

2 Industrietransformation und betriebliche Anpassung – Erklärungsprobleme der Transformationsforschung

Im Zentrum dieser Arbeit stehen Fälle einer erfolgreichen betrieblichen Anpassung im Rahmen der ostdeutschen Industrietransformation. Darüber, worauf diese Unternehmen ihren Erfolg aufbauen, wo ihre Stärken liegen und welche Entwicklungsperspektiven sich mit ihren Geschäftsmodellen verbinden, ist bislang wenig bekannt. Trotz der breit angelegten Forschung zum ostdeutschen Transformationsfall liegen solche Erfolgsfälle, wie ich zeigen werde, schlicht außerhalb des Blickfeldes des Großteils der Ostdeutschlandforschung. Hierzu hat ganz wesentlich der enge Zusammenhang zwischen der Gestaltung des ostdeutschen Transformationsprozesses als Angleichungsprozess an die Strukturen der westdeutschen Gesellschaft und der spezifischen Ausrichtung der auf Ostdeutschland bezogenen Transformationsforschung beigetragen, die sich bereits früh auf die mit diesem Transformationspfad verbundenen Erwartungen und Probleme konzentrierte. Wie ich im Folgenden zeigen werde, verstellte diese Orientierung auf Angleichungsprozesse und -probleme bereits früh für weite Teile der Transformationsforschung den Blick auf unternehmerische Erfolgsfälle, die sich diesem Raster sperrten.

2.1 Deutsche Transformationsforschung als innerdeutsche ‚Angleichungsforschung‘

Vielfach werden gesellschaftliche Prozesse einer nachholenden Modernisierung in der Perspektive einer Anpassung gesellschaftlicher Institutionen und Praktiken an den überlegenen Entwicklungsstand der führenden Industrienationen betrachtet, der damit zum Benchmark regionaler Entwicklungsstrategien erhoben wird. Dies gilt auch für die Nachfolgeregionen der Ende der 1980er Jahre ökonomisch abgewirtschafteten DDR, die mit der Wiedervereinigung in die Bundesrepublik als eines der weitestentwickelten kapitalistischen Industrieländer integriert wurden. Der sozioökonomische Modernisierungsbedarf der ostdeutschen Gesellschaft war in dieser Situation also nur zu deutlich und die historisch über-

legene westdeutsche Gesellschaft politisch wie gesellschaftlich alsbald als allgemein anerkannte Vorlage und zentraler Orientierungspunkt der sozialen und ökonomischen Modernisierung Ostdeutschlands gesetzt. Spätestens mit der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion zum 1. Juli 1990 wurde entsprechend ein Transformationspfad eingeschlagen, der vor allem auf den Transfer bzw. die Adaption des westdeutschen Institutionensystems und des Produktionsmodells der westdeutschen Industrie orientierte. Mit dieser Strategie eines ‚Aufbau Ost‘ als ‚Nachbau West‘ befand sich Ostdeutschland in einer zumindest dem Anschein nach privilegierten Position unter den mittel- und osteuropäischen Transformationsgesellschaften (vgl. etwa Kollmorgen 2005; Reißig 2010; Weingarz 2003; Wiesenthal 1991, 1996a, 2004): Während sich die anderen Transformationsgesellschaften Mittel- und Osteuropas mit einer Vielzahl zeitgleicher sozialer, politischer und ökonomischer Umbruchprozesse und Reorganisationsaufgaben konfrontiert sahen, in deren Bewältigung sie weitgehend auf sich gestellt waren², sollte die Transformation Ostdeutschlands durch die Übernahme erprobter und bewährter westdeutscher Institutionen, Strukturen und Praktiken erfolgen. Die Möglichkeit eines Rückgriffs auf den „Ready Made State“ (Rose/Haerpfer 1996) und die „Ready Made Actors“ (Kollmorgen 2005) Westdeutschlands versprachen den ostdeutschen Transformationsprozess von den Problemen der anderen Transformationsgesellschaften zu entlasten³. Die westdeutsche Gesellschaft bot vielfältige und umfangreiche Unterstützung und ausreichend Vorbilder und Best Practices, an denen sich die Reorganisation der ostdeutschen politischen, sozialen und ökonomischen Strukturen orientieren konnte, und über

