

### Marktinduzierte und eigentümerinduzierte Restrukturierung - unterschiedliche Muster der Transformation in Betrieben des ostdeutschen Maschinenbaus und der Automobilindustrie

Lungwitz, Ralph-Elmar

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

Rainer Hampp Verlag

#### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lungwitz, R.-E. (1997). Marktinduzierte und eigentümerinduzierte Restrukturierung - unterschiedliche Muster der Transformation in Betrieben des ostdeutschen Maschinenbaus und der Automobilindustrie. In E. J. Dittrich, F. Fürstenberg, & G. Schmidt (Hrsg.), *Kontinuität im Wandel : Betriebe und Gesellschaften Zentraleuropas in der Transformation* (S. 61-70). München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-425812>

#### Nutzungsbedingungen:

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

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use:

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

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

R.-E. Lungwitz

## **Marktinduzierte und eigentümerinduzierte Restrukturierung - unterschiedliche Muster der Transformation in Betrieben des ostdeutschen Maschinenbaus und der Automobilindustrie**

### **1. Primäre und sekundäre Transformation sowie die Idealtypen einer marktinduzierten und eigentümerinduzierten Restrukturierung**

Betrachtet man die Transformationsprozesse in den ostdeutschen Industrieunternehmen, so fallen zunächst vielfältige Gemeinsamkeiten auf wie der massive Personalabbau, die faktische Neugründung von Controlling- und Vertriebseinrichtungen, die Reorganisation der Zulieferbeziehungen u.a.m. Analysiert man jedoch die soziale Genese marktwirtschaftlicher Unternehmen genauer, so stößt man auf durchaus unterschiedliche Akteurkonstellationen und Abläufe. Nachfolgend sollen diese Unterschiede durch den Vergleich der Transformationsmuster im Maschinenbau und in der Automobilindustrie verdeutlicht werden, wobei man allerdings davon ausgehen kann, daß ähnliche Aussagen auch in Bezug auf andere Branchen getroffen werden könnten. Es braucht nicht speziell betont zu werden, daß es sich in folgendem um eine idealtypische Konstruktion handelt, und daß in der Realität durchaus Mischformen zwischen den beiden dargestellten Modellen vorstellbar sind, wobei die beiden einbezogenen Branchen jedoch den Vorteil haben, daß die Idealtypen hier in relativ reiner Form auftreten.

Rekonstruiert man typische Transformationsverläufe in ostdeutschen Industriebetrieben, so lassen sich zwei Phasen unterscheiden, die man als *primäre* und *sekundäre Transformation* bezeichnen könnte. In der primären Transformation geht es in erster Linie darum, das, gemessen an den Bedingungen und Erfordernissen der Marktwirtschaft in Deutschland, problematische Erbe der Planwirtschaft auf betrieblicher Ebene zu beseitigen. Eine solche nationale Relativierung ist unabdingbar, da einzelne überkommene Elemente der Planwirtschaft, die in Deutschland als problematisch bezeichnet werden müssen, in anderen postsozialistischen Staaten keineswegs notwendigerweise von vornherein eine solche Bezeichnung verdienen. Typische zu lösende Probleme der primären Transformation sind die radikale Reduzierung der aktiven<sup>1</sup> Belegschaft, die Auflösung betrieblicher Sozialeinrichtungen (Lutz 1994), die Verschärfung von formalen Ordnungs- und Disziplinnormen, die Erhöhung des Stellenwertes von Qualität im

---

<sup>1</sup> „Aktive“ Belegschaft meint hier die Beschäftigten, die tatsächlich im Arbeitsprozeß stehen. Aufgrund der extensiven Nutzung der Kurzarbeiterregelung lag die Zahl dieser Beschäftigten in der Regel deutlich unter der formalen Belegschaftsstärke.

