerweile Qualifizierungskurse für die zukünftigen 'Agents' an. Die Call-Center-Betreiber können zudem für Qualifizierungsmaßnahmen Förderprogramme in Anspruch nehmen, die 60-80% der Kosten abdecken.

## **5 Standortfaktoren aus Unternehmensperspektive**

### **5.1 Absatzmärkte**

Die Studien von Eckert/Egeln (1997) und Belzer/Michel (1998) weisen darauf hin, daß die regionalen Absatzmärkte ein wichtiger Standortfaktor für Multimedia-Unternehmen sind. Für die Düsseldorfer Anbieter beispielsweise gibt es zwei große Absatzmärkte entlang der Rhein-Ruhr-Schiene: Die Werbe- und Unterhaltungsindustrie bzw. der Consumermarkt und die großen Konzerne, die Netzwerk- und Kommunikationsdienstleistungen vermehrt nachfragen. Völlig anders stellt sich die Situation im Saarland dar. Im Saarland haben Konzerne oder größere Unternehmen zumeist nur Niederlassungen, Zweigwerke oder 'verlängerte Werkbänke' angesiedelt, die keine eigenständigen strategischen Entscheidungen ohne ihre Konzernzentralen treffen können und aufgrund der 'Fremdsteuerung' als potentieller Markt ausfallen. Auch in bezug auf die Privatkonsumenten als Abnehmer ist der regionale Markt mit etwas über einer halben Million Privathaushalten sehr klein. Nachteilig dürfte sich auch die geringere Kaufkraft aufgrund des hohen Arbeitslosenanteils und des im Vergleich zu Westdeutschland niedrigeren Lohnniveaus auswirken.

Aufgrund der extremen Nischenspezialisierung der Klein- und Kleinstunternehmen im Multimediabereich stellt die Region als Absatzmarkt nur ein nachrangiges Potential dar, weil die Kunden hier nicht oder nur in geringem Umfang vertreten sind. Die Mehrzahl der befragten Unternehmen richtet ihre Vermarktungsstrategie deshalb auf



überregionale, z.T. auch auf internationale Märkte aus. Nur so haben sie Chancen, neue Kunden zu gewinnen und ihre Umsatzzahlen dauerhaft zu erhöhen. Für Existenzgründer und Kleinunternehmer ist es jedoch oft schwierig, sich überregionale Absatzmärkte zu erschließen - auch wenn sie wissen, daß nur eine Marktexpansion das wirtschaftliche Überleben sichern kann. Sie verfügen in der Regel weder über die finanziellen Ressourcen für aufwendige überregionale Marketingaktivitäten oder Messebeteiligungen, noch haben sie genügend Manpower, um entsprechend zu akquirieren. Ein Hemmnis ist der relativ geringe Bekanntheitsgrad und damit die vermeintliche oder reale Instabilität junger Firmen, die Kunden zögern lassen, sich für deren Produkte zu entscheiden. Da die Mehrzahl der Kleinunternehmen auf Nischenmärkte und individuelle Kundenlösungen spezialisiert ist, die nicht von den großen Unternehmen abgedeckt werden, sind sie, um entsprechende Umsatzgrößen zu erreichen, zwangsläufig darauf angewiesen, sich über den regionalen Markt hinaus weitere Absatzmärkte zu erschließen, was vielen jedoch nicht gelingt.

Die größeren Softwarefirmen dagegen, die Standardsoftware-Produkte vertreiben, agieren schon lange auf bundesweiten oder internationalen Märkten. Von den 500 Kunden, die ein mittelständisches Softwarehaus betreut, stammen nur drei aus der Region, obwohl die Zielgruppe klein- und mittelständische Industriebetriebe darstellen. Um Referenzkunden aus der Region zu bekommen, werden u. U. auch einmal Projekte durchgeführt, die ökonomisch nicht rentabel sind:

*‘Wir haben jetzt einen Auftrag aus Völklingen gekriegt. Das sind vier Leute. Das ist ein sehr junges, aktives Unternehmen. Den Auftrag hätte ich normal nicht machen können, weil er einfach von der Kalkulation her nichts hergibt. Aber ich wollte einfach auch einmal einen Kunden hier im Saarland haben’.*

Aus Sicht des Unternehmens, das sich auch gern stärker innerhalb der Region engagieren würde, hängen die Gründe für den geringen Bekanntheitsgrad innerhalb der Region mit den spezifischen Unternehmensverflechtungen in der Softwarebranche im Saarland selbst zusammen. Aufgrund der dominanten Berichterstattung über die SAP-gesteuerten Softwarehäuser in den regionalen Medien sei das eigene Unternehmen in der Öffentlichkeit bislang kaum wahrgenommen worden.

*‘Ich weiß nicht, es ist eine ganz komische Situation, daß wir im Saarland keine Kunden finden. Wir sind auch im Saarland nicht bekannt. Das wundert mich immer wieder. Wir versuchen zwar immer wieder über die Saarbrücker Zeitung mal einen Bericht zu plazieren. Aber einfach vom Bekanntheitsgrad her, der N.N. ist hier im Saarland ein PPS-Papst - und das ist eine dumme Situation’.*

Richtig ist sicherlich, daß die saarländische Multimedia- und Informatik-Szene - auch wegen ihrer Überschaubarkeit und Kleinräumigkeit - stark von einzelnen Unternehmerpersönlichkeiten geprägt ist, denen es aufgrund einer geschickten Marketingpolitik und dem Aufbau von Netzwerken (Politik, Forschungslandschaft) gelungen ist, ein überproportionales Interesse der Öffentlichkeit an ihren Aktivitäten zu erzeugen.

## 5.2 Unternehmenskooperationen

Kooperationen in Form arbeitsteiliger Projekte oder gemeinsame Entwicklungs- und Forschungsaktivitäten scheinen eher die Ausnahme zwischen den Multimedia-Unternehmen im Saarland zu sein. Ein sogenanntes Netzwerk, wie es Becattini (1991) für die 'industriellen Distrikte' Italiens beschreibt, existiert nicht einmal in Ansätzen, was zum einen mit der Spezifik der Produkte und deren Herstellungsweise, zum anderen mit der Wettbewerbssituation zu tun hat. Kooperationen verlaufen in anderer Form als im industriellen Sektor, wo die unterschiedlich tiefen Fertigungsstufen im Produktionsprozeß eng verknüpfte Zuliefererstrukturen hervorbringen. Die Zusammenarbeit im Multimedia- und Softwarebereich ist eher projektförmig und punktuell ausgerichtet. Meist werden dann Freiberufler, Studenten oder sog. Freelancer auf Werkvertragsbasis verpflichtet, die ein spezifisches Know How für Teilfragestellungen mit einbringen können. Sofern eindeutige Synergie-Effekte erwartet werden können, bilden sich auch strategische Allianzen zwischen Unternehmen heraus. Dazu ein Kenner der saarländischen Multimedia-Branche: *'Es existiert eine projektbezogene Zusammenarbeit. Es gibt auch Firmen, die sich zusammengeschlossen haben, um ihr Angebot zu komplettieren. Die strategische Allianzen gebildet haben, aber die haben keinen Kopf in dem Sinn'*.