2 Die Staaten Mittel- und Osteuropas sahen sich in ihrer Transformation mit der Anforderung konfrontiert, zeitgleich ihre künftige territoriale Verfasstheit zu klären (was bekanntlich zur teils konfliktreichen Neu- oder Wiederentstehung einer ganzen Reihe von Staaten führte), sich von der „Demokratiefrage“ bis hin zur Schaffung der institutionellen Rahmenbedingungen für die Neugestaltung der Wirtschaft (etwa Rechtssystem, Steuersystem, Regulation des Außenhandels sowie zentraler Sektoren wie Infrastruktur oder Finanzmarkt etc.) politisch neu zu organisieren und eine neue Wirtschafts- und Eigentumsordnung einzuführen sowie Mittel und Wege zu finden, die damit verbundenen akuten Steuerungs- und Versorgungsprobleme zu bewältigen. In der Transformationsliteratur sind diese sich teils gegenseitig blockierenden Prozesse als „Dilemmata der Gleichzeitigkeit“ breit diskutiert worden (vgl. etwa Clague/Rausser 1992; Offe 1994; Wiesenthal 1991, 1996b). Wiesenthal (2008) weist allerdings zu Recht darauf hin, dass sich die Skepsis der westlichen Transformationsforschung in einem Großteil der mittel- und osteuropäischen Transformationsfälle nicht bewahrheitet hat.

3 Zum Teil wurde dies allerdings auch als Ausdruck fehlenden politischen Gestaltungswillens und mangelnder politischer Gestaltungsfähigkeit interpretiert. So spricht etwa Lehmbruch in diesem Zusammenhang auch von einer Strategie der Problemvereinfachung, mit der die überforderte westdeutsche politische Elite auf die überkomplexe Entscheidungssituation reagiert, mit der sie aber auch dysfunktionale Folgewirkungen produziert habe (vgl. Lehmbruch 1996).

weite Teile des gesellschaftlichen Lebens erfolgte eine Neuordnung nach westdeutschem Vorbild.⁴

Die gewaltige Dimension der mit der deutschen Vereinigung in Angriff genommenen gesellschaftlichen Aufgabe der Integration zweier Gesellschaften, die zwar auf eine lange gemeinsame Vergangenheit, ebenso aber auch auf eine in entscheidenden Phasen über Jahrzehnte getrennte soziale, wirtschaftliche und politische Entwicklung zurückblicken konnten, ließ 1990 ein weites Feld sozialwissenschaftlicher Transformationsforschung entstehen. In ihren Schwerpunkten spiegelt sich allerdings vor allem die Ausrichtung des deutschen Transformationsprozesses als Angleichung an das westdeutsche Vorbild wider, fokussiert ein Großteil der Forschung doch von Beginn an auf Fortschritte und Blockaden im Angleichungsprozess.

Zwar lag diese innerdeutsche Angleichungsperspektive angesichts der ostdeutschen Transformationskonstellation und des Umfangs der gesellschaftspolitischen Aufgaben von Beginn an nahe. Hierin ist zugleich aber eine für die Forschung entscheidende und folgenreiche Engführung angelegt, die inzwischen auch von führenden Vertretern der deutschen Transformationsforschung wie Helmut Wiesenthal kritisiert wird: Den mit dem Feld (und den zur Verfügung stehenden Forschungsmitteln) immer wieder verknüpften Hoffnungen auf sozialwissenschaftliche Erkenntnisfortschritte (siehe etwa Berliner Debatte 2005; Giesen/Leggewie 1991; Lepsius 1991; Offe 1991; Reißig 2000; Weingarz 2003; Wiesenthal 1999) stünden – so sein Resümee – nur begrenzte Erträge gegenüber