Produktionsprozeß. Die zumindest grundsätzliche Lösung dieser Probleme war eine notwendige Voraussetzung dafür, daß die Betriebe überhaupt die Chance hatten, am weiteren Transformationsprozeß teilnehmen zu können. Durch die Beseitigung des problematischen Erbes der Planwirtschaft *allein* entstanden aber noch keine unter den Bedingungen der Marktwirtschaft überlebensfähigen Betriebe. In der sekundären Transformation wird ein komplexes unternehmerisches Konzept entwickelt und praktiziert, das auf ein bestimmtes Marktsegment zielt und die Technologie, die Personal- und Organisationsstruktur, die Zuliefer- und Kooperationsbeziehungen u.a.m. darauf ausrichtet. Maßnahmen der technologischen bzw. organisatorischen Modernisierung ordnen sich in dieses komplexe unternehmerische Konzept ein. In diesem Rahmen fällt auch die Entscheidung darüber, ob der betreffende Betrieb als verlängerte Werkbank oder als selbständige unternehmerische Einheit existieren soll. Der Prozeß der sekundären Transformation ist immer weniger durch das überkommene Erbe der Planwirtschaft geprägt und mündet schließlich in den normalen marktwirtschaftlichen Strukturwandel auf Unternehmensebene. Die Treuhandanstalt verstand sich definitiv als eine Institution, die im Rahmen der primären Transformation tätig wurde. Die Erarbeitung und Umsetzung eines unternehmerischen Konzeptes und die Orientierung von Modernisierungsmaßnahmen an diesem sollten dem privaten Eigentümer überlassen bleiben, was nicht ausschließt, daß auch die Manager von Treuhandbetrieben gewisse Spielräume für unternehmerisches Handeln besaßen. Allerdings fand sich die Treuhandanstalt nur in Ausnahmefällen bereit, dafür auch Investitionsmittel bereitzustellen. Die Begriffe primäre bzw. sekundäre Transformation besitzen in erster Linie einen analytischen Charakter. Es handelt sich nicht notwendigerweise um zwei chronologisch aufeinander folgende Phasen, d.h. in einem bestimmten Zeitraum können in einem Unternehmen sowohl Veränderungen eintreten, die der primären Transformation zuzurechnen sind, als auch solche, die eher in den Bereich der sekundären Transformation gehören. Die Idealtypen der *marktinduzierten* bzw. der *eigentümerinduzierten* Restrukturierung beziehen sich auf die Phase der sekundären Transformation. Damit eine Restrukturierung stattfinden kann, müssen mindestens folgende drei Voraussetzungen erfüllt sein:

1. Die Veränderungen müssen für die Eigentümer bzw. für die Eigentumsrechte ausübenden Akteure (Management) rational sein. Dies ist wiederum nur gegeben, wenn auf die Akteure ein gewisser Druck ausgeübt wird. Fehlt dieser, dann ist es in der Regel rationaler, alles so zu belassen, wie es ist, und sich nicht den mit jeder Restrukturierung verbundenen Risiken und Mühen auszusetzen.
2. Es müssen handlungsleitende Konzepte für die Reorganisation verfügbar sein, die sich zum Teil relativ alternativlos aus den externen Sachzwängen ergeben können, bei denen es sich zum Teil aber auch um Lösungen handeln kann, die nur eine Variante aus einem breiten Feld von Möglichkeiten darstellen.

3. Die Eigentümer bzw. Manager müssen über die finanziellen, personellen und sozialen Ressourcen (Macht) verfügen, um die entsprechenden Veränderungen einleiten und durchsetzen zu können.

Vor diesem Hintergrund lassen sich nun auch die Begriffe *marktinduzierte* bzw. *eigentümerinduzierte Restrukturierung* präzisieren. Im Fall der marktinduzierten Restrukturierung geht der notwendige Veränderungsdruck unmittelbar von den Veränderungen des Marktes aus. Die tatsächlich ablaufenden Restrukturierungsprozesse bestehen dabei sowohl aus solchen intraorganisatorischen Veränderungsprozessen, die durch Umweltveränderungen in einer direkten Weise erzwungen werden, ohne daß das Management größere Handlungsspielräume besitzt, als auch solchen, die durch das Management im Rahmen bestimmter Spielräume sozial konstruiert wurden. Wesentlich ist, und darin liegt der Unterschied zu den weiter oben beschriebenen Problemen der primären Transformation, daß sich beide Arten von Veränderungsprozessen zu einem nach vorn weisenden unternehmerischen Gesamtkonzept fügen, das über das Niveau einer passiv-reaktiven Anpassung hinausreicht. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang allerdings auch, daß der Eigentümer, meist ein Unternehmen aus den alten Bundesländern oder dem Ausland, in diesem sozialen Konstruktionsprozeß keine zentrale Rolle spielt. Er setzt zwar gewisse Rahmenbedingungen und beteiligt sich auch an der Bereitstellung von Ressourcen, die eigentliche Konzeptgenese aber erfolgt im wesentlichen vor Ort, und wird vom Management des ostdeutschen Betriebes getragen, sei dieses nun ostdeutscher oder westdeutscher Provenienz.

