

Peter Kirchner

# **Kompetenzentwicklung regionaler Wirtschaft**

Fallstudien aus Heilbronn-Franken

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	7
Kapitel 1	
Einleitung .....	9
Kapitel 2	
Vom Kompetenzbegriff zur regionalen Kompetenzbiographie .....	19
Kapitel 3	
Innovationen, Tüftler-Unternehmer und Vererbte Kompetenz .....	53
Kapitel 4	
Nanoökonomie und mündlich erfragte Wirtschaftsgeographie .....	75
Kapitel 5	
Bevölkerungs- und Wirtschaftsprofil der Region Heilbronn-Franken .....	81
Kapitel 6	
Fallstudie Logistik .....	91
Kapitel 7	
Fallstudie Informationstechnik-Sektor (IT) .....	135
Kapitel 8	
Fallstudie Fulfillment .....	165
Kapitel 9	
Fallstudie Automobilzuliefersektor .....	173
Kapitel 10	
Kompetenz- und Pfadentwicklung in der Region Heilbronn-Franken .....	235
Unternehmensregister .....	243
Personenregister .....	246
Autor .....	248

# Kapitel 1

## Einleitung

*„What is really required is a large collection of industrial and locational monographs all drawn up according to the same plan and giving proper attention on the one hand to the incessant change in production and consumption functions and on the other hand to the quality and behavior of the leading personnel“ (Schumpeter 1949, S. 328).*

Das von dem österreichischen Nationalökonom Joseph Schumpeter, einem der wichtigsten Wirtschaftswissenschaftler des 20. Jahrhunderts, geforderte Forschungsprogramm liefert die Eckpunkte für die vorliegende wirtschaftsgeographische Monographie. Sie untersucht anhand von Branchen-Fallstudien inklusive Unternehmens- und Unternehmer-Biographien die Entstehung und Entwicklung regionaler Dienstleistungs- und Industrieschwerpunkte in Heilbronn-Franken. Der immerwährende Wandel im Wechselspiel zwischen Produktion und Konsumtion eröffnet neue wirtschaftliche Herausforderungen und Möglichkeiten, führt aber auch zum Ende oder der Transformation obsoleter Güter, Dienstleistungen und Prozesse. Die Nutzung wirtschaftlicher Gelegenheiten wie auch die Überwindung von Auslaufmodellen ist von der Wahrnehmung, Deutung und dem Handeln von Führungskräften und Tüftlern abhängig. Die wirtschaftliche Dynamik liegt also in den Händen von kompetenten Unternehmerinnen und Unternehmern, die für die Umsetzung ihrer Ziele Visionen brauchen, aber auch auf kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen sind.

Eine wichtige Zielsetzung dieses Buches ist die Beantwortung der Frage, wie es zum Aufbau der für das Erkennen und Nutzen wirtschaftlicher Gelegenheiten notwendigen Kompetenz kommt. Am Beispiel der historischen Entstehung und Entwicklung der Uhrenproduktion in Glashütte im Erzgebirge südlich von Dresden lassen sich erste Antworten finden und grundlegende Konzepte aufzeigen.

Ferdinand Adolph Lange lernte ab 1830 in einer fünfjährigen Lehrzeit beim Taschenuhrmacher Johann Christian Friedrich Gutkaes in Dresden das Uhrmacherhandwerk. 1837 begab er sich auf Wanderschaft, die ihn u.a. nach Paris, dem damaligen Zentrum der Uhrmacherskunst, führte. Dort fand er bei dem aus Österreich stammenden, bekannten Meister Joseph Thaddäus Winnerl eine Anstellung. In den Vorlesungen des Physikers Francois Arago erweiterte er seine wissenschaftliche Bildung. Anschließend machte er noch Station in der

## Kapitel 4

# Nanoökonomie und mündlich erfragte Wirtschaftsgeographie

*„Das Leben kann nur in der Schau nach rückwärts verstanden, aber nur in der Schau nach vorwärts gelebt werden.“ Søren Kierkegaard (1813–1855)*

