

Die Transformation der ostdeutschen Betriebe

Die Transformationsgeschichte der ostdeutschen Betriebe zwischen 1989 und 1995 wird auf zwei Ebenen analysiert. Auf der betrieblichen Ebene wird untersucht, wem die ostdeutschen Betriebe gehören (ca. 72% gehören westlichen Eigentümern) und welche neuen Produktionskonzepte dort eingeführt wurden (mehr als die Hälfte werden als „verlängerte Werkbänke“ klassifiziert). Auf der zweiten Ebene werden die Mobilitätsprozesse der Manager untersucht. Ca. 85% der Manager waren schon vor 1989 in leitender Stellung in den ehemaligen DDR Betrieben tätig. Ein relativ hoher Anteil konnte diese Position nach der Wende behaupten bzw. wurde in höhere Leitungsfunktionen befördert (Reproduktion der ökonomischen Elite). Ca. 44% der Ost-Manager waren vor 1989 Mitglied der SED oder einer ihrer Blockparteien.

1. Der Einfluß der Privatisierung auf die Sozialstruktur¹

Die Treuhand-Anstalt (THA), die im März 1990 in Berlin gegründet und im Dezember 1994 wieder aufgelöst wurde, hat in diesem kurzen Zeitraum eine beeindruckende historische Leistung vollbracht. Sie hat innerhalb von fünf Jahren mehr als 15.000 Betriebe privatisiert und damit die zentralistische Staatswirtschaft der ehemaligen DDR in eine Marktwirtschaft transformiert.² Allerdings hat die Politik der THA keine ungeteilte Zustimmung gefunden. Kritiker haben darauf hingewiesen, daß alternative Formen der Privatisierung verfügbar seien, die geringere Kosten verursacht hätten als die von der THA praktizierte Schocktherapie und für die es Vorbilder in anderen osteuropäischen Staaten gäbe (Priewe 1994).

Es geht in dieser Arbeit nicht um eine Kritik an der von der THA durchgeführten Privatisierung (Seibel 1994), und es soll auch nicht nachgewiesen werden, daß es zur Politik der THA eine Alternative gegeben hätte. Die Privatisierung ist inzwischen eine historische Tatsache, die nicht mehr rückgängig gemacht werden kann. Thema dieser Arbeit ist der Zusammenhang zwischen einer bestimmten Privatisierungsmethode und den sich daraus ergebenden sozio-ökonomi-

schen *Struktureffekten*. Es wird die These vertreten, daß die von der THA gewählte Privatisierungsmethode einen erheblichen Einfluß auf die Sozialstruktur in den Neuen Bundesländern (NBL) gehabt hat und daß andere Formen der Privatisierung – wie sie z.B. in Ungarn oder Polen versucht wurden – auch andere sozialstrukturelle Konsequenzen gehabt hätten (Leipold 1993).

Die These besagt im einzelnen, daß der Konzentrationsgrad des Eigentums, die Größenstruktur der Betriebe, die Einführung neuer Produktionsmethoden, die Herkunft des Führungspersonals und die Beziehung zwischen Eigentum und Kontrolle durch die Privatisierungsmethode der THA beeinflusst wurden. In den NBL haben sich spezifische Eigentumsverhältnisse entwickelt, die sich durch drei Merkmale charakterisieren lassen: Erstens, die ostdeutschen Betriebe befinden sich überwiegend im Eigentum anderer (westlicher) Unternehmen; dadurch wurde zweitens eine hohe Konzentration des Eigentums am produktiven Vermögen bewirkt; und drittens gibt es in Ostdeutschland keine Trennung zwischen Eigentum und Kontrolle (vgl. Abschnitt 4). Die (westlichen) Unternehmen sind nicht nur Eigentümer, sie kontrollieren die ostdeutschen Betriebe auch. Die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Stellung der Manager in den ostdeut-

schen Betrieben werden in Abschnitt 7 diskutiert.

Bevor diese Thesen am empirischen Material belegt werden, soll zunächst der Ausgangspunkt selbst dargestellt werden, nämlich die spezifische, von der THA und nur von ihr gewählte Form der Privatisierung. Da dies in vielen Publikationen bereits geschehen ist (Fischer et al. 1993) und auch nicht im Zentrum dieser Analyse steht, begnügen wir uns im folgenden Abschnitt mit einer kurzen Zusammenfassung jener historischen „Tatsachen“, die von der THA geschaffen wurden.

2. Die Privatisierungsmethode der THA

Die THA hat bei ihrer Gründung ca. 270 Kombinate übernommen, in denen 90% aller Industrie-Beschäftigten der ehemaligen DDR tätig waren. Sie bewertete diesen Vermögensbestand im Jahre 1990 mit 76 Mrd. DM; beim Verkauf von 15.000 Betrieben wurden jedoch insgesamt nur 30 Mrd. DM eingenommen. Bei ihrer Selbstauflösung im Dezember 1994 hinterließ die THA Schulden in Höhe von 256 Mrd. DM, die durch die Übernahme von Altschulden, Kreditbürgschaften, ökologische Altlasten, Sozialpläne, Ausgleich von Verlusten oder Ausgaben für Unternehmensberater verursacht wurden.³ Die THA hat für das produktive Vermögen der ehemaligen DDR also keine Einnahmen erzielt, sondern hat im Durchschnitt für jeden verkauften Betrieb einen Verlust von ca. 17 Mill. DM erwirtschaftet. Sie hat für dieses Problem eine griffige Formel geprägt: Es „wurden nicht Unternehmen veräußert, sondern Investoren gekauft“ (vgl. Brücker 1995a: 448).