Vereinzelt hat es nach Auskunft der Befragten Bestrebungen zur Zusammenarbeit mit anderen Firmen gegeben, die jedoch meist in Fehlschlägen und Enttäuschungen geendet hätten. Die Angst vor unkontrolliertem Know-How-Abfluß ist bei den kleinen Software-Firmen, die Nischenprodukte anbieten, besonders groß, was Mißtrauen schürt. Dazu der Erfahrungsbericht eines Software-Entwicklers:

*'Wir haben auch mal mit einer Firma eine Kooperation versucht. Da sind wir wirklich gelinkt worden. Das war so, daß wir ein Produkt gehabt haben und die ein Produkt gehabt haben. Und wenn man die aneinander anpaßt, wäre das eine tolle Sache. Wir haben was für den Außendienst gehabt, auf Notebooks, und die haben was auf dem Großrechner gehabt für den Innendienst. Und die Sachen wollten wir aufeinander abstimmen. Das wurde schon soweit diskutiert, daß die Innereien, das wirkliche Know*

*How vermittelt wurde. Irgendwann hat dann der Partner beiläufig verlauten lassen: Übrigens, wir haben vergessen euch zu sagen, wir machen es selber. Da waren wir ziemlich sauer. Das hätte er schneller sagen können. Dann hätte man sagen können, das Know-How geben wir nicht rüber. Das führt zu Mißtrauen. Die Firmen haben eben das Problem, wenn man irgendeinen anderen beim eigenen Kunden reinbringt und der verhält sich nicht fair, dann kann es sein, daß der mir Arbeit wegnimmt. Ich denke, daß man kooperieren muß als kleines Softwarehaus. Aber man muß aufpassen.'*

Ähnlich negativ verlief auch die Kooperation eines Kleinstbetriebs mit einem größeren Partner, weil die 'nur interessiert waren, die Abfallsoftware zu kassieren'.

Gerade in der DV-Branche herrscht ein großes Mißtrauen zwischen den Firmen, was auch als Reflex auf die zunehmend härter werdende Konkurrenz und die Unbestimmtheit des Produkts (Ideen, Schemata) gesehen werden kann, was ein CD-ROM-Anbieter bestätigt: *'Es gibt einen Wettbewerb und der Wettbewerb, den muß man positiv sehen. Ich seh das auch nicht negativ in dem Sinne, weil ein harter Wettbewerb in der Regel auch eine Szenenkultur schafft, die eine gewisse Eigendynamik entwickelt, und das ganze Niveau hebt sich durch Wettbewerb. Das ist immer schon so gewesen. Es gibt sicherlich einige Bereiche, wenn man jetzt mal den Online-Dienstebereich nimmt, da wird schon mit harten Bandagen gekämpft. Da wird dann teilweise auch schon mal ein bißchen mit dem Ellenbogen agiert.'*

Generell lassen die Aussagen jedoch nicht darauf schließen, daß sich in der Multimedia-Branche eng vernetzte und kooperative arbeitsteilige Strukturen analog zu den eng verknüpften Zulieferer- und Herstellerbeziehungen in der Industrie herausbilden und damit zur Entstehung eines regionalen netzwerkartigen Clusters beitragen könnten. Echte Kooperationen und Allianzen bis hin zu Unternehmensverflechtungen finden sich nur bei den mittelständischen Softwarehäusern wieder, die nicht untereinander, sondern mit dem Marktführer außerhalb der Region verbunden sind.

### **5.3 Humankapital**

Die Multimedia- und Softwareunternehmen sind Bereiche, die überwiegend Stellen für hochqualifizierte Mitarbeiter bieten, d. h. für Berufsgruppen, die in der Regel eine akademische Ausbildung erfordern (vgl. Kohn 1996:6). Die eher naturwissenschaftlich-technisch und wirtschaftswissenschaftlich ausgerichteten Hochschul- und Fachhochschuleinrichtungen liefern ein großes Potential an hochqualifizierten Arbeitskräften, die zudem meist aus der Region stammen und auch dort bleiben wollen. Für die Unternehmen aus dem Multimedia-Bereich, insbesondere die Softwarefirmen ist das große Reservoir an hochqualifizierten Arbeitskräften, die zudem nur eine geringe Fluktuationsneigung aufweisen, ein nicht zu unterschätzender Standortfaktor. Der

Personaltransfer von der Hochschule in die Unternehmen erfolgt häufig über direkte Kontakte. Die Absolventen lernen die Unternehmen meist schon durch Diplomarbeiten oder Praktika näher kennen, bevor sie als Mitarbeiter eingestellt werden. Hinzu kommt, daß einige Geschäftsführer der größeren Softwareunternehmen aufgrund von Lehrtätigkeiten an der Universität unmittelbar ihr zukünftiges Personal rekrutieren können. Die jungen Unternehmen, die im Starterzentrum der Universität angesiedelt sind, profitieren von der räumlichen Nähe und können dementsprechend schnell personelle Kapazitäten abgreifen.

Der heutige Arbeitsmarkt für hochqualifizierte Informatikabsolventen hat sich im Vergleich zu den letzten Jahren vollständig umgekehrt. Der boomende Softwarebereich kann seine Nachfrage nach qualifizierten Informatikern und Programmierern mittlerweile nicht mehr allein aus den Hochschulabsolventen der Region decken. Auch im Saarland suchen die größeren Softwarefirmen Personal. Der Markt ist leergefegt - das bestätigt auch ein Arbeitsmarktexperte des Landesarbeitsamts Saarland/Rheinland-Pfalz:

*‘Also die Einschätzung würde ich schon teilen - auch für das Saarland. Denn wie gesagt, wir haben hier neben den beiden großen Abnehmern, also SAP(-Ableger) und Scheer, schon eine Menge weiterer Kleinerer auch, die auch sehr stark expandieren. Und ich meine, so viele Absolventen hat die Universität des Saarlandes nun auch nicht. Man sieht es indirekt auch daran, daß beispielsweise SAP(-Ableger) jetzt noch mal halt sehr stark auch überregional rekrutiert. Also es kommen sehr viele Informatiker aus anderen Bundesländern, z.T. auch vom Ausland. Bei Scheer, denke ich, ist es eine andere Rekrutierungsstrategie. Der hat halt doch relativ stark im Grunde seinen eigenen Rekrutierungsfachbereich an der Universität. Aber die Expansion ist dann doch sehr groß in dem Bereich. Also leergefegt - das Wort paßt ganz gut im Moment’.*