Wie schon in früheren Projekten (Kirchner 2001, 2008, 2011) bildet ein qualitativ-empirischer Zugang in Form von Unternehmerinterviews die wichtigste Grundlage für die Rekonstruktion der wirtschaftlichen Kompetenzentwicklung in der Region Heilbronn-Franken. Der Fokus auf konkrete Akteure und Handlungsträger wirtschaftlicher Entwicklung begründet sich nicht nur durch die Forderung von Joseph Schumpeter im Eingangszitat in Kapitel 1, sondern vor allem durch die sozial-konstruktivistischen Erkenntnisse der Theorieanalyse zum Kompetenzbegriff in Kapitel 2. Der Kern des Konstruktivismus besteht darin, dass die Wirklichkeit beobachterabhängig ist. Eine Verständigung über unterschiedliche Konstruktionen der Wirklichkeit kann im Sinne des Symbolischen Interaktionismus durch sprachliches Aushandeln im Gespräch mit anderen erfolgen. Wenn kommunikatives Handeln der Problemlösung dient, kann es Lernprozesse im Sinne der Neukonstruktion der eigenen Sicht von Wirklichkeit anstoßen. Lernen ist der wichtigste Weg zur Kompetenz. Dieser Weg wird durch Motivation, Werte und Ethos gesteuert. Kompetenz speist sich aus Handlungsvermögen und Handlungsantrieb. Kompetenz ermöglicht die Bewältigung bestehender und fördert die Konstruktion neuer Herausforderungen (siehe Kap. 2).

Dieser sozialpsychologische Theorierahmen stellt die Wahrnehmungs-, Deutungs- und Handlungsmuster von konkreten Akteuren als wichtigste Datenquelle in den Mittelpunkt des erkenntnisleitenden Interesses. Wahrnehmung, Deutung und Handlung sind die drei Kernprozesse der Konstruktion der Wirklichkeit. Sie erfolgen in iterativen Lernschleifen bzw. Bewusstseinsbildungs- und Handlungsketten (Abb. 4.1). Von zentraler Bedeutung sind die Deutungsmuster:

*„Sie beeinflussen, welche Handlungen die Menschen ausführen, sei es sprechend, schreibend oder in anderen Tätigkeitsvollzügen, und sie prägen damit die alltäglichen Handlungen. Deutungsmuster helfen somit der Gemeinschaft ebenso wie dem Subjekt, sich in der komplexen Wirklichkeit zu orientieren, Gegebenheiten einzuschätzen, Zustände zu bewerten ...“ (Fuchs 2013, S. 66f.).*



*Abb. 4.1: Das Städtepaar Heilbronn/Neckarsulm als wichtiger Standort für Unternehmen des Logistik-, IT-, Fulfillment- und Automobilzuliefersektors*

Der Forscher möchte eruieren, welche Entwicklungen wie und vor allem warum in Gang gesetzt wurden und welche Voraussetzungen dafür notwendig waren. Methodisch lag den insgesamt 84 Unternehmer- und Expertengesprächen eine nichtstandardisierte Gesprächsführung in Form eines engen Dialogs („Close Dialogue“) zugrunde. Experten und Forscher haben in den Gesprächen durch die Versprachlichung ihrer subjektiven Wirklichkeiten intersubjektiv nachvollziehbare neue Wirklichkeiten geschaffen (Clark 1998, S. 88). Das Interesse des Forschers an den Kompetenzen und der Kompetenzentwicklung eines Unternehmers und seines Unternehmens war Ansporn für die Befragten, weitgehend offen und unvoreingenommen Auskunft zu geben. Insofern lassen sich alle Gespräche als fruchtbar im Sinne der Daten- und Erkenntnisgewinnung verbuchen. Für eine Strukturierung der Gespräche diente als roter Faden und Rahmen ein problem- und themenzentrierter Leitfaden (Witzel 1985).