Die großen Kombinate, die die THA 1990 übernahm, wurden nicht in Holding-Gesellschaften umgewandelt, um sie dann mit Hilfe eines „Voucher-Systems“ zu privatisieren – wie es zeitweise in Polen und Rußland versucht wurde (Kirchner 1992; Iwanek 1992). Es wurden auch keine „Volksaktien“ ausgegeben, um eine breite Streuung des Eigentums am produktiven Vermögen der ehemaligen DDR zu erreichen. Vielmehr ging die

THA einen anderen Weg, der sich schematisch in drei Abschnitte gliedern läßt:

(1) Die großen Kombinate wurden zunächst entflochten und in ihre einzelnen Betriebe zerlegt; diese Betriebe wurden dann in rechtlich selbständige Kapitalgesellschaften umgewandelt. Die Kombinate hatten eine gewisse Ähnlichkeit mit den westdeutschen Konzernen und wurden in der DDR in bewußter Nachahmung der westdeutschen Konzernstruktur geschaffen (Glaeßner 1977). Mit der Zerlegung der Kombinate und der Verselbständigung der Betriebe begann ein Prozeß, den man als Auflösung und „Atomisierung“ der sozialistischen Verflechtungsstrukturen bezeichnen kann (Albach 1993; Seibel 1994: 27).

(2) Innerhalb jedes Betriebes hat seit 1990 ein kontinuierlicher Abbau der Belegschaft stattgefunden; in den meisten Fällen wurde sie auf weniger als 20% ihres früheren Bestandes (vor 1989) reduziert.⁴ Die Verkleinerung der Belegschaft auf einen überlebendfähigen Kern war ein wichtiger Schritt auf dem Wege zur Privatisierung, der von der THA veranlaßt wurde. Während also im ersten Schritt der Kombinate-Verbund aufgelöst wurde, wurden im zweiten Schritt die Großbetriebe durch eine stufenweise Entlassung des Personals auf kleine bzw. mittelgroße Betriebe reduziert.

(3) Diese kleinen bis mittelgroßen Betriebseinheiten wurden dann auf dem Markt für Unternehmenskontrolle zum Verkauf angeboten. Der Markt für Unternehmenskontrolle ist ein Markt, auf dem Unternehmen/Betriebe *in toto* gekauft und verkauft werden und auf dem als Käufer fast ausschließlich andere Unternehmen auftreten. Die THA hat auf diesem Markt mehr als 10.000 Betriebseinheiten zum Verkauf angeboten.

Die USA haben nicht nur eine größere Volkswirtschaft, sie verfügen auch über einen Markt für Unternehmenskontrolle, der im Vergleich zu Europa ausdifferenzierter und stärker entwickelt ist. Auf diesem Markt wurden 1994 ca. 3.800 Transaktionen registriert.⁵ Obwohl diese Zahlen nur grobe Durchschnittswerte liefern und keinen direkten Vergleich gestatten, ist doch offensichtlich, daß auf dem ostdeutschen Markt für Unternehmenskontrolle zwischen 1991 und

1994 ein großes Überangebot geschaffen wurde. Die Käufer konnten weitgehend die Bedingungen diktieren, zu denen die ehemaligen Volkseigenen Betriebe (VEB) verkauft wurden.

Die Entscheidung, die Betriebe als Ganzes auf dem Markt für Unternehmenskontrolle zu verkaufen, hatte zwei Konsequenzen, die noch genauer analysiert werden müssen. Zunächst wurde damit die Möglichkeit einer breiten Streuung des Eigentums definitiv ausgeschlossen, da die meisten Betriebe an einen einzelnen Eigentümer oder eine kleine Gruppe von Investoren verkauft wurden (Konzentrationsgrad des Eigentums).⁶ Weiterhin hatte diese Entscheidung einen erheblichen Einfluß auf den Typ des Eigentümers: Die meisten Eigentümer der ostdeutschen Betriebe sind nicht Individuen oder Familien, sondern andere Unternehmen. Ein relativ kleiner Kreis von *Unternehmen* ist Eigentümer der überlebensfähigen Betriebe in den NBL.

Die Gründe für diese Privatisierungsstrategie sind evident. Die Betriebe wurden an Eigentümer verkauft, die über drei wichtige Ressourcen verfügten, die die DDR-Betriebe brauchten, um zu überleben, und die auf anderen Wegen kurzfristig nicht beschafft werden konnten: neue Technologie, Kapital und professionelles Unternehmertum. Die Selektionskriterien, die die THA bei der Auswahl der Käufer anwandte, lassen sich auf diese drei Ressourcen beziehen: Die Käufer mußten ein überzeugendes Sanierungskonzept vorlegen (unternehmerische Kompetenz), sie mußten bereit sein, hohe Investitionen zu tätigen (neue Technologie), und sie mußten nachweisen, daß sie dafür das entsprechende Kapital bereitstellen konnten. Die ostdeutschen Manager, die ihren Betrieb durch ein „management-buy-out“ (MBO) retten wollten, erfüllten in den meisten Fällen keines dieser drei Kriterien; und selbst wenn sie ein überzeugendes Sanierungskonzept vorlegten, konnten sie doch häufig das dafür erforderliche Kapital nicht mobilisieren.

Die in Osteuropa häufig praktizierte „Voucher“-Methode – bei der Anteilsscheine an die Bevölkerung zu einem niedrigen Preis verteilt werden – erreicht zwar eine breite Streuung des Eigentums, verfehlt aber das

Sanierungsziel, nämlich die kurzfristige Beschaffung von neuer Technologie, Kapital und professionellem Unternehmertum. „Volksaktionäre“ können ihren Betrieben keine dieser Ressourcen zuführen – vor allem dann nicht, wenn diese Ressourcen im eigenen Land nicht verfügbar sind.⁷ Den Zielkonflikt zwischen einer egalitären Verteilungsstruktur des Eigentums einerseits und einer effizienten Privatisierung andererseits hat die THA zugunsten der zweiten Alternative entschieden.

3. Die empirische Untersuchung

Wir haben im Frühjahr 1994 – also fast fünf Jahre nach der Wende – damit begonnen, die Transformation der ostdeutschen Betriebe zu untersuchen. Dieser späte Zeitpunkt wurde bewußt gewählt, da es uns nicht darauf ankam, die Transformation in ihrem aktuellen Ablauf zu beschreiben, sondern ihr *Ergebnis* zu analysieren. Wir gingen davon aus, fünf Jahre nach der Wende soziale und ökonomische Strukturen vorzufinden, die für eine längere Periode Bestand haben und die erkennen lassen, wer die neuen Eigentümer in Ostdeutschland sind und wer die ostdeutschen Betriebe leitet.