Im Fall der eigentümerinduzierten Restrukturierung geht der Veränderungsdruck vom Eigentümer aus, der die Konzepte sowie die Ressourcen für die Reorganisation bereitstellt. Der ostdeutsche Betrieb ist weitgehend Objekt der Restrukturierung bzw. Modernisierung; er hat in erster Linie eine Anpassungsleistung an die vom Eigentümer vorgegebenen Konzepte zu vollziehen.

Man kann die obigen Ausführungen auch in einer Art negativer These zusammenfassen: Falls nicht vom Markt ein inhaltlich relativ klar definierter Veränderungsdruck auf die intraorganisatorischen Strukturen der Unternehmen ausgeht und kein Management vorhanden ist, das fähig ist, diese Impulse aufzunehmen und in ein unternehmerisches Gesamtkonzept zu integrieren oder falls kein Eigentümer existiert, der in der Lage ist, marktwirtschaftliche Veränderungen in dem ihm gehörenden Unternehmen zu konzipieren und durchzusetzen, dann sind die Chancen für eine erfolversprechende Restrukturierung der ostdeutschen Unternehmen im Rahmen der sekundären Transformation eher gering.

Nachfolgend sollen beide Muster der Restrukturierung ostdeutscher Betriebe anhand des Maschinenbaues bzw. der Automobilindustrie näher erläutert werden.<sup>2</sup>

## **2. Der ostdeutsche Maschinenbau und der Typus der marktinduzierten Restrukturierung**

Wie in anderen Branchen auch, war die Produktion im Maschinenbau der DDR in Form von Kombinatn mit hoher Fertigungstiefe organisiert. Vergleicht man dies mit dem traditionell mittelständisch geprägten Maschinenbau in der Bundesrepublik, so waren die Unterschiede im formalen Unternehmensaufbau zwischen Ost und West in dieser Branche wahrscheinlich besonders groß. Es wurden vornehmlich Standardmaschinen in relativ großen Serien für den Bedarf des sowjetischen Marktes sowie für andere RGW-Länder produziert. Allerdings gab es auch Bereiche des Textil- bzw. Werkzeugmaschinenbaues, in denen die DDR vergleichsweise erfolgreich auf westlichen Märkten agierte, was für eine gewisse Leistungsfähigkeit des Innovationspotentials der betreffenden Kombinate spricht. Auf betrieblicher Ebene dominierten neben der bereits erwähnten hohen Fertigungstiefe die für die Planwirtschaft typischen pseudo-tayloristischen Strukturen in Form ausgeprägter Hierarchien, einer strikten Aufgabenteilung zwischen Büro und Werkstatt und einer technikorientierten Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine in Bereichen automatisierter Fertigungstechnik (Lungwitz 1989). Für den Maschinenbau gilt insbesondere die bereits weiter oben getroffene Feststellung, daß Prozesse, die analytisch der primären bzw. sekundären Transformation zuzuordnen sind, auf der Ebene des Einzelbetriebes durchaus zeitlich parallel verlaufen können. Die Betriebe des Maschinenbaus hatten die gleichen Probleme zu lösen, wie sie auch in anderen Branchen anstanden. Das (ostdeutsche) Management ging jedoch unmittelbar nach Einführung der Marktwirtschaft daran, eigenständige unternehmerische Konzepte zu erarbeiten und umzusetzen. Es