Für die Softwarefirmen ist die bundesweite Rekrutierung, insbesondere in Zeiten einer Personalknappheit, jedoch nicht immer ganz einfach. Zum einen liegt das Lohnniveau unter dem Bundesdurchschnitt, zum anderen scheint das Saarland imagemäßig nicht die Attraktivität von großstädtischen Regionen wie München oder Hamburg zu genießen. Eines der größeren Softwareunternehmen setzt deshalb auch Personalberatungsunternehmen ein, um insbesondere erfahrene hochqualifizierte Arbeitskräfte aus dem Bundesgebiet zu gewinnen:

*‘Man muß zwei Dinge unterscheiden bei der Beschaffung von Mitarbeitern. Hochschulabsolventen haben wir natürlich durch die Struktur hier keine Probleme. Wenn man jetzt stark wächst wie wir das immer getan haben, dann kann man seinen Mitarbeiter Nachwuchs nicht nur durch Hochschulabsolventen bestücken. Da brauchen wir auch Erfahrene. Das ist relativ schwierig. Weil wir die dann, im Saarland gibts die*

*so gut wie nicht, und sie von woanders herholen, naja, ins Saarland - so gerne gehen die halt nicht. Erfahrene Leute aus dem Bundesgebiet zu rekrutieren, das ist schon vergleichsweise schwieriger. Inzwischen haben wir auch öfters Personalberatungsunternehmen eingeschaltet. ...Und inzwischen haben wir einen zunehmenden Anteil auch an Nichtsaarländern. Das hängt jetzt auch mit dem größeren Bekanntheitsgrad zusammen. Je bekannter man in der Branche wird, desto eher ist dann auch jemand, der nicht aus dem Saarland kommt, bereit hierher zu kommen. Aber das Saarland hat ein immer noch relativ schlechtes Image in Deutschland. Es hat keinen hohen Freizeitwert'.*

Umgekehrt hat das Unternehmen durch die SAP-Übernahme eine Imageaufwertung erhalten, was die Personalrekrutierung erleichtert. Das hat jedoch wiederum den Nachteil mit sich gebracht, daß die Fluktuationsraten, die vor der Übernahme äußerst gering waren, aufgrund der großen Marktnachfrage nach kompetenten SAP-Entwicklern und -Beratern steigen.

Etwas anders verläuft die Beschäftigungsentwicklung bei den originären Multimedia-Produzenten. Die Multimediaproduzenten sind oft Quereinsteiger, was auch damit zusammenhängt, daß es kein formales Berufsprofil für dieses Tätigkeitsspektrum im Umfeld der neuen IuK-Technologien gibt. Die Mitarbeiter kommen beruflich und qualifikatorisch aus dem Ingenieurs-, dem gestalterischen, dem künstlerisch-kreativen, dem kaufmännischen, dem sprachlich-linguistischen, dem wirtschafts- und naturwissenschaftlich-technischen Bereich. Die professionelle Grundqualifikation wird ergänzt durch basales Grundwissen im Programmier- und Informatikbereich, das oft autodidaktisch angeeignet wurde. Gefragt sind vor allem Spezialkenntnisse (Computerspiele, Konzeptualisierungen, Visualisierungen), die bislang nicht über formale Ausbildungsgänge vermittelt werden können. Dazu ein Multimedia-Produzent:

*'In diesem Bereich muß man sich von der Ausbildung lösen. Je zerfetzter ein Lebenslauf, desto höher die Chance, daß er sich im Computer eingearbeitet hat. Die wenigsten Leute, die sich bewerben, haben ihre Kompetenz auf dem normalen Bildungsweg erreicht'.*

Im Vergleich zur Multimedia-Branche richtet sich der Personalbedarf der Call Center an ein völlig anderes Arbeitsmarktsegment, das ein niedrigeres Qualifikations- und Anforderungsprofil umfaßt. Ähnlich wie bei den Inhaltsproduzenten von Multimedia existieren auch für den Call-Center-Bereich bislang keine formalen Ausbildungsgänge oder Berufsabschlüsse. Die erforderliche Qualifikation der Mitarbeiter richtet sich danach, ob die Dienstleistungen eher technisch ausgerichtet sind oder reine Hotlines darstellen, die Kundenaufträge oder Bestellungen annehmen. Dazu der Geschäftsführer eines Online-Dienstes, der die Mitgliederbetreuung über ein Call Center abwickelt:

*‘Unser Profil ist nicht, daß jemand ein abgeschlossener Informatiker sein muß oder ein EDV-Kaufmann. Unser Profil ist, daß jemand ein PC-Freak ist. Und ein PC-Freak wird man nicht mit dreijähriger Ausbildung, sondern wenn man sich in seiner Freizeit damit beschäftigt. Wir haben auch Leute hier, die Ausbildungen haben in dem Bereich, teilweise im kaufmännischen Bereich. Also relativ weit gestreut. Wobei wir auch, das sage ich auch offen, Leute haben ohne qualifizierten Abschluß, die überhaupt keinen Abschluß haben. Und was eben auch wichtig ist, daß die Leute nicht nur PC-Kenntnisse mitbringen, sondern es müssen halt auch Leute sein, die Spaß haben am Umgang mit Menschen und halt auch am besten Erfahrungen in anderen Bereichen gesammelt haben, wo sie Umgang mit Kunden hatten, also Verkäufer zum Beispiel. Es gibt für diesen Bereich keine Berufsausbildung oder Hochschulausbildung, sondern wir suchen aus ganz unterschiedlichen Bereichen’.*

Wichtig sind vor allem eine hohe Flexibilität, die Bereitschaft zu Nacht- und Wochenendarbeit sowie zu Teilzeitarbeit. Die Bereitschaft zu Schichtarbeit oder flexiblen Arbeitszeiten ist in der Bevölkerung aufgrund der industriellen Tradition ausgesprochen hoch, was aus Unternehmensperspektive ein nicht zu unterschätzender Standortvorteil darstellt. Aus der Sicht der Call Center, die personalintensiv arbeiten und dadurch relativ hohe Betriebskosten haben, bietet die Ansiedlung in der Region weitere Vorteile, die sich aus der relativ hohen Arbeitslosenrate (davon knapp 35% Angestellte), einem hohen/stillen Arbeitskräftepotential an Teilzeitkräften, d.h. vor allem Frauen, die in das Berufsleben zurückkehren wollen und einem deutlichen Lohngefälle gegenüber anderen Regionen ergeben.