Es wurden zwei Unternehmens-Stichproben gezogen. Eine erste Stichprobe umfaßte 127 Unternehmen in den Bundesländern Sachsen, Brandenburg und Thüringen (Stichprobe A). Zur Grundgesamtheit gehören nur Unternehmen, die die folgenden Bedingungen erfüllen: Das Unternehmen existierte bereits vor 1989 und gehörte nach der Wende zum Bestand der THA; zum Zeitpunkt des Interviews sollte das Unternehmen privatisiert sein und wenigstens 50 Beschäftigte haben. Es wurden Unternehmen aus allen Wirtschaftssektoren ausgewählt; Unternehmen des öffentlichen Sektors (z.B. Sparkassen) und des Handels wurden jedoch ausgeschlossen.

In jedem Unternehmen wurden zwei Interviews durchgeführt, und zwar ein Interview mit der Geschäftsleitung und ein Interview mit dem Betriebsrat. Die Interviews waren offen, orientierten sich aber an einem Leitfaden, der chronologisch aufgebaut war.

In den Interviews sollte die „Geschichte“ der Transformation zwischen 1989 und 1994/95 in chronologischer Reihenfolge „erzählt“ werden, zum einen aus der Perspektive der Geschäftsleitung und zum anderen aus der Perspektive des Betriebsrates. Die qualitativen Auswertungen in den Abschnitten 5 und 7 beruhen auf diesen Fallstudien.

Während des Interviews mit der Geschäftsleitung wurden die Namen aller Führungskräfte des Unternehmens („Manager“) erfragt und in ein Organigramm eingetragen. Nach Abschluß der Interviewphase wurde allen Managern aus den 127 Unternehmen ein standardisierter Fragebogen zugeschickt, in dem der Bildungsweg und jeder einzelne Karriereschritt von der ersten beruflichen Position bis zur gegenwärtigen Position (zum Zeitpunkt des Interviews) abgefragt wurden. Aus dieser Umfrage sind insgesamt 426 verwertbare Fragebögen verfügbar (Rücklaufquote ca. 30%). Die statistischen Auswertungen in den Tabellen 3, 4 und 5 beruhen auf diesen Fragebögen.

Um die Frage nach den Eigentümern der ostdeutschen Unternehmen präziser beantworten zu können, wurde eine zweite größere Unternehmens-Stichprobe gezogen (Stichprobe B). Die Grundgesamtheit sind alle Unternehmen mit 100 Beschäftigten oder mehr in den NBL. Als Datenbasis wurde das Handbuch der ostdeutschen Betriebe (Verlag Hoppenstedt) benutzt. In diesem Handbuch sind für die meisten rechtlich selbständigen Unternehmen vollständige Angaben über die Anzahl der Beschäftigten, das Stammkapital, Umsatz, Eigentümer und Geschäftsführer enthalten. Wenn die Handbuch-Informationen nicht vollständig waren, wurde den Betrieben ein schriftlicher Fragebogen zugeschickt.⁸ Insgesamt konnten die Eigentümer für 1.247 ostdeutsche Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten identifiziert werden. Die statistischen Auswertungen in den Tabellen 1 und 2 beruhen auf dieser Stichprobe.

In den Abschnitten 4 und 5 wird zunächst die Frage beantwortet, wem die Betriebe in Ostdeutschland gehören und welche neuen Produktionsmethoden dort implementiert wurden. Die Abschnitte 6 und 7 konzentrieren sich auf die Frage, welche Manager die Ost-Betriebe leiten, wo sie herkommen und

welche berufliche Karriere sie zwischen 1989 und 1995 durchlaufen haben. In Abschnitt 8 wird die Parteimitgliedschaft der „neuen“ Manager untersucht.

4. Wem gehören die ostdeutschen Unternehmen?

Die zentrale These dieses Aufsatzes lautet, daß die Privatisierungsmethode der THA die sozio-ökonomischen Strukturen in den NBL geprägt hat. Diese These soll im folgenden an einem ersten Beispiel überprüft werden, nämlich an der Verteilungsstruktur des Eigentums am produktiven Vermögen.

Die Entscheidung der THA, die Kombi-nats-Unternehmen auf einen überlebensfähigen Kern zu reduzieren und sie dann auf dem Markt für Unternehmenskontrolle *in toto* anzubieten, hat dazu geführt, daß nur größere Unternehmen als potentielle Käufer in Frage kamen. Zwar haben in vielen Fällen die Manager der zu privatisierenden Firmen der THA ein Konzept für ein MBO vorgelegt, dies scheiterte jedoch häufig am nicht verfügbaren Eigenkapital. Und selbst in den Fällen, in denen die THA ein MBO akzeptierte, besitzen die Manager in der Regel nur eine Minderheitsbeteiligung, während Banken oder Investment-Gesellschaften die Kapital-Mehrheit übernommen haben.⁹

Die Privatisierungsmethode der THA hat eine Verteilungsstruktur des Eigentums (am produktiven Vermögen) geschaffen, die sich seit mehreren Jahrzehnten in vielen fortgeschrittenen kapitalistischen Staaten entwickelt hat: Unternehmen sind die Eigentümer anderer Unternehmen, die sich wiederum im Eigentum anderer Unternehmen befinden.... (Kapitalnetzwerke). In den NBL haben diese Kapitalnetzwerke jedoch eine spezifische Struktur, da die dominanten Beziehungen von West nach Ost verlaufen. Westdeutsche bzw. westliche Unternehmen besitzen die ostdeutschen Unternehmen, während ostdeutsche Unternehmen nur in sehr wenigen Fällen an westdeutschen Betrieben beteiligt sind (Carlin/Mayer 1995).

Tabelle 1: Eigentümer der Ost-Betriebe nach Betriebsgröße

Betriebsgröße	Typ des Eigentümers (%)							
	Ost Pers.	Ost Untern.	West Pers.	West Untern.	Ost/ West	Aus- land	Staat	Alle (%)
100-199	27,4	5,9	17,7	38,1	2,1	8,0	0,9	54,5
200-399	14,1	5,4	17,1	51,5	1,8	8,1	2,1	26,8
400 +	4,7	2,1	9,0	65,0	0,4	15,5	3,0	18,8
Alle	19,6	5,1	15,9	46,8	1,7	9,5	1,6	100

N = 1.247; Pers. = Personen/Familien; Untern. = Unternehmen; Zeilen addieren sich zu 100%.
Betriebsgröße: Anzahl der Beschäftigten.