4 Aus heutiger Perspektive verliert sich leicht der Blick für den Umfang des in Ostdeutschland vollzogenen gesellschaftlichen Umbruchs, der sich hinter diesem Prozess des Institutionentransfers verbirgt (vgl. etwa Lehmbruch 1996): Bereits die zu den letzten Volkskammerwahlen im Frühjahr 1990 antretenden Parteien ordnen sich zumeist klar in das westdeutsche Parteienspektrum ein, und noch vor der Vereinigung der beiden Staaten entstehen gesamtdeutsche Parteien. Mit dem zum 1. Juli 1990 in Kraft tretenden Vertrag über die Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion werden die westdeutsche Währung in Ostdeutschland eingeführt und das westdeutsche Sozialversicherungssystem sowie das westdeutsche Rechtssystem in zentralen Bereichen wie dem Arbeits-, Sozial-, Finanz-, Haushalts- oder Umweltrecht auf Ostdeutschland ausgeweitet; damit werden die wirtschafts- und finanzpolitischen Grundlagen für einen kapitalistischen Wettbewerb nach westdeutschem Vorbild gelegt. Im August 1990 erfolgt mit der Gründung der ostdeutschen Bundesländer eine föderale Neuordnung nach westdeutschem Muster. „Politische Parteien, Gewerkschaften, Industrie-, Landwirtschafts- und Arbeitgeberverbände, Berufsverbände, Kammern, Innungen, Kirchen, Vereine, Wohlfahrtsverbände, kulturelle, wissenschaftliche und sportliche Organisationen sowie die zwischen ihnen bestehenden Netze der Kooperation und Konfliktregulierung werden in einem atemberaubenden Prozess der institutionellen Neu-Formierung ihren westdeutschen Komplementen nachgebildet und angeschlossen“ (Offe 1994:45).

(Wiesenthal 2008)⁵. Wiesenthal führt dies im Wesentlichen auf eine Verengung der auf Ostdeutschland bezogenen Transformationsforschung auf den ostdeutschen Fall zurück, der statt zu anderen (mittel- und osteuropäischen) Transformationsfällen vor allem zur Situation in Westdeutschland in Verhältnis gesetzt wird, oder anders formuliert: dessen Entwicklung weniger unter dem Gesichtspunkt einer verallgemeinerbaren gesellschaftlichen Transformation als unter dem der spezifischen, sich im deutsch-deutschen Vereinigungsprozess ergebenden Probleme gesehen wird.

Sicherlich sind Transformations- und Vereinigungsprozess eng miteinander verknüpft, und entsprechend wird der ostdeutsche Fall im Vergleich zu anderen Transformationsfällen wie den zeitgleich ablaufenden Transformationsprozessen der Länder Mittel- und Osteuropas in der Transformationsforschung zu Recht immer auch als ein besonderer diskutiert. In keinem anderen Transformationsfall spielten externe Vorbilder eine so große Rolle, konnte in auch nur annähernd vergleichbarem Maße auf externe Ressourcen und Unterstützung zurückgegriffen werden und kam externen Akteuren eine so große Bedeutung zu wie im ostdeutschen. Vor diesem Hintergrund wurde der ostdeutsche Fall aber schon früh aus dem Kontext der allgemeinen Transformationsforschung gelöst, und international konstituierten sich zwei unterschiedlich fokussierte Zweige der Transformationsforschung: Während der eine sich darauf konzentrierte, die unterschiedlichen mittel- und osteuropäischen Transformationspolitiken zu untersuchen, stand für den anderen die Auslotung des Sonderschicksals der neuen Bundesländer im Vordergrund (vgl. Wiesenthal 2008). Hierin, so mein Argument in Anknüpfung an Wiesenthal, liegt eine wichtige und folgenreiche Akzentsetzung: Die Einbettung der ostdeutschen Transformation in den deutschen Vereinigungsprozess befördert ein spezifisches, auf eine Adaption des westdeutschen Gesellschaftsmodells ausgerichtetes Verständnis der ostdeutschen Transformationsprozesse, das den ‚mainstream‘ der deutschen Transformationsforschung von Beginn an prägte und prägt, das aber der realen Entwicklung nur unzureichend gerecht wird, da diese sich in vielerlei Hinsicht der Logik eines gesellschaftlichen Nachbaus bzw. einer gesellschaftlichen Angleichung verschließt. Dies gilt gerade auch für die hier interessierenden Fälle einer erfolgreichen betrieblichen Anpassung in der

5 Dem entspricht in diesem Zusammenhang auch eine allgemeine gesellschaftspolitische Ernüchterung: Während Anfang der 1990er Jahre die noch von der Aufbruchstimmung der Wende getragene Rede vom „Experiment Vereinigung“ (Giesen/Leggewie 1991; Offe 1991) das sich in Ostdeutschland entwickelnde Neue in den Vordergrund stellte und den Ostdeutschen eine aktiv gestaltende Rolle zuschrieb, spricht die neuere Literatur nur noch vom „Labor Ostdeutschland“, in dem neue Politiken erprobt werden (Bauer-Volke/Dietzsch 2004; Weingarz 2003). Vielfach gilt Ostdeutschland in diesem Kontext als Vorreiter einer allgemeinen, gerade auch von westdeutschen Akteuren vorangetriebenen Deregulierung. Für Brinkmann (2005) ist die Region entsprechend auch nur noch die „Labormaus des Westens“.

ostdeutschen Industrie: Indem sich die Ostdeutschlandforschung auf Sonderphänomene der deutschen Einheit fokussiert, verliert sie die in der industriellen Transformation für die ostdeutschen Unternehmen wirksamen besonderen Anforderungen und Bedingungen aus ihrem Blick. Diese Engführungen und Blindstellen in der Forschungsperspektive der Transformationsforschung werden umso deutlicher, je klarer das Scheitern der Strategie eines ostdeutschen Nachbaus der westdeutschen Gesellschaft zu Tage tritt.