## **5.4 Kapital und Fördermittel**

Für die Mehrzahl der befragten Kleinunternehmer, die erst seit kurzem am Markt sind, sowie für Existenzgründer stellen finanzielle Restriktionen und eine niedrige Eigenkapitaldecke ein gravierendes Hemnis für die Geschäftserweiterung oder Produktentwicklung dar. Dabei geht es nicht nur um fehlendes Investitionskapital für innovative Produktentwicklungen und die notwendige Anschaffung neuer Technologien, sondern beispielsweise auch um die Umlauffinanzierung zur kurzfristigen Überbrückung von Liquiditätsengpässen. Selbst ein relativ erfolgreiches, seit vier Jahren am Markt bestehendes Multimedia-Unternehmen mit 2,5 Mio. DM Umsatz jährlich hat bis heute Probleme, kurzfristige Betriebsmittelkredite zu bekommen. Aufgrund der permanenten technologischen Sprünge im IuK-Bereich stehen die Unternehmen unter Druck, sich den neuesten Entwicklungen anpassen zu müssen, ständig ihre Software-Programme, Tools und auch die entsprechende Hardware zu aktualisieren, um innovativ zu bleiben. Dieser permanente Modernisierungszwang ist,

wie ein Software-Entwickler erläutert, kostenintensiv: *‘Die Produktivität im Softwarebereich ist unheimlich gestiegen. Früher hat man gesagt: Ich brauch nicht viel. Ich brauche einen PC und kann zuhause anfangen, zu entwickeln. Das stimmt nicht. Man muß permanent die neueste Software kaufen für die Entwicklung. Das ist keine billige Sache. Und es ist auch so, daß weniger (Gründer) durchhalten’.*

Moniert wird fast durchgängig, daß in Deutschland im Gegensatz zu den USA zu wenig Risikokapital zur Verfügung gestellt werde. Das saarländische Wirtschaftsministerium hat 1997 einen kleineren Fonds für Venture Capital aufgelegt, um diesen Defiziten zu begegnen. Insbesondere die Software-Branche, die mit einem ‘immateriellen’, nicht beleihbaren Gut handelt, stößt bei den Banken immer wieder auf Widerstände bei der Kreditvergabe. Dazu einige Unternehmensmeinungen:

*‘Das, was bisher gemacht worden ist, reicht einfach nicht. Man muß viel drastischer vorgehen. Es fängt immer mit dem Geld an. Man muß das ganz deutlich in Deutschland und europaweit herausstellen. Microsoft wäre nie groß geworden, wenn es nicht das Geld anfangs gehabt hätte. Die haben 20 Millionen gebraucht und haben sie gekriegt. Und das fehlt eigentlich. Wenn klar wird, daß das Umfeld da ist und jemand das Risiko mit übernimmt, ohne dich zu erpressen, dann trauen sich mehr Leute, so etwas zu machen’.*

*‘Ich bin persönlich der Ansicht, daß wie in Amerika Risikokapital bereitgestellt werden muß. Risikokapital ist einfach Risikokapital. Da kann man nicht darüber reden, es ist zu heiß, daß es dies nur zu drei Viertel oder zur Hälfte ist. Es ist Risikokapital. Wenn neun von zehn auch kaputtgehen, wird der Zehnte doch mehr Gewinn bringen’.*

Ein Multimedia-Unternehmer, der durchaus auch die zögerliche Vergabep Praxis der Banken und deren Motive nachvollziehen kann, beschreibt seine Erfahrungen mit dieser Branche ausführlicher:

*‘In der Bank sitzen Bänker, die müssen es ja beurteilen. Ich komme jetzt zu einer Bank mit einer Diskette, meiner virtuellen Welt. Die stecke ich dort rein und dann läuft ein supertolles Programm, das eine Million Mark kosten wird. Ich hätte das gerne finanziert - eine Diskette. Die Bank überlegt sich jetzt, wo sie die Sicherheiten herbekommt. Die Diskette ist 1 Mark wert. Ob die Software jemals funktioniert, weiß sie nicht. Das heißt, so oder so haben sie keine Sicherheit. Daher ist es äußerst schwierig, für so etwas Geld zu kriegen.’*

Einige der Kleinunternehmer und Existenzgründer konnten die Anfangsphase wirtschaftlich nur überleben, weil es ihnen entweder gelungen ist, private Investoren, die meist aus dem persönlichen Umfeld der Befragten stammten, zu finden oder sie

selbst genügend private Kapitalreserven besaßen, um fehlende Mittel einzubringen. Dazu ein Multimedia-Hersteller:

*‘Wir haben da große Probleme gehabt und wären beinahe dran kaputtgegangen. Wir hatten dann Glück. Wir haben uns umgesehen, um jemand zu finden, der Geld hat... und es investiert hat. In dem Moment, wo das Eigenkapital stieg, haben wir auch Geld gekriegt’.*

Die Erfahrungen der befragten Unternehmer mit Förderprogrammen und Wirtschaftsförderinstitutionen sind zwiespältig. Die Mehrzahl steht der realen Förderpraxis skeptisch gegenüber. Zum einen sei sie nicht auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmen ausgerichtet, die unter zeitlichen Restriktionen und engen Terminvorgaben innovative Entwicklungen vorantreiben müssen, um schnell auf Markterfordernisse reagieren zu können, zum anderen sei die Antragstellung insgesamt zu bürokratisch, zu aufwendig und zu unflexibel. Die Erfolgsaussichten scheinen jedoch, wie ein Unternehmer berichtet, zu steigen, wenn Kooperationen mit Hochschulinstituten eingegangen werden: *‘Der Punkt ist, bei Förderanträgen oder größeren Projekten ist es eine Marketingstrategie, eine Hochschule oder einen Professor im Boot zu haben.’*

Für die Unternehmen ist es oft schwieriger als für die grundlagenorientierten Hochschuleinrichtungen, den innovativen Charakter eines Produkts bzw. die Entwicklungsschritte so zu dokumentieren, daß eine Förderung akzeptiert wird. Dies bestätigt auch ein Experte aus dem Wirtschaftsministerium, der für die Vergabe von Fördermitteln zuständig ist:

*‘Wir haben ein Programm, das richtet sich auch an Hochschulen, an alles, was im IuK-Bereich entwickelt wird. Wir haben sehr viele Hochschulinstitute drin, DFKI und sowas. Wir haben aber auch kleine oder mittlere Unternehmen, die wir fördern können. Man soll aber nicht verschweigen, daß das für uns auch recht schwierig ist - die Firmenförderung. Denn es ist im Einzelfall immer sehr schwer zu überprüfen, ist es innovativ, ist das jetzt was Neues und macht das wirklich Sinn. Wir behelfen uns eigentlich mit der Krücke, wir fördern nur 40% der Gesamtkosten und 60% muß die Firma tragen’.*

Der hohe Anteil an Eigenmitteln, die eingebracht werden müssen, stellt jedoch für viele der Klein- und Kleinstfirmen ein schwer zu überwindendes Hindernis dar.