Die Verteilungsstruktur des Eigentums verändert sich historisch nur in langen Zeiträumen, es sei denn, revolutionäre Bewegungen bewirken kurzfristig eine Umverteilung. In diesem Sinne war die Wende von 1989 eine revolutionäre Bewegung und die THA war ein revolutionärer Akteur, der die Eigentumsstruktur abrupt verändert hat – allerdings in einer Weise, die so von den Initiatoren der Wende nicht intendiert war. Das „Volkseigentum“ an den früheren DDR-Kombinaten wurde durch die Wende zunächst entwertet¹⁰, und der sanierungsfähige Kern wurde dann von der THA an westliche Unternehmen verkauft.

Die Daten, die in Tabelle 1 präsentiert werden, stammen aus der Stichprobe B (N = 1.247) und zeigen im Detail die Verteilung des Eigentums über verschiedene Typen von Eigentümern und über drei Betriebsgrößen-Klassen (Beschäftigte).

Von 1.247 Unternehmen, deren Eigentümer identifiziert werden konnten, befinden sich insgesamt 24,7% im Besitz von Personen oder Unternehmen aus Ostdeutschland (Spalten 1 und 2), 62,7% befinden sich im Besitz von Personen oder Unternehmen aus Westdeutschland (Spalten 3 und 4); 1,7% aller Unternehmen werden gemeinsam von einem Eigentümer aus dem Osten bzw. dem Westen gehalten (gleich hohe Beteiligung); 9,5% befinden sich im Eigentum ausländischer Unternehmen und bei 1,6% ist der Staat noch Mehrheits-Eigentümer (darin eingeschlossen Betriebe, die sich noch im Besitz der BvS befinden). Während ostdeutsche Eigentümer noch relativ häufig Personen oder Familien sind (19,6%, Spalte 1), sind

westdeutsche Eigentümer überwiegend Unternehmen. Fast die Hälfte (46,8%) aller ostdeutschen Firmen gehören westdeutschen Unternehmen.

Insgesamt befinden sich 118 Betriebe der Stichprobe im Besitz ausländischer Eigentümer, davon sind nur 7 Personen/Familien, alle anderen sind Unternehmen. Im einzelnen sieht die Verteilung ausländischer Unternehmen, die ostdeutsche Betriebe gekauft haben, wie folgt aus: Österreich 20 Betriebe; USA 19; Schweiz 14; Niederlande 12; Frankreich 12; usw.

Die Eigentümer-Struktur variiert mit der Größe des Unternehmens. Während Betriebe mit 100-199 Beschäftigten noch zu 33,3% in ostdeutschem Besitz sind, befinden sich Betriebe mit mehr als 400 Beschäftigten nur noch zu 6,8% in ostdeutschem Eigentum. 89,8% aller Betriebe, die 400 oder mehr Beschäftigte haben, gehören entweder westdeutschen oder ausländischen Eigentümern (Summe der Spalten 3, 4 und 6).

Tabelle 1 läßt die folgenden Tendenzen erkennen:

Erstens: Ostdeutschland ist ein Land der kleinen und mittleren Betriebe. Von den großen VEB bzw. Kombinat haben nur wenige überlebt. Insgesamt konnten in den NBL nur 280 *Privat*-Unternehmen identifiziert werden, die mehr als 500 Beschäftigte haben (Totalerhebung). Nur in Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten ist eine Unternehmens-Mitbestimmung rechtlich erzwingbar. Ostdeutschland ist ein weitgehend „mitbestimmungsfreies“ Land.¹¹

Zweitens: Für Ostdeutschland gilt in noch höherem Maße, was bereits für Westdeutsch-

land nachgewiesen wurde:¹² Unternehmen befinden sich im Eigentum anderer Unternehmen (die wiederum anderen Unternehmen gehören). Vor allem bei größeren Betrieben sind Personen/Familien als Eigentümer kaum noch vertreten. Die neuen Kapitalnetzwerke verlaufen fast ausnahmslos von West nach Ost und mit ihnen auch die Einfluß- und Herrschaftschancen.

Drittens: Die Konzentration des Eigentums am produktiven Vermögen ist in den NBL höher als in Westdeutschland. Diese hohe Konzentration ist eine Folge der fehlenden Vermögensbildung an mittelständischen Unternehmen vor 1989 und der Privatisierungsmethode der THA nach 1989. Wir haben in Ostdeutschland *kein* Unternehmen identifizieren können, das sich in Streubesitz befindet. Damit ist eine Voraussetzung des Managerkapitalismus – nämlich die breite Streuung des Eigentums und eine damit einhergehende Trennung von Eigentum und Kontrolle – in Ostdeutschland nicht gegeben. Wenige westliche Unternehmen besitzen die meisten größeren ostdeutschen Betriebe *und* kontrollieren sie auch. Eigentumsverhältnisse und die damit verbundenen Machtverhältnisse, die durch den Markt für Unternehmenskontrolle geschaffen werden, konnten sich in einem Vakuum, das in Ostdeutschland nach der Wende herrschte, mehr oder weniger ungehindert durchsetzen.

In Tabelle 2 werden die Beziehungen zwischen Eigentümer-Struktur, Betriebsgröße und Wirtschaftssector mit Hilfe einer logistischen Regression untersucht. Die *abhängige* Variable ist der Typ des Eigentümers, wobei wir zwischen zwei Ausprägungen unterscheiden: Ost- versus West-Eigentümer (einschließlich ausländischer Eigentümer) und Personen versus Unternehmen. Im ersten Fall (linker Block) wird gezeigt, welche Variablen den Unterschied zwischen Ost- bzw. West-Eigentümern erklären; im zweiten Fall (rechter Block) wird gezeigt, welche Variablen den Unterschied zwischen Unternehmen erklären, die sich im Eigentum von Personen bzw. im Eigentum anderer Unternehmen befinden. Bei den *unabhängigen* (erklärenden) Variablen unterscheiden wir drei Gruppen. In der ersten Gruppe finden sich die Variablen Unterneh-

mens-Größe (Anzahl der Beschäftigten), Eigenkapital pro Beschäftigten und Umsatz pro Beschäftigten. In der zweiten Gruppe finden sich ausgewählte Wirtschaftssectoren (Bauindustrie, Maschinenbau, Bergbau/Chemie) und ein Interaktions-Effekt (Maschinenbau x Eigenkapital).¹³ Mit der dritten Gruppe werden zwei *Kontroll*-Variablen eingeführt, und zwar Person versus Unternehmen für den ersten Block und Ost- versus West-Eigentümer für den zweiten Block. Da die abhängige Variable *zwei* Dimensionen hat (Ost versus West *und* Person versus Unternehmen), wurde eine dieser Dimensionen als abhängige, die andere als Kontroll-Variable gewählt. Modell 2 (M2) enthält die entsprechende Kontrollvariable.