2.2 Blindstellen und Engführungen der Transformationsforschung

Gerade in der Transformation der ostdeutschen Industrie schien eine Angleichung an das westdeutsche Modell zunächst auf der Hand zu liegen. Der westdeutsche Kapitalismus repräsentierte Ende der 1980er Jahre/Anfang der 1990er Jahre nicht nur ein international als besonders erfolgreich angesehenes Modell dafür, wie privatwirtschaftliche Strategien und institutionelle Rahmenbedingungen in einen wechselseitigen Ermöglichungszusammenhang treten und so die Grundlage für qualifikations- und hochlohnbasierte, auf hochproduktive und technologisch anforderungsvolle Produktionen ausgerichtete Unternehmensstrategien legen können⁶. Die westdeutsche Industrie hatte ihre besonderen Stärken zudem auch gerade in eben den Branchen, die auch die Schwerpunkte der DDR-Industrie bildeten. Durch einen möglichst weit reichenden Institutionentransfer von der dualen Berufsausbildung über die verbandlichen Organisationsstrukturen bis hin zum System der industriellen Beziehungen sollten jene westdeutschen Rahmenbedingungen, die in Wechselwirkung mit dem Produktionsmodell der diversifizierten Qualitätsproduktion wesentliche Wettbewerbsstärken und Standortvorteile der westdeutschen Industrie konstituierten, nachgebildet werden und so den ostdeutschen Unternehmen eine Anschlussperspektive eröffnet werden. Entsprechend wurde zugleich davon ausgegangen, dass unter den zeitgleich zu schaffenden Marktbedingungen ein Mix aus einer mit Fördermitteln unterstützten technologischen Modernisierung und einer an westdeutschen Best Practices orientierten Reorganisation die optimale Strategie für die Transformation der ost-

6 Hierbei spielt sicherlich auch eine wichtige Rolle, dass die positiven Qualitäten des (west-)deutschen Modells seit den ausgehenden 1980er Jahren breit in der politischen wie in der wirtschaftswissenschaftlichen und soziologischen Diskussion waren (vgl. etwa Heinze/Schmid/Voelzkow 1997; Streeck 1991, 1997a; Wittke 1995), und die internationale Diskussion um nationale Wettbewerbsvorteile (vgl. etwa Porter 1991) sowie um die Stärken und Schwächen nationaler Kapitalismusmodelle (vgl. etwa Albert 1991; Hall/Soskice 2001b; Hollingsworth 1997), in der dem (west-)deutschen Modell immer auch eine paradigmatische Rolle zugewiesen wird, gerade in den 1990er Jahren und damit zeitgleich zum ostdeutschen Systemumbruch an Dynamik gewinnt.

deutschen Unternehmen darstelle⁷. Statt zu einem ‚Erblihen‘ der von Planvorgaben und Staatsbürokratie befreiten und in den Markt entlassenen ostdeutschen Wirtschaft kam es jedoch bereits ausgehend von der Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion im Sommer 1990 zu einem dramatischen Zusammenbruch der Wirtschaft und insbesondere der Industrie, von dem sich Ostdeutschland bis heute nicht erholt hat. Für die ostdeutschen Unternehmen bedeutete diese Situation eine extreme Herausforderung: Ohne Marktzugang und wettbewerbsfähige Kostenstrukturen und mit niedriger Produktivität und steigenden Löhnen mussten sie sich nun gegen eine globale Konkurrenz behaupten – aussichtsloser kann man sich den Start in die Transformation gleich einer ganzen Volkswirtschaft kaum ausmalen (vgl. hierzu ausführlich Kapitel 3.1). In der Folge erlebte die ostdeutsche Industrie entsprechend den abrupten Niedergang ganzer Branchen und den massivsten Arbeitsplatzabbau in der deutschen Wirtschaftsgeschichte überhaupt. Auch in Bezug auf die Makroebene, den institutionellen Umbau der ostdeutschen Gesellschaft, hatte die Übertragung der im Kontext des westdeutschen Kapitalismus erprobten und bewährten Institutionen bekanntermaßen nicht die erhofften Effekte. Zwar wurden zentrale Institutionen wie das Berufsbildungssystem oder das System der industriellen Beziehungen erfolgreich übertragen, im ostdeutschen Kontext konnten und können sie aber kaum eine vergleichbare Bindungskraft und Funktionalität entfalten (siehe hierzu auch Kapitel 5).