Der direkte handlungsorientierte und primärstatistische Zugang auf die Unternehmerbiographien und Entwicklungspfade ihrer Unternehmen lässt sich in Anlehnung an eine historische Forschungsrichtung als Oral Economic Geography einstufen. Ins Deutsche übertragen lässt sich dieser Ansatz als mündlich erfragte Wirtschaftsgeographie beschreiben (Kirchner 2015, S. 40). Über die auf den Einzelfall bezogene, induktive Perspektive hinaus lassen sich aber auch allgemeine Kategorien, Typen oder Muster ableiten. So sind z.B. in Eppingen eine Reihe von Industrie-Unternehmen aus einer handwerklichen Wurzel und der Verarbeitung von Feldfrüchten entstanden (Kirchner 2008).

## Unternehmensbeispiel 4: Rüdinger Spedition GmbH in Krautheim

1930 gründete Franz Rüdinger in Krautheim ein Transportunternehmen für den Viehtransport in die Schlachthöfe in Mannheim und den Rücktransport von Sand und Kies. 1959 siedelt sich die Metallwarenfabrik Wöhrle in Krautheim an, für deren Produkte Franz Rüdinger die Distribution übernahm. Durch die Ansiedlung von Automobilzulieferern rund um die Teststrecke im Raum Boxberg kamen 1981 weitere Industriekunden hinzu. Seit 1986 besteht in Krautheim die Firma Seitz mit ihrer Produktion von Fenstern und Türen für Reisemobile, für die Rüdinger ein Eingangs- und Ausgangslager betreibt. 1990 wurde für einen Großventilator der Firma Gebhardt die Heckverbreiterung eines Planentiefaders entwickelt. Durch diese Neuerung setzte ein Wachstum im Maschinentransport mit Übergröße bis zur Marktführerschaft ein.

Seit 1995 forciert Roland Rüdinger den Ausbau der Lagerlogistik mit mittlerweile 11 Lagerhallen in Windischbuch. In Dörzbach entstand 2014 ein weiterer Lagerlogistik-Standort. Von diesen Hallen aus erfolgen z. B. ein deutschlandweiter Saatgut-Direktvertrieb oder die Auslieferung von Holzbearbeitungsmaschinen der Weinig AG aus Tauberbischofsheim. Neben der Spedition Fritz betreibt die Spedition Rüdinger als einziger verbliebener regionaler Mittelständler noch eine Stückgutspedition und ist dabei Partner im Netzwerk Online Systemlogistik, XXL-Stückgut und ELVIS Part Load. Der Umsatzanteil der Stückgutspedition ist allerdings rückläufig. Wachstum findet im Werksverkehr, der Lagerlogistik und den Spezialtransporten statt. In diesen Bereichen hat Rüdinger zahlreiche überregionale Kunden. Der Umsatzanteil regionaler und überregionaler Kunden liegt bei jeweils 50 %. Den im Gegensatz zu anderen mittelständischen Logistikunternehmen geringen regionalen Umsatzanteil kommentierte Roland Rüdinger wie folgt: *„Bis vor 10 Jahren war es ganz schwierig, in Hohenlohe Lagerlogistik zu verkaufen. Wir verkaufen im Hohenloher Raum ganz schwierig.“* Der maximale Umsatzanteil eines Kunden beträgt 6 %. Diese Streuung mindert das Risiko der Abhängigkeit von einzelnen Kunden.

2013 beschäftigte die Rüdinger Spedition GmbH 300 Mitarbeiter, darunter 50 Auszubildende. Für Fort- und Weiterbildung steht ein eigenes Schulungszentrum zur Verfügung. Das Unternehmenswachstum von zuletzt 15 % jährlich ist abhängig vom Umfang des eigenen Nachwuchses: *„Unser Wachstum wird über die Ausbildung gesteuert“.*

*Quelle: Interview mit Roland Rüdinger am 22. Juli 2013*