---

<sup>2</sup> Die dem Artikel zugrundeliegenden empirischen Fakten stammen aus zwei sozialwissenschaftlichen Forschungsprojekten zum Transformationsprozeß in der ostdeutschen Industrie. Dabei handelt es sich um ein Projekt der Universität Hannover „Modernisierung der ostdeutschen Automobilindustrie und Herausbildung einer neuen betrieblichen Sozialverfassung“, Leitung Otfried Mickler, an dem der Autor mitarbeitete sowie um ein von der Deutschen Forschungsgemeinschaft gefördertes Projekt zum Thema „Implementation industrieller Beziehungen in ostdeutschen Unternehmen“ am Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung Chemnitz, bearbeitet von Evelyn Preusche und Irina Ermischer. Im erstgenannten Projekt wurden 17 Betriebe der ostdeutschen Automobil- bzw. Automobilzulieferindustrie untersucht. Das letztere Projekt basierte auf Intensivfallstudien in sechs Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaues der Region Chemnitz. Obwohl die unternehmerische Restrukturierung dieser Betriebe nicht das zentrale Thema dieses Projektes war, zeichnen sich doch deutlich die Konturen des hier beschriebenen Musters betrieblicher Transformation ab. Die Projekte wurden Ende 1994 bzw. im Frühjahr 1995 abgeschlossen. Für die inhaltliche Interpretation der empirischen Fakten im Rahmen dieses Artikels trägt der Autor die alleinige Verantwortung.

erblickte in der Marktwirtschaft die Chance, nunmehr, nachdem die ständige inkompetente Einmischung der Politik in die wirtschaftlichen Prozesse beendet war und nachdem man sich auf den Beschaffungsmärkten frei mit allem Notwendigen versorgen konnte, alle Abläufe allein nach Maßgabe der wirtschaftlichen 'Vernunft' zu gestalten. Daß in diese Aufbruchstimmung auch eine gehörige Portion Naivität einfloß, steht auf einem anderen Blatt. Vielleicht handelte es sich hier auch um eine „notwendige Illusion“, die den erforderlichen Schwung vermittelte, um zumindest das real Mögliche zu erreichen. Das Management beließ es nicht bei einer passiven Reaktion auf weggebrochene Märkte und administrative Auflagen der Treuhandanstalt, sondern es arbeitete eigenständige unternehmerische Konzepte aus, in die die Vorhaben der betrieblichen Restrukturierung eingebunden waren und begann, diese umzusetzen. Dabei ging man von der offenkundigen Tatsache aus, daß die Herstellung von Standardmaschinen in relativ großen Serien künftig nicht mehr die tragende Säule des Erzeugnissortiments sein konnte. Ohne diese Option völlig aufzugeben, bemühte man sich jetzt um den Aufbau einer kundenorientierten Kleinserienfertigung mit Blick auf die westlichen Märkte. In diesem Zusammenhang lag es auch auf der Hand, daß die überkommenen kombi-natsförmigen Unternehmensstrukturen wegen zu hoher Kosten und mangelnder Flexibilität für diese neuen Herausforderungen keinen funktionalen institutionellen Rahmen darstellten. Die Schwerpunkte der unter dem unmittelbaren Druck der veränderten Marktlage erarbeiteten betrieblichen Reorganisationskonzepte bestanden deshalb in der Entwicklung neuer Erzeugnisse, in der radikalen Reduzierung der Fertigungstiefe<sup>3</sup>, der Neuordnung der Zulieferbeziehungen, der Verringerung der Losgrößen und dem Abbau von Hierarchien<sup>4</sup>. Das empirische Material läßt

<sup>3</sup> Auf die wichtige Rolle der Reduzierung der Fertigungstiefe im Rahmen betrieblicher Reorganisationskonzepte verweist auch eine vergleichende betriebswirtschaftliche Untersuchung des ostdeutschen und westdeutschen Maschinenbaus. Ihrzufolge war 1992 die durchschnittliche Fertigungstiefe in den ost- bzw. westdeutschen Betrieben etwa gleich. Allerdings hatte man in Ostdeutschland den Personalabbau nicht mit der gleichen Rigorosität vorangetrieben wie die Reduzierung der Fertigungstiefe, was zu einem deutlich geringeren Auslastungsgrad der Beschäftigten und zu einer niedrigeren Arbeitsproduktivität führte als in den westdeutschen Maschinenbaubetrieben (Mallok, Fritsch 1994: 613). Dies hängt wahrscheinlich damit zusammen, daß man, in Hoffnung auf einen künftigen Aufschwung und unter Ausnutzung der damals existierenden gesetzlichen Möglichkeiten, einen Teil der „überflüssigen“ Belegschaft zunächst nicht entließ, sondern in 0-Stunden-Kurzarbeit versetzte.