## 5.5 Hochschul- und Forschungsinfrastruktur

Durch gezielte Maßnahmen hat die saarländische Landesregierung innerhalb der letzten 10 Jahre die regionale Hochschul- und Forschungsinfrastruktur aus- und umgebaut. Die beiden Hochschulen (Universität und HTW) wurden schwerpunktmäßig in den naturwissenschaftlich-technischen und wirtschaftswissenschaftlichen Fachgebieten gestärkt und ausgebaut. Neue zukunftsorientierte Studiengänge wie Umwelttechnik, Werkstofftechnik und Medizintechnik wurden geschaffen. Mit der Schwerpunktsetzung auf den High-tech-Bereich verfolgte die Landesregierung mehrere Ziele. Zum einen sollte der Technologietransfer zwischen Forschung und Wirtschaft gestärkt werden, um die Unternehmen innovativer und damit wettbewerbsfähiger zu machen. Zum anderen sollte der Strukturwandel beschleunigt werden, indem eine Forschungsinfrastruktur errichtet wurde, die eine Sogwirkung auf zukunftssträchtige Branchen und einen Nährboden für neue Firmen oder Ansiedlungen abgeben sollte (vgl. Spielkamp u.a. 1998).

Seinen Ruf als 'Informatikland' verdankt das Land nicht nur den stark ausgebauten Informatik- und Wirtschaftsinformatik-Studiengängen, sondern auch den verschiedenen Forschungsinstituten aus diesem Wissenschaftsbereich, die sich im Saarland angesiedelt haben: Das Max-Planck-Institut für Informatik, das Deutsche Forschungszentrum für künstliche Intelligenz (DFKI), das Institut für Wirtschaftsinformatik an der Universität des Saarlandes (Iwi) und das Institut für Informatik Schloß Dagstuhl.

Die direkten Impulse, die von der Forschungsinfrastruktur in die regionale Multimedia-Branche ausgehen, beziehen sich vor allem auf den Personaltransfer, das Gründungsgeschehen im universitären Umfeld und in weit geringerem Maße auf Technologie- und Wissenstransfer in Form von gezielten Forschungsk Kooperationen (vgl. dazu auch Grewer/Reindl 1997, Spielkamp u.a. 1998).

Die wichtigste Funktion der Hochschulen für die Software- und Multimedia-Unternehmen liegt nach Einschätzung der Befragten in der Ausbildung von qualifiziertem Humankapital. Damit stellen die saarländischen Hochschulen das wichtigste Reservoir an hochqualifizierten Arbeitskräften dar. Die Mehrzahl der Beschäftigten in den befragten Multimedia-Unternehmen kommen aus diesen Institutionen.

Einen nachweislich positiven Einfluß hat die Hochschul- und Forschungslandschaft auf das Gründungsgeschehen im Multimedia- und Softwarespektrum. Zahlreiche Firmengründungen gingen direkt aus universitären spin off's hervor. Unterstützt werden diese Ausgründungen durch Infrastruktur-Einrichtungen wie das Starterzentrum, das direkt neben der Universität angesiedelt ist und Existenzgründern Räumlichkeiten,

Büropersonal und eine entsprechende IuK-Infrastruktur zur Verfügung stellt. Zur Zeit haben sich dort 12 junge Firmen angesiedelt, vor allem Software- und Multimedia-Produzenten. Da das Zentrum bereits seine Kapazitätsgrenzen ausgeschöpft hat, wird bis Ende 1999 zusätzlich ein 'Science Park' errichtet, der innovativen Jungunternehmen Räumlichkeiten bieten soll. Der große Vorteil, den eine enge räumliche Anbindung an die Hochschule bietet, liegt nach Ansicht der befragten Gründer in der personalpolitischen Flexibilität und den engen persönlichen Kontakten zum Wissenschaftsbetrieb.

Echte Forschungs- oder Entwicklungskooperationen zwischen Unternehmen und Hochschulen haben aus der Perspektive der Befragten einen deutlich geringeren Stellenwert als bspw. der Personaltransfer. Nachweislich verliert oder relativiert sich der Kontakt zur Hochschule, je etablierter und älter die Unternehmen sind. Intensiver und kontinuierlicher sind die Verbindungen zur Hochschule bei den universitären spin off's der letzten Gründerwelle. Dort begünstigen persönliche Kontakte und die enge räumliche Anbindung eher Forschungs- und Entwicklungskooperationen. Im Falle eines Multimedia-Unternehmens bestehen *'Kontakte zu Lehrstühlen, aus denen wir schon sehr viel Nutzen geschlagen haben. Wissensaustausch und daß man gemeinsam Projekte angehen kann, beispielsweise mit Prof. N.N. ein BMFT-Projekt, das wir sonst wohl nie gemacht hätten. Oder anders rum machen wir ein Projekt im Bereich EDI, das die sonst nie gemacht hätten, weil wir ihnen Software im Wert von 200.000 Mark zur Verfügung stellen können'*.

Die Kooperation bringt beiden Partnern strategische Vorteile. Generell ist es jedoch eher so, daß die Unternehmen weniger an einem allgemeinen Technologie- und Forschungsaustausch interessiert sind, sondern sich auf interessen geleitete und marktbezogene Fragestellungen konzentrieren. Die Hochschulen kommen nach Auskunft der Befragten auch deswegen seltener als Kooperationspartner in Frage, weil sie zum einen unter anderen zeitlichen Vorgaben arbeiteten, zum anderen zu theorielastig seien, um einen konkreten Marktnutzen zu erbringen. Dazu ein Softwarehersteller: *'Ein weiteres Problem ist der fehlende Marktbezug der Uni und damit verbunden ein anderer Zeitbegriff. Es gibt theoretische Leute, die das Beste vom Besten machen - in fünf Jahren. Aber ich habe nur einen Monat Zeit. Die Kunst ist, der Beste ist, der am besten improvisieren kann'*.

Ähnliche Vorbehalte äußert der Geschäftsführer eines etablierten, relativ großen Softwarehauses, der über Lehraufträge mittlerweile wieder engere Kontakte zur Universität bekommen hat: *'Der Fachbereich Informatik genießt ja einen internationalen Ruf. Der ist ja mit Weltspitze, aber war - und ist es mit Abstrichen auch heute noch - relativ theoretisch orientiert. Und da gab es eben einfach nicht so die Ansätze für eine Kooperation'*.

Es gibt auch Unternehmen, insbesondere aus dem Multimedia-Spektrum, die aufgrund ihres direkten Marktbezugs anwendungsorientierter und damit innovationsfreudiger sind als die Hochschulen, so daß sich kaum Synergie-Effekte ergeben oder innovative Impulse ableiten lassen. Hinzu kommt, daß neueste Technologien schneller in den Unternehmen Einzug halten als in den universitären Bereichen, da diese aufgrund permanenter Haushaltskürzungen immer seltener in der Lage sind, mit der technologischen Entwicklung Schritt zu halten und deshalb den Firmen nur wenig Anknüpfungspunkte bieten können.