Die an dieser Stelle nur angerissenen Abweichungen vom westdeutschen Vorbild zeigten sich bereits in den ersten Jahren des Vereinigungsprozesses. Heute ist deutlich, dass die Transformationsstrategie eines Nachbaus des westdeutschen Kapitalismus und seiner Institutionen weitgehend gescheitert ist⁸. Es

7 Diese Erwartung spiegelt sich bereits in der Organisation des Privatisierungsprozesses wieder, mit der in der Treuhandanstalt zu einem nicht unwesentlichen Teil Vertreter der westdeutschen Wirtschaft betraut wurden: Bereits der erste, noch zu DDR-Zeiten im Juli 1990 gewählte Verwaltungsrat der Treuhandanstalt war paritätisch mit Mitgliedern der west- und der ostdeutschen Wirtschaft besetzt. Nach dem 3. Oktober 1990 verschob sich das Gewicht weiter zugunsten der westdeutschen Wirtschaft, die nun die Hälfte der Verwaltungsratsmitglieder stellte, während für die ostdeutschen Betriebe nur noch ein Unternehmensvertreter im Verwaltungsrat verblieb. Auch der ganz überwiegende Teil der Mitglieder des ersten Treuhandvorstandes konnte bereits auf eine Karriere im Management großer westdeutscher Konzerne und Staatsbetriebe zurückblicken (vgl. Seibel, 2005). Ein ähnliches Bild zeigt sich in den durch die Treuhand privatisierten Betrieben: Hier überwiegt von Beginn an deutlich das aus Westdeutschland ‚importierte‘ Führungspersonal – nur 20% des Führungspersonals in den ostdeutschen Betrieben der ersten Hälfte der 1990er Jahre kommt überhaupt aus Ostdeutschland, was Solga (1996) vor allem darauf zurückführt, dass die Anlage des ostdeutschen Transformationsprozesses in besonderer Weise das spezifische Wissen und die früher wertvollen Beziehungen der ostdeutschen Manager entwertete, an deren Stelle nun die Erfahrungen und das Wissen der westdeutschen Manager traten. Hier legen die dieser Studie zugrunde liegenden Fallstudien allerdings nahe, dass dieses Argument nicht besonders weit trägt.

8 Schon längst hat man entsprechend die Messung von „Anpassungsfortschritten“ aufgegeben. Die in den 1990er Jahren von den großen deutschen Wirtschaftsforschungsinstituten im Auftrag der Bun-

ist weder zu einer durchgängigen Übertragung des westdeutschen Produktionsmodells gekommen, noch haben die übertragenen Institutionen ausreichend Bindungs- und Prägekraft entfaltet, um die ostdeutschen Unternehmen zu einer solchen Entwicklung zu bewegen. In dem Maße, in dem das Ausbleiben einer sozioökonomischen Angleichung Ostdeutschlands an das westdeutsche Niveau deutlich wurde, rückte jedoch vor allem die Analyse endogener Entwicklungsblockaden und Anpassungsprobleme mit dem Ziel, das Scheitern des angestrebten Angleichungsprozesses zu erklären, ins Zentrum des Forschungsinteresses der Ostdeutschlandforschung. Dem breiten Zugriff der gerade in den 1990er Jahren boomenden Transformationsforschung entsprechend findet sich in der Literatur eine breite Palette unterschiedlicher, in der ostdeutschen Vergangenheit und Gegenwart angelegter Gründe, die für ostdeutsche Fehlentwicklungen und Entwicklungsprobleme angeführt werden. Die Tatsache, dass es dennoch eine Vielzahl ostdeutscher Unternehmen vermocht hat, sich unter eben diesen Rahmenbedingungen erfolgreich anzupassen und zu entwickeln, verweist allerdings darauf, dass die von der Transformationsforschung problematisierten Entwicklungen weitaus ambivalenter sind, als die Transformationsforschung dies nahe legt.