<sup>4</sup> Daß diese Konzepte aufgrund der internationalen Rezession des Maschinenbaus Anfang der neunziger Jahre, des harten Verdrängungswettbewerbes auf besetzten Märkten und anderer Ursachen in vielen Fällen nicht den erhofften betriebswirtschaftlichen Nutzen brachten, steht

allerdings keine Antwort auf die Frage zu, inwieweit sich die (ostdeutschen) Manager bewußt am Leitbild der mittelständischen westdeutschen Maschinenbauunternehmen orientierten. Nach der Privatisierung erfolgten zwar Sortimentsabstimmungen mit den Eigentümern und die Posten der Geschäftsführer wurden meist mit Vertretern der Mutterfirmen besetzt. Wesentlich ist aber, daß in allen sechs in die Untersuchung einbezogenen Betrieben des Maschinen- und Anlagenbaus der Region Chemnitz die Eigentümer die in der Treuhandphase von dem ostdeutschen Management ausgearbeiteten Restrukturierungskonzepte grundsätzlich akzeptierten und weiterführten<sup>5</sup>.

Zusammenfassend sei noch einmal festgestellt: Man kann im ostdeutschen Maschinenbau vom Typus einer marktinduzierten Restrukturierung sprechen, da hier

- ein von der Marktsituation ausgehender Veränderungsdruck existierte, der inhaltlich relativ eindeutig definierte intraorganisatorische Veränderungen auf die Tagesordnung setzte;
- ein betriebliches Management existierte, das fähig war, diesen Impuls aufzunehmen und mit weiterführenden unternehmerischen Konzepten zu verbinden;
- teils eigene, teils vom Eigentümer ausgehende Ressourcen mobilisiert werden konnten, um diese Restrukturierung vollziehen zu können.

### **3. Die ostdeutsche Automobilindustrie und der Typus der eigentümerinduzierten Restrukturierung**

Deutlich anders verlief dagegen der Restrukturierungsprozeß in der ostdeutschen Automobilindustrie. Er war vor allem dadurch gekennzeichnet, daß sich mit Volkswagen bzw. General Motors/Opel bereits kurz nach der deutschen Vereinigung zwei große Automobilkonzerne mit dem Bau neuer Werke zu engagieren begannen, wobei insbesondere der VW-Konzern auf die Tradition langjähriger Kontakte mit der DDR-Automobilindustrie zurückgreifen konnte. Bei den neuen Automobilwerken in Eisenach bzw. Mosel handelte es sich zwar um Neugründungen im Stile japanischer Transplants. Es ist aber zu berücksichtigen, daß, speziell im Fall des Volkswagen-Werkes, zunächst in relativ großem Maße auf bestehende Produktionsanlagen und Teile der Belegschaft ehemaliger DDR-Automobilhersteller zurückgegriffen werden konnte. Beide Konzerne forderten ihnen bekannte westliche Zulieferfirmen auf, sich ebenfalls in Ostdeutschland zu

---

hier nicht zur Diskussion. Dieses Scheitern ändert nichts an dem hier beschriebenen Typus einer marktinduzierten Restrukturierung.

5 Eine weitere strukturelle Innovation, die gemeinsam von regionalen Gewerkschaftsvertretern sowie Managern Chemnitzer Maschinenbaubetriebe ins Leben gerufen wurde, besteht in dem „Interessenverband Chemnitzer Maschinenbau“ (ICM), (vgl. Preusche, Ermischer 1994, Bluhm 1994)