Tabelle 2 zeigt, daß die Größe des Betriebes (Anzahl der Beschäftigten) eine wichtige erklärende Variable ist: Je größer der Betrieb, desto wahrscheinlicher ist es, daß er einen West-Eigentümer hat (linker Block) *und* daß dieser Eigentümer ein anderes Unternehmen ist (rechter Block). Demgegenüber hat das Eigenkapital pro Beschäftigten keinen Erklärungswert. Es ist *nicht* eine hohe Eigenkapitalquote pro Beschäftigten, die für Ostdeutsche zur Markteintrittsschranke wurde, sondern die Größe des Betriebes an sich (Skaleneffekt). Die Variable „Umsatz“ ist nur in Modell 1 signifikant; wird die Kontrollvariable eingeführt, ist die Variable nicht mehr signifikant. Dies weist darauf hin, daß sich die umsatzstarken Betriebe im Konzern-Besitz befinden und der Konzern selbst ein West-Unternehmen ist.

Der Typ des Eigentümers variiert nicht nur mit der Betriebsgröße, sondern auch mit dem Wirtschaftssector. Die ostdeutschen Eigentümer sind besonders stark in der Bauindustrie vertreten; 36,9% aller Baubetriebe gehören ostdeutschen Eigentümern (überwiegend Personen). Die westdeutschen Unternehmen sind stark im Maschinenbau vertreten; ihnen gehören 62,3% aller Maschinenbaubetriebe. Der Interaktions-Effekt weist darauf hin, daß insbesondere Maschinenbaubetriebe mit hoher Eigenkapitalquote im Konzernbesitz sind. Die Kontroll-Variable läßt erkennen, daß *West*-Eigentümer überwiegend *Unternehmen* sind, während *Ost*-Eigentümer überwiegend *Personen* sind.

Tabelle 2: Eigentümer der Ostbetriebe – Logistische Regression (exp (B))

Unabhängige Variablen	Abhängige Variable			
	Ost M1	West M2	Person M1	Unternehmen M2
Beschäftigte	1,003**	1,002**	1,002**	1,001**
Kapital/Besch.	0,994	0,996	0,996	0,996
Umsatz/Besch.	1,002**	1,001	1,002**	1,001*
Bauindustrie	0,443**	0,453**	0,675*	0,982
Maschinenbau	1,721	2,486+	0,557	0,382
Baugbau/Chemie	0,286*	0,236*	1,086	2,088
Maschiennbau x Eigenkapital	1,007+	1,005	1,005**	1,005*
Ost – West	–	–	–	10,798**
Personen-Unternehm.	–	10,577**	–	–
–2 LL (O-Modell)	1368	1368	1592	1592
–2 LL (Change)	171	397	149	381
Korrekt klassif.	77%	82%	68%	78%

N = 1.206; * a ≤ 0,01; ** a ≤ 0,001; + a ≤ 0,05

M1: Modell 1 (ohne Kontroll-Variable); M2: Modell 2 (mit Kontroll-Variable)

–2 LL: –2 Log Likelihood; das 0-Modell enthält die Konstante; Change: a ≤ 0,0000

Wenn exp(B) größer als 1 ist, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmen im westlichen Besitz ist; wenn dieser Faktor kleiner als 1 ist, verringert sich die Wahrscheinlichkeit, daß ein Unternehmen im westlichen Besitz ist.¹⁴

Der nächste Abschnitt konzentriert sich auf die Frage, ob es einen Zusammenhang gibt zwischen dem Typ des Eigentümers und neuen Produktionsmethoden, die nach 1989 in ostdeutschen Betrieben eingeführt wurden. Warum haben westliche Konzerne ostdeutsche Betriebe erworben und welche Strategien verfolgten sie mit diesem Kauf?

5. Nachsozialistische Produktionsparadigmen

Die Produktionsparadigmen, die nach dem 2. Weltkrieg die Organisationsstruktur der DDR-Betriebe geprägt haben, lassen sich durch Fordismus und Massenproduktion charakterisieren (Voskamp/Wittke 1991). Durch den Zusammenschluß der VEB zu großen Kombinat wurde die Tendenz zur Massenproduktion seit Ende der siebziger Jahre noch verstärkt: Für viele Güter gab es in der ehemaligen DDR überhaupt nur noch einen einzigen Anbieter, der zwar alle Vorteile der Massenproduktion nutzen konnte, dafür aber keinem Wettbewerb ausgesetzt war (Fritze 1993).

Ein zweites Prinzip, das die Struktur der Kombinate prägte und das zum Prinzip der Massenproduktion in Widerspruch stand, war die „reproduktive Geschlossenheit“: man versuchte, möglichst „alles“ im Kombinat selbst herzustellen. Dieses Prinzip war die Antwort der Betriebe auf ein Wirtschaftssystem, das unter chronischen Versorgungsengpässen litt. Wenn der Betrieb keine Investitionsgüter kaufen konnte, mußte er sie selbst herstellen. Die DDR-Ingenieure waren Virtuosen bei der Überwindung von Engpässen – eine Qualifikation, für die es nach der Wende kaum noch Verwendung gab. Das Prinzip der „reproduktiven Geschlossenheit“ gehörte zu den gravierenden wirtschaftlichen Irrationalitäten des sozialistischen Systems. Es führte dazu, daß gerade bei den Produkten des Hochtechnologie-Sektors (Investitionsgüter) der Dilettantismus blühte.