Erfolg trotz struktureller Probleme

Besonders deutlich wird dies etwa am Beispiel der ostdeutschen Unternehmenslandschaft, deren in den 1990er Jahren entstandene polarisierte Struktur in diesem Kontext in der Literatur vor allem als Ausdruck der geringen Entwicklungschancen der ostdeutschen Industrie erscheint: Im Gegensatz zur westdeutschen, über lange Zeit gewachsenen Unternehmenslandschaft ist die Entwicklung der ostdeutschen Industriestruktur insbesondere durch den Umbruch in den 1990er Jahren geprägt, der zur Zerschlagung der großen Industriekombinate im Zuge der Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt sowie zu einer Vielzahl von Neu- und Ausgründungen von – in der Regel eher kleineren – Unternehmen führte (vgl.

desregierung regelmäßig verfassten „Berichte über gesamtwirtschaftliche und unternehmerische Anpassungsfortschritte in Ostdeutschland“ wurden nach der Jahrtausendwende in „Fortschrittsberichte über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland“ umbenannt (DIW et al. 2002; DIW/IfW/IWH 1999). Zugleich wird mehr und mehr auch von einer Betrachtung der Gesamtregion abgesehen. Stattdessen wird auf die differenzierte Entwicklung Ostdeutschlands verwiesen, in der zumindest einzelne Standorte inzwischen westdeutsches Niveau erreicht haben. Ost-West-Vergleichsdaten werden entsprechend vielfach nicht mehr erhoben oder veröffentlicht. In welchem Maße die unterschiedliche gesellschaftliche Entwicklung vor der Wende und die Folgen des ostdeutschen Systemumbruchs bis heute fortwirken, zeigt allerdings bereits ein Blick auf die im Raumordnungsbericht vorgenommene geografische Visualisierung sozioökonomischer Daten, in der sich vielfach nach wie vor unschwer die alte innerdeutsche Staatsgrenze erkennen lässt (vgl. BBR 2005; BBSR 2012).

hierzu etwa BMVBS 2009, 2010; Busch/Kühn/Steinitz 2009; Heimpold 2008). In der Folge überwiegen heute zum einen ganz deutlich Unternehmen, die nach 1990 neu gegründet wurden (in 2012 etwa 85% der ostdeutschen Unternehmen) (vgl. BMI 2013; BMVBS 2009, 2010). Dies bringt eine spezifische Größenstruktur mit sich, mit der sich die ostdeutsche von der westdeutschen Unternehmenslandschaft abhebt. Besonders deutlich fallen die Größenunterschiede in der Metall- und Elektroindustrie aus, der auch die Fallstudienunternehmen dieser Studie entstammen: Betrachtet man die Beschäftigungsverteilung in den Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten, waren im Jahr 2009 fast zwei Drittel (62,3%) der ostdeutschen Beschäftigten in Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern beschäftigt, während sich fast die Hälfte der westdeutschen Beschäftigten in Betrieben mit über 500 Mitarbeitern fanden (48,9%) (Gesamtmetall 2010a: Tabelle 7; eigene Berechnungen)⁹. Zugleich besteht zum anderen ein enger Zusammenhang zwischen der Größen- und der Eigentümerstruktur der ostdeutschen Unternehmen: Hier steht auf der einen Seite eine deutliche Minderzahl von wenigen, aber beschäftigungsstarken verbliebenen großen Altbetrieben und nach 1990 erfolgten großbetrieblichen Neugründungen, die sich in aller Regel in der Hand westlicher, vornehmlich westdeutscher Unternehmen und Konzerne befinden. Diesen gegenüber steht eine sehr große Anzahl oftmals ausgesprochen eigenkapitalschwacher kleiner und mittlerer Unternehmen in ostdeutschem Besitz (BMI 2013; BMVBS 2009, 2010)¹⁰. Nach Angaben des IAB-Betriebspanels hatten 95% der ostdeutschen Unternehmen in 2009 weniger als 50 Mitarbeiter (siehe BMVBS 2010; BMI 2013 zeigt identische Werte für 2012). In der Folge befanden sich 2009 zwar über 70% der ostdeutschen Unternehmen auch in ostdeutscher Hand, in

9 Alleine in den Betriebsgrößenklassen 20 bis 49 Beschäftigte und 50 bis 99 Beschäftigte finden sich jeweils fast 18 % der ostdeutschen Beschäftigten wieder, während westdeutsche Betriebe beider Größenklassen zusammen einen Beschäftigungsanteil von insgesamt 19 % ausmachen (Gesamtmetall 2010a: Tabelle 7; eigene Berechnungen).