engagieren, was diese auch taten, indem sie bestehende Zulieferbetriebe übernahmen oder neue Produktionsstätten gründeten. Diejenigen Unternehmen der DDR-Automobilindustrie, denen es nicht gelang, in diese neu entstehenden Produktionsnetzwerke bzw. damit verbundene Marktsegmente einzudringen oder die nur eine periphere Position darin einnahmen, hatten Probleme zu überleben. Viele von ihnen mußten ihre Tätigkeit beenden. Dies läßt sich gut am Schicksal der drei Finalisten des DDR-Automobilbaus demonstrieren: Das Automobilwerk Eisenach, Hersteller des PKW „Wartburg“, ging in Liquidation. Die Sachsenring Automobilwerke Zwickau, Hersteller des PKW „Trabant“, erhielten zwar zeitweilig einige Zulieferaufträge von Volkswagen, standen aber wiederholt am Rande der Liquidation. Nur durch eine Politisierung des Falles und eine Mobilisierung der Öffentlichkeit gelang es schließlich, zumindest einige Kernbereiche des Werkes zu privatisieren. Der dritte Finalist, Barkas Chemnitz (Karl-Marx-Stadt), Hersteller des Kleintransporters B-1000 und ab 1988 Produzent von 4-Takt-Motoren nach VW-Lizenz, wurde zergliedert: Die Motorenproduktion wurde in VW Sachsen integriert, andere Bereiche wurden als Zulieferfirmen ausgegründet, reprivatisiert oder auch liquidiert (vgl. Mickler, Engelhardt, Lungwitz, Walker 1994). Wesentlich ist in diesem Zusammenhang nun die Tatsache, daß es hier, in Gestalt der beiden erwähnten Konzerne sowie von etablierten westlichen Zulieferfirmen Eigentümer gab, die über klare Konzepte der betrieblichen Restrukturierung für ihren neu erworbenen ostdeutschen Besitz verfügten und die die finanziellen, personellen und sozialen Ressourcen besaßen, um diese Konzepte auch umzusetzen. Dieses Muster der betrieblichen Transformation wurde sicher auch dadurch begünstigt, daß sich die westliche Automobilindustrie selbst am Beginn eines tiefgreifenden Reorganisationsprozesses befand und daß mit dem ‘lean-production’-Konzept ein relativ klar umrissenes Leitbild für diese Umgestaltung existierte. Zudem erwies sich der Sozialzusammenhang in den einbezogenen ostdeutschen Betrieben als hochgradig gestaltbar, was für eine Reorganisation, die sich vor allem auf eine Veränderung gewachsener Organisationsstrukturen bezieht, von besonderer Bedeutung ist. Zum Beispiel erleichterte die traditionell wesentlich geringere Statusdifferenzierung in den ostdeutschen Betrieben, verglichen mit Westdeutschland, wesentlich die auf den Wertschöpfungsprozeß ausgerichtete Kooperation zwischen verschiedenen Arbeitergruppen (Bediener-Instandhalter) sowie zwischen Arbeitern und produktionsnahen Angestellten.

Die ostdeutschen Manager sahen sich in dieser Branche, aus unterschiedlichen Gründen, nicht in der Lage, einen ähnlichen marktinduzierten Prozeß betrieblicher Reorganisation einzuleiten, wie oben für den ostdeutschen Maschinenbau beschrieben. Dazu trug sicherlich auch die Tatsache bei, daß der technologische Rückstand der DDR-Automobilindustrie im Vergleich zum Westen noch weitaus



größer war als im Maschinenbau. Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, daß der Markt nach der Produktionseinstellung des Trabant, Wartburg und des B-1000 im Frühjahr 1991 auch für die Zulieferbetriebe faktisch völlig zusammenbrach.