Fordismus und Massenproduktion waren nicht nur in der DDR die dominanten Produktionsparadigmen, sondern sie waren auch in Westdeutschland bis zum Beginn der siebziger Jahre vorherrschend, und ihr Erfolg hatte nicht zuletzt das westdeutsche „Wirtschaftswunder“ nach dem Zweiten Weltkrieg

ermöglicht. Seit der Wirtschaftskrise der siebziger Jahre und der verschärften Weltmarktkonkurrenz versuchen die westdeutschen Unternehmen jedoch, sich vom Modell der Massenproduktion zu lösen und durch einen Paradigmenwechsel und den Aufbau flexibler Organisationsformen die Strukturkrise zu überwinden (Piore/Sabel 1985). Diese zwanzigjährige „Krisenerfahrung“ und die mit ihr einhergehenden kreativen Neuschöpfungen fehlten den DDR-Betrieben weitgehend. Sie orientierten sich 1989 noch an Prinzipien, die für Fords Automobil-Fabriken in Detroit gültig waren, in denen von der Kohlengrube über das Stahlwerk bis hin zur Endmontage alles „unter einem Dach“ integriert war (Heidenreich 1993; Schmidt 1993).

Wenn nun die Frage gestellt wird, welche neuen Organisationsstrukturen in den Ostbetrieben nach der Wende eingeführt wurden, ist daran zu erinnern, daß die meisten Ostbetriebe Teil eines westlichen Konzerns sind. Die betrieblichen Strategien, die in den NBL erprobt werden, können nur im Kontext der Konzernstrategie des Eigentümers verstanden werden. In den Betriebs-Interviews wurde die (offene) Frage gestellt: „Warum hat der neue Eigentümer diesen Betrieb gekauft, welche Strategien verfolgte er damit?“

Zu den wichtigsten Gründen, die genannt wurden, zählt die *Kontrolle eines Konkurrenten*. Der ostdeutsche Betrieb wird als potentieller Konkurrent wahrgenommen und eine verlässliche Methode, Konkurrenz zu kontrollieren, besteht darin, den Konkurrenten zu kaufen.¹⁵ Dies muß nicht zwangsläufig in der Absicht geschehen, den Betrieb nach der Übernahme zu liquidieren (obwohl auch diese Fälle häufig sind), sondern der Konzern sieht im Erwerb die Möglichkeit, den ostdeutschen Betrieb als günstigen Standort für die NBL und für ein zukünftiges Engagement in den osteuropäischen Staaten einzusetzen.

Obwohl die Transformationsgeschichte zwischen 1990 und 1995 in den einzelnen Betrieben unterschiedlich verlaufen ist, lassen sich in den 127 Fallstudien dennoch drei dominante Typen identifizieren, die erkennen lassen, welche „neuen“ Organisationsstrukturen in den privatisierten Betrieben eingeführt wurden:¹⁶

(1) *Verlängerte Werkbank*: Betriebe, die diesem Typus zugerechnet werden, haben wichtige Abteilungen, die ihre Autonomie gegenüber dem Eigentümer garantieren könnten, verloren. Dazu zählt die Verkaufsabteilung, Forschung und Entwicklung und Beschaffung. Diese Funktionen werden von der Muttergesellschaft wahrgenommen und daher sind diese Betriebe weder in der Lage, ihre Absatzmärkte autonom zu organisieren noch können sie selbst neue Produkte entwickeln. Aufträge werden „zugewiesen“ und der Betrieb ist nur für die Produktion oder Erfüllung von Dienstleistungen verantwortlich. Dieser Typus von Betrieb findet sich vor allem in Wirtschaftssektoren, die Massenprodukte oder Zuliefer-Produkte von niedriger technischer Komplexität herstellen. Diese Betriebe sind nicht „schlank“, sondern „mager“; hier wurde nicht nur der bürokratische Wasserkopf aus DDR-Zeiten beseitigt, sondern auch der produktive „Overhead“ (Forschung, Produktentwicklung, Kundenakquisition).

(2) *Experimentierfeld*: In diesen Betrieben wird mit unterschiedlichen Produktionskonzepten experimentiert, die im letzten Jahrzehnt als Antwort auf Massenproduktion und Fordismus propagiert wurden: autonome Arbeitsgruppen, lean-production, Flexibilität der Belegschaft in bezug auf Arbeitszeit und Arbeitsplätze, just in time, profit centers und andere Formen einer „flexiblen“ Arbeitsorganisation. Die Tatsache, daß die Betriebe in den NBL im Durchschnitt nicht sehr groß und in gewisser Weise traditionslos sind, begünstigt diese Experimente. Das Jahr 1989 markiert für die meisten ostdeutschen Betriebe den Beginn einer „neuen Zeitrechnung“ und den Bruch mit sozialistischen Traditionen, die ihre Legitimation verloren hatten. In diesem Vakuum können „neue“ Produktionskonzepte erprobt werden, die sich in Westdeutschland nicht durchsetzen ließen. In den westdeutschen Betrieben gibt es gewachsene Strukturen, die durch die Mitbestimmungsorgane (Betriebsrat, Aufsichtsrat) geschützt werden. Diese Barrieren gibt es in vielen ostdeutschen Betrieben nicht und daher bieten sie sich als Experimentierfeld an. Wir finden diese Experimente vor allem in Tochtergesellschaften großer Konzerne,

die unter Konkurrenzdruck stehen und die in Westdeutschland wegen einer starken etablierten Mitbestimmung nur begrenzt experimentieren können. Dazu gehören z.B. die Automobilwerke und deren Zulieferer (Opel, VW, Bosch).

(3) *Autonomer Standort*: Zu dieser Gruppe gehören vor allem Betriebe, die entweder bereits vor der Wende relativ konkurrenzfähig waren (z.B. Pharmazie) oder die zu einem Industriezweig gehören, der auch in Westdeutschland keiner starken Konkurrenz ausgesetzt ist (Energiesektor). Diese Betriebe verfügen über eigene Vertriebs- und Forschungsabteilungen und sie wären wahrscheinlich auch ohne Anbindung an einen westlichen Konzern überlebensfähig. Viele von ihnen gehören zwar zu einem Konzern, aber sie verfügen über eine gewisse Autonomie, um ihrer eigenen Unternehmensstrategie zu folgen, um neue Produkte zu entwickeln oder um neue Märkte zu erschließen.