10 Dies geht in Teilen auf die Privatisierungsgeschichte der ostdeutschen Wirtschaft zurück: Von den großen Kombinatbetrieben der DDR ist nach Abschluss der Privatisierungsphase wenig übrig geblieben. Gab es in der DDR noch rund 100 Kombinate mit jeweils mehr als 10.000 Mitarbeitern, existierten in Ostdeutschland 2003 gerade einmal zwei Unternehmen dieser Größenordnung – der Energieversorger Vattenfall mit rund 20.000 Beschäftigten und die Jenoptik-Gruppe (die allerdings auch etwa zwei Drittel ihrer Umsätze in westdeutschen Tochterunternehmen generiert) mit rund 10.000 Beschäftigten. Den zu DDR-Zeiten 46 Großbetrieben mit zwischen 5.000 und 10.000 Beschäftigten standen 2003 nur noch drei vergleichbar große Unternehmen gegenüber: das Waggonbau-Unternehmen Bombardier, die Volkswagen Sachsen GmbH mit ihren Automobilwerken und die Werke des Mikroelektronikherstellers Infineon in Dresden. Rund ein Fünftel der größten ostdeutschen Unternehmen sind Unternehmen der Versorgungswirtschaft, große Industrieunternehmen gibt es nur wenige (U. Müller 2005).

diesen fand jedoch noch nicht einmal die Hälfte der ostdeutschen Beschäftigten Arbeit (48%) (BMVBS 2010)¹¹.

Diese polarisierte Unternehmensstruktur wird in der Literatur vielfach als Beleg für strukturelle Probleme herangezogen, von denen zugleich auf eine sehr begrenzte Strategie- und Handlungsfähigkeit der ostdeutschen Unternehmen geschlossen wird, die unternehmerischen Erfolg kaum erwarten lässt. So erscheinen die in Ostdeutschland Struktur prägenden Großbetriebe als „verlängerte Werkbänke des Westens“ (Paqué 2009:160) und Ausdruck einer ostdeutschen „Filialwirtschaft“ (Kowalski 2003, 2004) und Ostdeutschland als „Land“ bzw. „Region der verlängerten Werkbänke“ (U. Müller 2005:85; Rügemer 2008:43) und „Dependenzökonomie“ (Busch/Steinitz 2009:2). Den vielfach reinen Produktionsbetrieben wird aufgrund des ihnen zugeschriebenen ‚Werkbank‘-Charakters eine nur begrenzte Entwicklungsfähigkeit zugesprochen, da sich für die Konzerne ihre strategische Funktion mit der Markterschließung erschöpft habe. Entsprechend sei für sie auch kein weiterer Kapazitätsausbau in der Region zu erwarten (vgl. etwa Busch/Kühn/Steinitz 2009; Kowalski 2003, 2004; Land 2003, 2006). Zugleich hätten die nur als abhängiges Anhängsel der westdeutschen Industrie agierenden Großbetriebe entsprechend wenig Ausstrahlung auf die regionalen ostdeutschen Klein- und Mittelbetriebe, die damit vor allem auf lokale, wenig dynamische Wirtschaftskreisläufe verwiesen seien (Land 2003). Die ‚Kleinbetrieblichkeit‘ gerade der ostdeutschen Unternehmen liefert demgegenüber eine wesentliche Erklärung für typische ostdeutsche Strukturprobleme wie die zu niedrige Produktivität und Innovationsfähigkeit und einzelbetriebliche Existenzprobleme (Brussig 2000; Hinz 1996) oder die unbefriedigende Lage am Lehrstellenmarkt (Lutz/Wiekert 2008). Die Schwäche der Unternehmen wird dabei zudem in einem engen Wechselverhältnis mit der Entwicklung der institutionellen Rahmenbedingungen in der Region – etwa in Bezug auf Eigenkapitalausstattung und Kapitalmarktzugang der Unternehmen (Beck/Scherrer, 2003) oder die erodierende Wirkung der prekären Situation der Kleinbetriebe auf zu etablierende arbeitspolitische Standards (vgl. Brussig 1997; Lutz et al. 1996; Sorge et al. 1996) – diskutiert.