Was den notwendigen Druck - als eine wesentliche Voraussetzung für die Einleitung von Reorganisationsprozessen - betrifft, so wird gemeinhin auf die Erfordernisse des Marktes verwiesen. Dieser erfordere bessere Qualität, niedrigere Kosten usw. und löse deshalb Veränderungen, wie beispielsweise eine Modernisierung im Rahmen von 'lean production' aus. Minssen (1993), Trinczek (1992) u.a. haben allerdings gerade mit Blick auf 'lean production' zu Recht auf den kontingenten Charakter des Zusammenhanges von interner Unternehmensentwicklung und Veränderungen in der Umgebung der Unternehmen (Märkte) verwiesen. Die Genese und Durchsetzung von Veränderungskonzepten ist letztlich ein Akt sozialer Konstruktion, der sich nicht linear aus Veränderungen der Unternehmensumwelt ergibt und der nicht ausschließlich den Kriterien wirtschaftlicher Rationalität folgt (vgl. auch DiMaggio, Powell 1983). Insbesondere lean production ist kein Konzept, was faktisch durch die unmittelbare Marktsituation direkt und alternativlos erzwungen wird wie beispielsweise die Reduzierung der Fertigungstiefe im ostdeutschen Maschinenbau. Es drängt sich den Akteuren nicht spontan auf, sondern das Management muß es kennen und „daran glauben“, um eine entsprechende Situationsdefinition vornehmen und Handlungen daran ausrichten zu können. Man kann also hier von einer kulturellen Komponente innerhalb des sozialen Konstruktionsprozesses betrieblicher Reorganisationskonzepte sprechen<sup>6</sup>. Man darf zumindest vermuten, daß diese kulturelle Komponente bei den ostdeutschen Führungskräften der Automobilindustrie 1990/91 eher gering ausgeprägt war<sup>7</sup>. Sie dürften sich, soweit sie sich unter dem akuten Problemdruck überhaupt mit der Erarbeitung von Restrukturierungskonzepten, die über die Aufgaben der primären Transformation hinauswiesen, befaßten, eher daran orientiert haben, den Pseudo-Taylorismus der Planwirtschaft in einen wirklichen Taylorismus zu verwandeln. Allerdings stellt auch dies nur eine Vermutung dar. Festzuhalten bleibt jedoch eines: Sofern die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen stimmten und

---

<sup>6</sup> Bereits 1984 wiesen DiMaggio, Powell (a.a.O.:151) auf den Stellenwert von „mimetic structuration“ im Zusammenhang mit der Orientierung an japanischen Vorbildern hin. Auch der Vortrag von Günther Ortman: LEAN als Formgenese und Viabilität, gehalten auf der Herbsttagung der Sektion Industriesoziologie der Deutschen Gesellschaft für Soziologie am 22.10. 1993 in Gelsenkirchen, dokumentierte diese nicht-ökonomischen Aspekte des lean-production-Konzepts.

<sup>7</sup> Damit soll keineswegs pauschal ein negatives Werturteil über die ostdeutschen Automobilmanager gefällt werden. Viele von ihnen leisten auch nach der Privatisierung eine anerkannte Arbeit. Es gibt auch keinerlei Veranlassung zu der Annahme, daß die ostdeutschen Manager im Maschinenbau im Durchschnitt kompetenter gewesen seien als in der Automobilindustrie.

es tatsächlich zur Erarbeitung und Umsetzung betrieblicher Restrukturierungsprozesse kam, seien diese marktinduziert oder eigentümerinduziert gewesen, fanden sich in den ostdeutschen Betrieben auch die subjektiven Potenzen, um diese mit Leben zu erfüllen.

#### **4. Marktinduzierte und eigentümerinduzierte Restrukturierung auch in Osteuropa?**

Auch in den anderen ehemals sozialistischen Ländern müssen die Unternehmen grundsätzlich die beiden 'Phasen' durchlaufen, die oben als primäre bzw. sekundäre Transformation bezeichnet wurden, denn auch hier ist die unmittelbare Beseitigung des problematischen Erbes der Planwirtschaft auf betrieblicher Ebene nicht identisch mit der Erarbeitung und Umsetzung eines nach vorn gerichteten unternehmerischen Gesamtkonzepts. Allerdings dürften sich die konkreten Inhalte dieser Phasen und die in ihnen wirksam werdenden Akteure von Land zu Land und auch hier möglicherweise wieder von Branche zu Branche, unterscheiden. Eine entscheidende Besonderheit Ostdeutschlands besteht darin, daß die neuen Bundesländer, im Unterschied zu den anderen postsozialistischen Ländern, durch die Modalitäten des deutschen Einigungsprozesses zu einem Hochlohnland wurden. Für die ostdeutsche Industrie bedeutete dies, daß sie den in der DDR dominanten Pfad der Produktion relativ wenig anspruchsvoller Massenartikel verlassen und versuchen mußte, sich auf dem Feld einer flexiblen Qualitätsproduktion zu behaupten (Wittke, Voskamp, Bluhm 1993). Dies war gleichbedeutend mit einem besonders hohen Reorganisationsaufwand auf Unternehmensebene, mußte doch neben den allgemeinen Transformationsproblemen auch noch die Umstellung auf ein neues Produktionsmodell bewältigt werden, wenn auch der daraus resultierende Reorganisationsbedarf sicherlich branchenspezifisch unterschiedlich war. In den anderen postsozialistischen Ländern besteht *dieser Anpassungsdruck (noch) nicht*. Eine deutliche Parallele zu der eigentümerinduzierten Restrukturierung, wie sie oben am Beispiel der ostdeutschen Automobilindustrie beschrieben wurde, besteht in den Fällen, wo ausländische Firmen ein Unternehmen in den ehemals sozialistischen Ländern erwerben und dieses auf der Grundlage ihrer Konzepte und Ressourcen umzugestalten beginnen. Wesentlich weniger eindeutig ist jedoch die Rolle der Privateigentümer im Restrukturierungsprozeß der Unternehmen, die sich als Folge der nationalen Privatisierungsprogramme herausgebildet haben. Es ist zumindest fraglich, ob sie konzeptionell, finanziell, personell und unter dem Aspekt ihrer Durchsetzungsmacht gegenüber dem betrieblichen Management in der Lage sein werden, einen Prozeß