## 5.6 Sonstige Standortfaktoren

Aus der Perspektive der Unternehmen stellt die geographische (Rand-)Lage des Saarlandes in bezug auf den deutschen Markt ein, wenn auch nachrangiges Hemmnis dar. Vor allem die ungünstigen Verkehrsanbindungen werden moniert. Das Saarland ist nicht an das ICE-Streckennetz der Deutschen Bahn angeschlossen und die Flugverbindungen zwischen Saarbrücken und Frankfurt/Main wurden schon vor Jahren gestrichen. Um näher am Markt zu sein, installieren deshalb wirtschaftlich erfolgreich agierende Unternehmen, meist Mittelständler, ein Vertriebsnetz mit Niederlassungen in den Ballungsgebieten bzw. im Ausland. Dazu der Geschäftsführer eines der großen saarländischen Softwarehäuser:

*‘Wenn man das Saarland spezifisch sieht, habe ich immer gesagt, wir haben einen Nachteil. Der besteht darin, daß wir für ein bundesweit operierendes Unternehmen aus dieser Randlage des Saarlandes heraus relativ hohe Spesenkosten haben... Wir machen 75% des Umsatzes in Deutschland und 25% im Ausland... Wir sind gerade dabei, eine Niederlassung in den Niederlanden zu gründen. Wir haben eine in der Schweiz, so eine ganz kleine. Und wir haben, wie gesagt, auch Kunden in Österreich, in Ungarn, in Australien, in den USA, in Südafrika - überall’. (Dacos)*

Nach einer ähnlichen Strategie geht ein mittelständischer Mitwettbewerb vor, der mittlerweile sechs Niederlassungen mit jeweils rund 10-12 Mitarbeitern allein Deutschland und Auslandsniederlassungen in Frankreich, Österreich, Polen, Südafrika und der Schweiz hat.

Die von den politischen Akteuren propagierte Saar-Lor-Lux-Region, die das Grenzgebiet der drei Regionen umfaßt, hat als realer Wirtschaftsraum nur geringe Bedeutung. Nur wenige der befragten Unternehmen haben ihre Marktaktivitäten dorthin ausgedehnt. Zwar haben vor allem Serviceprovider und Onlinedienste Interesse an einer

Markterschließung, stoßen aber bei einer grenzüberschreitenden Nutzung der Telekommunikationsinfrastruktur auf Hemmnisse. Dazu ein Wirtschaftsexperte:

*‘Was uns als Standort gegenüber anderen Standorten auszeichnet - negativ und positiv - ist einfach diese Grenze, die wir jetzt haben mit Frankreich. Negativ sicher - wir haben nur einen halben Markt. Normal macht man ja einen Kreis, hier haben wir nur einen Halbkreis. Positiv kann es sein, wenn man daraus eine Chance macht und es in Frankreich versteht, seine Produkte anzubieten. Wir haben da Provider, die schon an Frankreich interessiert sind. Weil ganz Frankreich und auch Lothringen sind, was das Internet angeht, ein bißchen hinter Deutschland zurück wegen Minitel, was da über Jahre favorisiert wurde. Was Lothringen außerdem noch ein bißchen schwierig macht für einen Provider, daß sehr viele kleine Ansiedlungen sind. Da kriegt man also zum Ortstarif nicht unbedingt sehr viele Firmen rein. Und dann gibt es Probleme mit den internationalen Mietleitungen. Die halt sehr teuer sind über die Grenze anzumieten. Und bis jetzt hat sich das noch keiner recht getraut’.*

Für die Mehrzahl der Multimedia-Produzenten, insbesondere auch die Software-Hersteller, ist Lothringen aufgrund seiner mit dem Saarland in vielen Bereichen vergleichbaren Wirtschaftsstrukturen als Absatzmarkt weniger interessant. Denn auch hier fehlen die potentiellen Nachfrager aus den Konzernen und dem Dienstleistungsbereich.

## **6 Wirtschaftspolitische Maßnahmen im Kontext von Multimedia**

Das Saarland ist ebenso wie andere Regionen bestrebt, den eigenen Wirtschaftsstandort für die ‘Zukunftsbranche’ Multimedia attraktiv zu machen. Dabei hat es jedoch gegenüber anderen Regionen komparative Nachteile, die sich aus den spezifischen Wirtschaftsstrukturen ergeben. Im Gegensatz zu anderen Bundesländern hat das Land noch immer die finanziellen Lasten einer altindustriell geprägten Wirtschaft zu tragen, die einen Großteil der Haushaltsmittel binden. Für den sozialverträglichen Abbau der Arbeitsplätze in der Montanindustrie stellte das Land allein für 1996 300 Mio. DM bereit, die gleiche Summe, die in Bayern für den Ausbau des Multimedia-Standorts vorgesehen ist. In die multimediale Zukunft investiert das Land dagegen sieben Millionen DM, verteilt auf vier Jahre.

Auch im Saarland sehen die wirtschaftspolitischen Akteure in Multimedia eine relevante 'Zukunftsbranche', die den strukturellen Wandel befördern und Arbeitsplätze schaffen soll. Nach dem Vorbild anderer Bundesländer hat die saarländische Landesregierung 1995 deshalb die Landesinitiative Telekommunikation Saar ins Leben gerufen, um im Dialog mit relevanten Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Verbänden, Verwaltung und Hochschulen übergreifende wirtschaftspolitische Entwicklungsziele bzw. vorrangigen Handlungsbedarf zu definieren. Ziel dieser konzertierten Aktion war es, die einzelnen, bislang wenig koordinierten und eher punktuellen wirtschaftspolitischen Aktivitäten zu bündeln und eine gemeinsame Strategie zu entwickeln, um die Qualität des Telekommunikations-Standorts Saar zu erhöhen. Gleichzeitig sollte damit das Thema Multimedia stärker in die öffentliche Diskussion gebracht werden, um insbesondere in den Unternehmen ein, wie ein Vertreter aus dem Wirtschaftsministerium betonte, '*Bewußtsein für die Möglichkeiten der IuK-Technologien*' zu entwickeln.

Mehrere anwendungsbezogene Pilotprojekte wurden auf Vorschlag der Landesinitiative initiiert, die in dem Aufbau von themenzentrierten Kompetenzzentren (Telearbeit, ATM-Kompetenzzentrum) mündeten. Des weiteren wurden Vorschläge zur Qualifizierung im allgemein- und berufsbildenden Bereich (Schulen ans Internet) und im Weiterbildungsbereich aufgenommen. Den Schwerpunkt der Aktivitäten bildete jedoch der schnelle Ausbau der Netzinfrastruktur (Breitbandkabel und ATM-Knoten) und damit der Anschluß der Hochschulen an den 'Informations-Superhighway'. Dieser Netzzugang steht nun auch Unternehmen offen, die überschüssige Netzkapazitäten anbieten können. Um den Zugang für Firmen zu erleichtern, wurde innerhalb der Universität ein ATM-Kompetenzzentrum eingerichtet.