Die meisten Betriebe, die dem Typus 1 (Werkbank) zugerechnet werden, arbeiten seit 1990 mit Verlust, und viele von ihnen operieren am Rande des Konkurses. Sie verfügen weder über finanzielle noch über organisatorische Ressourcen, die erforderlich sind, um experimentieren zu können (daher wurden sie als „mager“ bezeichnet). Betriebe, die dem Typus 3 (autonom) zugeordnet wurden, verfügen zwar über „Substanz“, aber sie leben (vorläufig) noch relativ komfortabel. In experimentierenden Betrieben treffen hingegen verschiedene Bedingungen zusammen, die organisatorische Innovationen fördern: Dazu gehören z.B. ein hoher Problemdruck (Weltmarktkonkurrenz), aber auch die Tatsache, daß organisatorische Alternativen verfügbar sind, die während des letzten Jahrzehnts von den westlichen Firmen entwickelt wurden. Schließlich steht hinter diesen Tochtergesellschaften ein westlicher Konzern, der bereit ist, die für Experimente erforderlichen finanziellen Mittel zur Verfügung zu stellen.

Die Frage, ob in ostdeutschen Betrieben mit neuen Produktionsparadigmen experimentiert wird, kann ohne Einschränkung bejaht werden, allerdings ist zu berücksichtigen, daß dies nur in einem Teil der Betriebe geschieht. Es wird hier darauf verzichtet,

den Anteil jedes Typs genau zu quantifizieren. Die Typologie beschreibt nur die „Grenzfälle“ korrekt, und viele Betriebe lassen sich nur näherungsweise einem der drei Typen zuordnen.

Eine konservative Schätzung führt zu dem Ergebnis, daß mehr als 50% der Betriebe in unserer Stichprobe dem Typus der „verlängerten Werkbank“ zuzuordnen sind. Dies bedeutet, daß die meisten ostdeutschen Betriebe einerseits über wichtige Abteilungen nicht verfügen, die ihre eigenständige Entwicklung garantieren könnten – Verkauf und Produktentwicklung sind z.B. bei der Konzernmutter lokalisiert – und andererseits im Verbund einer westlichen Unternehmensgruppe keine zentrale, sondern nur eine marginale Rolle spielen. Nachdem der ostdeutsche Betrieb als Konkurrent ausgeschaltet wurde, hat er für den westdeutschen Konzern häufig keine strategische Bedeutung mehr.

6. Die Reproduktion der ökonomischen Elite

Nachdem in Abschnitt 4 die Frage beantwortet wurde, wem die ostdeutschen Betriebe gehören, wenden wir uns nun der Frage zu, wer sie leitet. Zumindest ein Ergebnis unserer Untersuchung ist überraschend: Die Betriebe in den NBL befinden sich zu einem hohen Anteil im Eigentum westlicher Konzerne, aber sie werden überwiegend von Managern geleitet, die auch schon vor der Wende in leitenden Positionen in den VEB tätig waren. *85% aller Manager in den ostdeutschen Betrieben stammen aus der ehemaligen DDR.*¹⁷

In verschiedenen Studien zur Transformation der mittel- und osteuropäischen Staaten wurde die Frage aufgeworfen, ob die politische und ökonomische Elite die Transformation unversehrt überlebt hat – also auch unter den veränderten Verhältnissen der Marktwirtschaft wieder zur Elite gehört – oder ob aufgrund der revolutionären Umwälzungen ein Austausch des Führungspersonals stattgefunden hat. Im ersten Fall sprechen wir von der *Reproduktion* der Elite (Bourdieu 1989), im zweiten Fall von ihrer

Zirkulation (Pareto 1968; Szelényi/Treiman 1991). Pareto glaubte, daß die herrschende Elite nur „zirkuliert“, wenn sie durch eine gewaltsame Revolution dazu gezwungen wird. Der überwiegend friedfertige Charakter der Transformation von 1989 läßt vermuten, daß sich die realsozialistische Elite erfolgreich „reproduzieren“ konnte.

Hier wird die These vertreten, daß die Alternative „Reproduktion“ versus „Zirkulation“ die tatsächliche Entwicklung nur unzureichend beschreibt und daß differenziertere Hypothesen erforderlich sind. So konnte in verschiedenen Studien nachgewiesen werden, daß die Zirkulations-Raten im *politischen* System höher sind als im *ökonomischen* System. Während die politische Elite weitgehend ausgetauscht wurde und hier tatsächlich eine Zirkulation stattgefunden hat, gilt dies weniger für das ökonomische System, in dem häufig die ehemaligen Kader auch die neuen Manager sind.¹⁸ Reproduktion und Zirkulation werden durch den institutionellen Kontext beeinflusst und dieser variiert zwischen den gesellschaftlichen Subsystemen. Die Bedingungen, die die ehemaligen Kader brauchten, um sich erfolgreich zu „reproduzieren“, waren in den Betrieben offensichtlich günstiger als im politischen System.

Wir haben in unserer Studie nicht nur die Mobilitätsprozesse der Manager zwischen 1989 und 1995 untersucht, sondern auch den betrieblichen Kontext, in dem diese Mobilität stattgefunden hat. In diesem Abschnitt werden zunächst die Mobilitätsprozesse dargestellt, im nächsten Abschnitt wird der betriebliche Kontext analysiert, der eine Erklärung für den hohen Anteil ehemaliger Kader

in den privatisierten Ostbetrieben liefern kann (Reproduktion). Einschränkend ist zu beachten, daß in unserer Stichprobe nicht die Kader der ehemaligen DDR-Betriebe, sondern nur die Manager der privatisierten Betriebe enthalten sind. Wir können nicht den *Verbleib* der alten Elite, sondern nur die *Herkunft* der neuen ökonomischen Elite aufzeigen (vgl. dazu auch Kulke 1996).