eigentümerinduzierter Restrukturierung in den Unternehmen durchzusetzen<sup>8</sup>, wie er im ostdeutschen Maschinenbau deutlich wurde.

## 5. Literatur

- Blum, K., 1995, Regionale Unterstützungsnetzwerke in der ostdeutschen Industrie: Der Interessenverband Chemnitzer Maschinenbau, in, Wiesenthal, H., Hrsg., Einheit und Interessenpolitik, Frankfurt, New York
- DiMaggio, P.J., Powell, W. W., 1983, The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, in, *American Sociological Review*, Vol. 48
- Dörr, G., Kessel, T., 1995, Inner- und zwischenbetriebliche Restrukturierung in der tschechischen Automobilindustrie, Manuskript, Wissenschaftszentrum Berlin, Berlin
- Lungwitz, R.-E., 1989, Widersprüche der sozialen Technikgenese im bürokratischen Sozialismus am Beispiel flexibel automatisierter Systeme, in, *Informationen zur soziologischen Forschung in der DDR*, H. 6
- Lutz, B., 1994, Institutionen und Interessen - Erste Thesen und Überlegungen zum Prozeß der System-Transformation, in: *Berliner Journal für Soziologie*, H. 3
- Mallock, J., Fritsch, M., 1994, Fertigungstiefe und Produktivität im ostdeutschen Maschinenbau, in, *Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung*, H. 12
- Mickler, O., Engelhardt, N., Lungwitz, R., Walker, B., 1994, Modernisierung der ostdeutschen Automobilindustrie und Entwicklung einer neuen betrieblichen Sozialverfassung, Forschungsbericht, Hannover
- Minssen, H., 1993, *Lean production* - Herausforderung für die Industriesoziologie, in: *Arbeit*, H. 1
- Preusche, E., Ermischer, I., 1995, Implementation industrieller Beziehungen in Ostdeutschland im Verlauf des Transformationsprozesses von der staatlichen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft auf der betrieblichen Mikroebene, Forschungsbericht, Institut für Wirtschafts- und Sozialforschung, Chemnitz
- Trinczek, R., 1992, Trends und Desiderate der soziologischen Management-Forschung, Vortragsmanuskript, Erlangen
- Witke, V., Voskamp, U., Blum, K., 1993, Den Westen überholen, ohne ihn einzuholen? - Zu den Schwierigkeiten bei der Restrukturierung der ostdeutschen Industrie und den Perspektiven erfolgversprechender Reorganisationsstrategien, in, Schmidt, R., Hrsg., *Zwischenbilanz - Analysen zum Transformationsprozeß der ostdeutschen Industrie*, Berlin

---

<sup>8</sup> Einen günstigeren Rahmen für unternehmerische Reorganisationsprozesse könnten Joint Ventures darstellen (Dörr, Kessel 1995), deren Wirkungsweise sich allerdings mit den Begriffen marktinduzierte bzw. eigentümerinduzierte Restrukturierung nicht adäquat erfassen läßt.