Der regionale Politikansatz, der den Multimedia-Bereich stimulieren soll, setzt vor allem auf den Ausbau der Infrastruktur bzw. auf unterstützende Maßnahmen zur Aktivierung der endogenen und exogenen Potentiale. Dazu gehören:

- eine nischenorientierte Ansiedlungspolitik zur Aktivierung exogener Potentiale (Call-Center-Strategie)
  - Schaffung einer leistungsfähigen IuK-Infrastruktur
  - Ausbau der Forschungs- und Hochschulinfrastruktur
  - Förderung von marktnahen An-Instituten und spin-off's (Starterzentrum, Science Park)
  - Aufbau von themenzentrierten Kompetenzzentren zur Aktivierung des endogenen Potentials bei Anwendern
- 
- Erstellung von Firmendatenbanken im Internet und auf CD-ROM
  - Förderprogramm für Multimedia-Projekte

Parallel zu den Aktivitäten der Landesregierung gibt es einige Initiativen von Seiten der Wirtschaftsverbände und Kammern, die sich an die Multimedia-Branche richten. Im Vordergrund steht der Aufbau von Netzwerken, der den Dialog der Akteure untereinander und damit auch potentielle Kooperationen befördern soll. Über koordinierte Marketingaktivitäten soll der Multimedia-Standort Saar außerhalb der Region bekannter gemacht werden.

Die Zentrale für Produktivität und Technologie Saar (ZPT), ein Ableger der Industrie- und Handelskammer, hat spezielle Multimedia-Arbeitskreise eingerichtet, um die Kommunikation und den Austausch zwischen den Anbietern zu fördern. Die ZPT will mit ihren Angeboten gleichzeitig eine Schnittstelle zwischen Multimedia-Anbietern und potentiellen Anwendern aus der Wirtschaft schaffen, um die regionale Nachfrage nach multimedialen Anwendungen und -Produkten zu erhöhen. Der Aufbau und die Unterstützung von Netzwerken gestaltet sich in der Praxis relativ schwierig, weil die Multimedia-Branche zum einen keine eng verknüpften Zuliefererstrukturen hat, sondern ihre Produkte eher 'ganzheitlich' herstellt, zum anderen die Konkurrenz bei den 'immateriellen' Gütern groß und das Mißtrauen gegenüber Wettbewerbern entsprechend hoch ist, so daß die Bereitschaft zum gegenseitigen Austausch bei vielen Befragten eher gering ist. Bedeutend stärker nachgefragt werden konkrete Angebote oder Aktivitäten von Kammern und Verbänden, die einen direkten wirtschaftlichen Nutzen bringen. Dazu gehören u.a. Messebeteiligungen an Gemeinschaftsständen der ZPT, die für Firmen, die erstmals teilnehmen, zu Sonderkonditionen angeboten werden.

## **7 Zusammenfassung**

Die kleinräumige Multimedia-Szene im Saarland beschränkt sich im wesentlichen auf drei Segmente: Softwarebranche, Internetprovider und multimediale Inhaltsanbieter sowie Call-Center. Gemessen an den Arbeitsplatzeffekten sind die Softwarebranche und die neu angesiedelten Call-Center die wichtigsten Wertschöpfungsbereiche. Die originären Multimedia-Produzenten setzen sich aus schon bestehenden kleinen Unternehmen der Werbe- und Medienbranche oder Neugründungen zusammen, deren quantitatives Verhältnis an den Beschäftigtenzahlen gering ist. Das dynamische Gründungsgeschehen darf nicht darüber hinwegtäuschen, daß ein großer Teil der jungen Firmen noch sehr instabil ist und sich bislang noch wenig formalisiert und professionalisiert hat, was die Fluktuationsraten erhöht.

Bis auf einige mittelständische Softwarefirmen besteht die saarländische Multimedia-Landschaft nahezu ausschließlich aus Klein- und Kleinstfirmen, wobei das Gros der originären Multimediaproduzenten wahrscheinlich weniger als 10 Mitarbeiter hat. Bei den Call Centern differenzieren sich die Größenklassen etwas stärker, wobei das Gros klein- und bis mittelständische Größenordnungen umfaßt.

Im Gegensatz zu anderen Regionen erfolgte die Genese der originären Multimedia-Branche nicht 'urwüchsig' aus bereits bestehenden Wirtschaftszweigen (Medien-, Film-, Werbebranche), auf die man hätte aufbauen oder die eine nachfrageorientierte Sogwirkung hätten entfalten können. Trotzdem sind die Softwarebranche und die originären Multimedia-Firmen primär aus endogenen Potentialen der Region hervorgegangen, wobei Humankapital und Hochschulinfrastruktur die wichtigsten Input-Geber waren. Die prekäre Arbeitsmarktlage hat dazu ebenso beigetragen wie die Impulse, die von der regionalen Hochschul- und Forschungslandschaft ausgegangen sind, wobei diese sich primär auf den Personaltransfer bzw. die Begünstigung von spin off's beziehen. Die universitären spin off's wurden zudem durch die jüngsten wirtschaftspolitischen Maßnahmen im Infrastrukturbereich (Starterzentrum, Science Park) befördert.

Bei den Call-Center-Ansiedlungen konnten vornehmlich exogene Potentiale erschlossen werden. Die nischenorientierte Ansiedlungspolitik war insofern erfolgreich, weil das Anforderungsprofil der Investoren genau jene Standortindikatoren umfaßt, die aus der Perspektive anderer Branchen eher als Standortnachteile wahrgenommen werden: Grenzlage, hohe Arbeitslosenquote mit einem relativ hohen Prozentsatz an Berufsgruppen aus dem Angestelltenbereich, ein großes 'stilles' Arbeitskräftepotential an Teilzeitkräften, das vor allem aus Berufsrückkehrerinnen besteht, geringere Kaufkraft, niedrigere Dienstleistungsanteile usw.

Die Mehrzahl der Klein- und Kleinstunternehmen verfolgt eine nischenorientierte Produktpolitik, für die es im Saarland kaum Absatzmärkte gibt. Der regionale Absatzmarkt stellt demzufolge kein dominantes Standortkriterium dar. Trotzdem belassen die Software- und Multimedia-Firmen ihren Sitz im Saarland, was u.a. mentalitätsbedingte Gründe hat. Die Mehrzahl der Firmeninhaber und Gründer sind Saarländer oder leben bereits sehr lange in der Region und sind nicht bereit, den Standort zu wechseln. Die hohe Immobilität und regionale Verbundenheit auf Arbeitnehmerseite findet sich auch bei den Arbeitgebern wieder. Neben diesen 'weichen' Standortfaktoren spielt die unternehmensinterne Arbeitsteilung in die Standortentscheidung hinein. Vor allem die größeren Softwarefirmen, die im Bereich Entwicklung und Programmierung personalintensiv sind, belassen diese Abteilungen in der Region aufgrund der Personalkostenvorteile und des relativ großen Arbeitskräftereservoirs, das durch die Hochschulen generiert wird. Die Verkaufs- und

Vertriebsabteilungen hingegen sind in die Niederlassungen integriert, die marktnah, d. h. vor allem in wirtschaftlich verdichteten Regionen, operieren, wobei die Fixkosten trotz 'Großstadtlagen' aufgrund des geringeren Personalaufwandes und kleinerer Büroflächen relativ niedrig gehalten werden können.