In Tabelle 3 werden die Karriere-Wege von 332 Ost-Managern gezeigt, für die vollständige Angaben über die berufliche Stellung vor der Wende (1989) und zum Zeitpunkt des Interviews (1994/95) vorliegen. Die Tabelle zeigt den Zusammenhang zwischen der beruflichen Mobilität 1989-95, der (ehemaligen) Partei-Mitgliedschaft in der SED und dem Eigentümer des Betriebes, in dem die Ost-Manager arbeiten. Hinsichtlich ihrer beruflichen Mobilität lassen sich die Ost-Manager zunächst in drei Gruppen einteilen:

(1) *Absteiger*: Von den insgesamt 332 Managern sind während der Transformationsperiode 33 (= 9,9%) abgestiegen. Sie befinden sich 1995 zwar immer noch in einer „Führungsposition“, im Vergleich zu 1989 jedoch auf einer niedrigeren Hierarchiestufe. Relativ gesehen sind die meisten Manager aus der höchsten Führungs-Position abgestiegen: Von 23 Managern in unserer Stichprobe, die sich 1989 in der höchsten Position befanden, sind 10 abgestiegen. Dies bedeutet nicht, daß sich diese Absteiger noch im selben Betrieb befinden, sondern nur, daß ihre gegenwärtige Position – in welchem Betrieb auch immer – niedriger ist im Vergleich zu 1989.

Tabelle 3: Mobilität und Partei-Mitgliedschaft der Ost-Manager 1989–1995

Mobilität 1989–1995	Keine Partei		Partei-Mitglied		Alle	
	Ost- Eigentum	West- Eigentum	Ost- Eigentum	West- Eigentum	N	%
Abstieg	–	18	–	15	33	9,9
Lateral	4	61	8	59	132	39,8
Aufstieg	19	92	7	49	167	50,3
Alle N	23	171	15	123	332	100

(2) *Lateral*: Für fast 40% der Manager hat die Transformation keine Veränderung hinsichtlich der hierarchischen Position zur Folge gehabt. Dies schließt nicht aus, daß zwischen 1989 und 1995 ein Wechsel des Arbeitsplatzes stattgefunden hat. Es gibt nur wenige Manager, die ihre ursprüngliche Arbeitsstelle behalten haben. Der Terminus „lateral“ bedeutet in diesem Fall, daß die hierarchische Position, die ein Manager zum Zeitpunkt des Interviews bekleidete, annähernd auf gleichem Niveau in der Betriebs-hierarchie lokalisiert war wie seine Position im Jahre 1989.

(2) *Aufsteiger*: Für etwas mehr als die Hälfte der Manager war die Transformation mit einem Aufstieg verbunden (50,3%). Allerdings ist dieser Aufstieg über kurze Distanzen gegangen. Die meisten leitenden Manager wurden aus der Hierarchie-Ebene rekrutiert, die unmittelbar unterhalb der Position von 1995 lag. Mit anderen Worten: Aus Gruppenleitern wurden Abteilungsleiter und aus Abteilungsleitern wurden Mitglieder der Geschäftsführung.

Die Anzahl der Manager auf der obersten Führungsebene ist relativ klein, so daß Schlußfolgerungen nur unter Vorbehalt gezogen werden können. Von den insgesamt 46 Ost-Managern, die auf der ersten Führungsebene tätig sind, waren 13 (=28%) schon 1989 in einer vergleichbaren Position; die restlichen Manager wurden aus den zwei darunter liegenden hierarchischen Positionen rekrutiert.

Die drei-dimensionale Kreuztabelle zeigt weiterhin die folgenden Zusammenhänge: Manager, die in Betrieben arbeiten, die sich in ostdeutschem Eigentum befinden, sind nicht abgestiegen. Über Abstiege haben nur Manager berichtet, die in Betrieben beschäftigt sind, die sich in westdeutschem (bzw. westlichem) Eigentum befinden (siehe die beiden leeren Zellen in Tabelle 3). Dieses Ergebnis kann in folgender Weise interpretiert werden: 15% aller Manager kommen aus Westdeutschland (bzw. dem westlichen Ausland), und sie sind fast ausschließlich in Betrieben beschäftigt, die sich in westdeutschem (westlichem) Eigentum befinden. Die Position der West-Manager ist aber im Durchschnitt höher als die Position der Ost-

Manager. (31,5% aller West-Manager, aber nur 12,7% aller Ost-Manager sind auf der 1. Leitungs-Ebene in den ostdeutschen Betrieben beschäftigt.) Es hat also in Betrieben, die sich in westdeutschem Eigentum befinden, ein *Verdrängungsprozeß* stattgefunden.

Ein weiterer Zusammenhang ist bemerkenswert: Von allen Managern, die aufgestiegen sind (N=167), gehörten nur 56 (=33%) vor 1989 der SED an. Insgesamt waren jedoch 44% aller Manager Mitglied der SED (oder einer Blockpartei). Die ehemalige Mitgliedschaft in der SED war während der Transformationsphase keine absolute Mobilitäts-Barriere, aber sie hat den beruflichen Aufstieg behindert.

Tabelle 4: Auf- und Abstieg während der Transformation (Kanonische Diskriminanzfunktion)

	Funktion 1	Funktion 2
Position 1989**	,84	,23
Alter**	,24	-,01
Eigentümer*	,32	,27
Betriebsgröße*	-,34	-,27
Geschlecht	-,19	,85
Parteimitglied*	,18	-,50
Bildung	-,36	,38
Fachrichtung	-,12	,66
Gruppen-Zentroide		
Abstieg	,98	,45
Lateral	,38	-,19
Aufstieg	-,46	,06
Varianz (%)		
	87,8	12,2
Kanonische Korr.	,45	,19
Eigenwert	,26	,04

N = 306 (nur Ost-Manager). Die Tabelle enthält die standardisierten Koeffizienten der Diskriminanzfunktion.

Wilks Lambda (univariat): ** $a \leq 0,01$; * $a \leq 0,05$.
Wilks Lambda (multivariat): 0,77; df 16; $a \leq 0,0000$

Mit Hilfe der Diskriminanz-Analyse soll nun geklärt werden, welche Merkmale die Managern haben, die während der Transformationsperiode aufgestiegen, abgestiegen oder in einer ähnlichen beruflichen Stellung geblieben sind (lateral). Es soll also untersucht werden, ob sich diese drei Gruppen im Hinblick auf die folgenden acht Merkmale voneinander unterscheiden: Alter, Geschlecht, Bildungsabschluß, Fachrichtung des Bil-