Doch auch wenn sich die Polarisierung der ostdeutschen Unternehmenslandschaft sicherlich auf die Entwicklungsbedingungen der Unternehmen auswirkt, ist fraglich, ob das Bild des Filialbetriebes oder der verlängerten Werkbank auf der einen, des ostdeutschen Kleinbetriebes auf der anderen Seite die ostdeutsche Industrie ausreichend beschreibt. Die Charakterisierung der polarisierten Industriestruktur impliziert hier, dass die unterlegten Unternehmenstypen

11 Die durchschnittliche Größe ostdeutscher Betriebe in ostdeutschem Eigentum liegt nach Angaben des IAB-Betriebspanels bei zehn, die derjenigen in westdeutschem bzw. ausländischem Eigentum bei 22 bzw. 25 Beschäftigten (BMVBS 2010).

vor allem als Symptome des Transformationsmisserfolgs und der ökonomischen Entwicklungsprobleme Ostdeutschlands zu begreifen sind und übergeht, dass es sich bei den solcherart charakterisierten Unternehmen um ökonomische Akteure handelt, die die Anforderungen des Transformationsprozesses unter diesen Bedingungen erfolgreich bewältigt haben. Nicht gesehen wird, dass sich hinter diesen Strukturen Unternehmen verbergen, die sich am Markt etabliert haben und den Bestand industrieller Arbeitsplätze in Ostdeutschland sichern helfen, die also anscheinend einen für sie produktiven Umgang mit den problematisierten Strukturen gefunden haben und die damit einen wesentlichen Beitrag zur ostdeutschen Industrietransformation geliefert haben.

Ähnlich gilt auch für andere, teils ebenfalls als Ausdruck ostdeutscher Fehlentwicklungen problematisierte Rahmenbedingungen, dass es in Ostdeutschland nicht wenige Unternehmen gibt, die es vermögen, sich trotz bzw. unter Nutzung dieser Rahmenbedingungen erfolgreich zu entwickeln. Zu nennen wäre hier etwa die ostdeutsche Arbeitslosigkeit, die stabil in etwa doppelt so hoch wie in Westdeutschland liegt (BMWi 2013). In Ostdeutschland lebte 2009 nicht einmal ein Fünftel der bundesdeutschen Erwerbstätigen (18,4%), dafür aber etwa ein Drittel der bundesdeutschen Arbeitslosen (32,2%) (Bundesagentur für Arbeit 2010:21, 58). Diese Daten sind einerseits zwar klarer Ausdruck gesellschaftspolitischer Fehlentwicklungen. Zugleich eröffnet diese Arbeitslosigkeit aber natürlich auch Möglichkeiten für unternehmerisches Handeln. Genauso ist an dieser Stelle die hohe Bedeutung von Fördermitteln im Prozess der ostdeutschen Reindustrialisierung zu erwähnen, die vor allem als Reaktion auf ostdeutsche Strukturprobleme wahrgenommen werden, die zugleich jedoch eine wichtige Rahmenbedingung für unternehmerisches Handeln in Ostdeutschland darstellen: Wohl keine der bekannten Großansiedlungen und großen Unternehmensübernahmen in der Elektronikindustrie, der Automobilindustrie, der chemischen Industrie, dem Schiffbau, dem Maschinenbau oder der Stahlproduktion wäre ohne eine massive direkte und indirekte öffentliche Subventionierung möglich gewesen. Und auch die kleinen, originär ostdeutschen Unternehmen wurden und werden durch eine Vielzahl von Förderprogrammen unterstützt. Dies gilt sowohl für die ‚klassische‘ direkte Wirtschaftsförderung etwa in Form der Investitionsförderung im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe oder der Innovationsförderung mit ihren vielfältigen Instrumenten der Forschungs-, Regional-, Cluster- und Netzwerkförderung für ostdeutsche Klein- und Mittelunternehmen. Dies gilt aber auch für eine Vielzahl indirekter Fördermechanismen etwa im Rahmen der Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, die in dieser Form nur unter den besonderen Bedingungen des ostdeutschen Arbeitsmarktes wirksam und damit für Unternehmen auch nur hier in dieser Form nutzbar werden.

Mit ererbten Kompetenzen zu neuen Geschäftsmodellen
Ostdeutsche Betriebe auf dem Weg von der Plan- in die
Marktwirtschaft

Buss, K.-P.

2014, X, 380 S., Softcover

ISBN: 978-3-658-05911-8