Erst in jüngster Zeit werden die wirtschaftspolitischen Aktivitäten zwischen Politik, Verwaltung, Hochschulen und Unternehmen stärker gebündelt und koordiniert mit dem Ziel, die Infrastruktureinrichtungen und die Vermarktung des zukünftigen Multimedia-Standortes Saar zu verbessern. Diesen Prozeß treiben vor allem einzelne Akteure und Promotoren aus den Unternehmen, der Politik und den öffentlichen Einrichtungen voran, die ihr Interesse an einer Weiterentwicklung des Standortortes deutlich artikulieren und aufgrund ihres Einflusses entsprechende Akzente setzen.

Insgesamt kann man jedoch im Saarland nicht von einem 'Industriecluster' Multimedia im Sinne einer von Piore/Sabel (1989) beschriebenen 'flexiblen Spezialisierung' sprechen, die in der Industrie durch Kooperationsbeziehungen zwischen Zulieferern und Herstellern zu engen wirtschaftlichen Verflechtungen und netzwerkartigen Strukturen führen. Die einzelnen Multimedia-Segmente sind weder untereinander noch miteinander durch enge arbeitsteilige Kooperationsmuster verknüpft, was mit der Art des Produkts und dessen spezifischer Herstellungsweise zusammenhängt. Eine intensivere und dann auch eher punktuelle als kontinuierliche Zusammenarbeit findet nur dann statt, wenn eigenes Know How fehlt oder deutliche Synergie-Effekte zu erwarten sind.

Trotz der positiven Wachstumsraten auf dem sich langsam ausbildenden Multimedia-Markt und den wirtschaftspolitischen Anstrengungen, die TK-Infrastruktur zu verbessern, um Wettbewerbsvorteile zu generieren, fehlen dem Saarland wichtige Elemente der Wertschöpfungskette, um nachhaltige strukturelle Effekte zu erzielen. Die großen Unterhaltungs- und Medienkonzerne, von denen die größten Input- und Wachstumsraten im Contentbereich ausgehen, sind im Saarland nicht präsent und werden es wohl auch zukünftig nicht sein. Die strukturellen Nachteile des Landes sind nicht kurzfristig durch wirtschaftspolitische Steuerungsmaßnahmen zu kompensieren. Der Wettbewerb der Regionen gleicht einem Nullsummenspiel, weil auch die anderen Bundesländer ihre Anstrengungen intensivieren und sich dadurch der Abstand zu wirtschaftlich starken Ländern wie Bayern oder Baden-Württemberg nicht verringert (vgl. Matthäi 1997). Letztere pushen in massiver Form den Ausbau der TK-Infrastruktur, schaffen mit Hilfe von großzügigen Förderprogrammen und Multimedia-Projekten in Zusammenarbeit mit der Wirtschaft günstige Rahmenbedingungen zur Ansiedlung von Multimedia-Anbietern und genießen gleichzeitig durch die historisch bedingte Präsenz großer Medien- und Unterhaltungskonzerne komparative Vorteile, weil sie dadurch automatisch stärker an der Multimedia-Wertschöpfungskette partizipieren können als dies dem Saarland möglich wäre.





## Literatur

Becattini, Giacomo: Industrielle Distrikte und ihre Bedeutung für die sozio-ökonomische Entwicklung Italiens. In: Thomas Manz (Hg.): Klein- und Mittelbetriebe im Prozeß der industriellen Modernisierung. Bonn 1991. S. 31-50.

Belzer, Volker/Michel, Lutz P.: Der Multimedia-Standort Düsseldorf. Stuttgart 1998. (Arbeitsbericht /Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Nr. 98)

Booz-Allen &Hamilton (Hrsg.): Zukunft Multimedia. Grundlagen, Märkte und Perspektiven in Deutschland. 3. Aufl. Frankfurt am Main 1996.

Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW): Wochenbericht. 10 (1996) S. 165-173.

Eckert,Thomas/Egeln, Jürgen: Multimedia-Anbieter in Westdeutschland: Existieren Cluster? Stuttgart 1997. (Arbeitsbericht /Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Nr. 76)

Europa und die globale Informationsgesellschaft (Bangemann-Report). 1994.

Fuchs, Gerhard: Multimedia Standort Baden-Württemberg - zwischen Hoffen und Bangen (Arbeitstitel). Unv. Ms. Stuttgart 1997.

Grammel, Ralf/Iwer, Frank: Mögliche Arbeitsplatzeffekte durch Multimedia in ausgewählten Regionen Baden-Württembergs. Stuttgart 1997. (Arbeitsbericht / Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Nr. 81)

Greuer, Hans-Günter/Reindl, Josef: Arbeit und Innovation im Betrieb. Saarbrücken: ISO-Institut 1997. (Im Druck).

Kohn, Karl-Heinz P.: Multimedia als Beruf. Arbeitsmarkteffekte und persönliche Strategien auf dem Weg in die Informationsgesellschaft. Saarbrücken 1996. (Info / Landesarbeitsamt Rheinland-Pfalz-Saarland).

Litzenburger, Gerd: Call Center - Der heiße Draht zum Kunden. 1998.

[www.saarland.ihk.de](http://www.saarland.ihk.de)

Matthäi, Ingrid: Multimedia im Saarland. In: Arbeitnehmer Jg. 45 (1997), H.12, S. 404-405.

Matthäi, Ingrid/Kotthoff, Hermann: Multimedia - Chancen und Risiken für das Saarland. In: Multimedia - Technologien, Entwicklungstendenzen, Chancen und Risiken für das Saarland. Saarbrücken 1996. (AK-Beiträge 5.1996)

Piore, Michel J./Sabel, Charles F.: Das Ende der Massenproduktion. Frankfurt/M. 1989.

Porter, Michael: The competitive advantage of nations. New York 1990.

Spielkamp, Alfred u.a.: Strukturpolitische Impulse und Wirkungen der saarländischen Forschungslandschaft / Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung, Mannheim (ZEW), Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft, Saarbrücken (ISO). Mannheim 1998.

Willke, Helmut: Die Entwicklung im Multimedia-Bereich als Herausforderung regionalpolitischer Steuerung. Stuttgart 1996. (Arbeitsbericht / Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg. Nr. 68)



Literaturverzeichnis

Anhang (Abkürzungen, Verzeichnisse, Glossar)

Publikationsverzeichnis d. Akademie