

# Die mitteleuropäische Großindustrie im Transformationsprozeß<sup>1</sup>

Martin Heidenreich

(erschienen in In: „*Zeitschrift für Soziologie*“, Jg. 23, Nr. 1, S. 3-21).

*Zusammenfassung:* Weder die Privatisierung oder die Sanierung staatlicher Großbetriebe noch die forcierte Neugründung kleinerer Betriebe haben sich in den letzten vier Jahren als Königsweg zur marktwirtschaftlichen Neuordnung der mitteleuropäischen Wirtschaft erwiesen. So wurden in den einzelnen mitteleuropäischen Ländern verschiedene Transformationspfade gewählt: Angesichts des Scheiterns großer Privatisierungslösungen wurde in Ungarn und Polen auf eine "spontane" betriebliche Umstrukturierung und Neuordnung der Eigentumsverhältnisse gesetzt. In Ostdeutschland und Tschechien standen hingegen staatlich konzipierte Privatisierungsprogramme im Vordergrund. Die Deindustrialisierung Ostdeutschlands, die Blockierung großindustriellen Strukturwandels in Tschechien, die Legitimationsprobleme spontaner Privatisierungen und ein großer, kaum sanierbarer Staatssektor in Polen und Ungarn verweisen auf die jeweils besonderen Grenzen der "gewählten" Transformationspfade - eine "Wahl", die in erheblichem Ausmaß auch durch das institutionelle und kulturelle Erbe der sozialistischen Vergangenheit vorstrukturiert wird. Eine höhere betriebliche Autonomie und die jahrelangen Zerfallsprozesse der planwirtschaftlichen Ordnung begünstigten in Ungarn und Polen spontane betriebliche Reorganisationsstrategien. Die direkt-administrative Steuerung der CSSR- und DDR-Betriebe ebenso wie ihre Einbindung in Kombinate erschwerten hingegen dezentrale Reorganisationsstrategien.

*Abstract:* Central European Industry in Transition to a Market Economy

Neither the privatization or restructuring of big state firms nor the accelerated pace of establishing smaller firms in the last four years have proved to be the 'royal route' to the marketization of the Central European economies. Faced by the multiple dilemmas connected with the transition to a market economy, different paths of transformation were selected in four Central European countries. Due to the failure of solutions such as wholesale privatization, Hungarian and Polish firms opted for a 'spontaneous' restructuring of firms and property relations. In East Germany and the Czech Republic, on the other hand, the emphasis has been on state conceived privatizations. The deindustrialization of East Germany, the blocking of industrial change in the Czech Republic, the problems of legitimizing spontaneous privatizations and a large remaining state sector in Poland and Hungary point to the diverse weaknesses of such paths. The national patterns of industrial change also indicate that current processes of change are shaped by the institutional and cultural heritage of socialism. While the Czech and East German firms were centrally planned and integrated into combines, Hungarian and Polish firms enjoyed a higher level of autonomy. This autonomy and the long-term processes of crisis and disintegration undergone by these planned economies have worked in favour of spontaneous reorganization strategies.

---

<sup>1</sup>

Für Anregungen und Kritik danke ich Gernot Grabher, Wolf V. Heydebrand, Burkart Lutz und den HerausgeberInnen der "Zeitschrift für Soziologie". Dieser Artikel hätte nicht geschrieben werden können, wenn die Bielefelder Universitätsbibliothek nicht jahrzehntelang kontinuierlich Literatur über sozialistische Länder gesammelt hätte - ohne eine Orientierung am kurzfristigen Bedarf und noch vor dem Diktat knapper Kassen.

In den vier Jahren, die mittlerweile seit den mittel- und osteuropäischen Revolutionen 1989/90 vergangen sind, wurden in den postsozialistischen Ländern Mitteleuropas wichtige politische und institutionelle Rahmenbedingungen für die Entwicklung marktwirtschaftlicher Strukturen geschaffen (vgl. OECD 1991, 1992 a,b). Auch entwickelte sich ein außerordentlich dynamischer kleinbetrieblicher Sektor, so daß - wenn ersten Schätzungen vertraut werden kann - möglicherweise schon 1993 die wirtschaftliche Talsohle in vielen dieser Länder durchschritten wurde.

Offen ist allerdings noch die Frage nach der Zukunft der größeren Industriebetriebe, die im Zentrum des sozialistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells standen. Zum einen ist die Umstrukturierung dieser Unternehmen oftmals teurer als Neugründungen, da sozialistische Betriebe nach vollkommen anderen Logiken operierten als westliche Unternehmen (Keren 1992; Murrell 1992; Heidenreich 1993). Zum anderen können die Großbetriebe nicht einfach liquidiert werden, da kaum eine Regierung eine sozial- und arbeitsmarktpolitisch derartig brisante Entscheidung überleben könnte und Massenentlassungen auch kaum finanzierbar sind (Kornai 1992). Auf der einen Seite kann eine Depolitisierung der Wirtschaft, eine Verringerung des Budgetdefizits, eine Stabilisierung der Währung und eine weitere Entfaltung privater Unternehmen nur gelingen, wenn die großen Staatsbetriebe gezwungen werden, unter harten Budgetbedingungen zu operieren und gegebenenfalls auch Konkurs anzumelden; auf der anderen Seite haben diese Unternehmen immer noch eine zentrale, oftmals monopolistische Stellung als Arbeitgeber, Abnehmer, Anbieter oder Schuldner. Daher können sie ihren Bestand immer noch durch Lieferantenkredite, durch Bankkredite oder durch öffentliche Subventionen sichern und weiterhin - ähnlich wie im Sozialismus (Kornai 1986) - unter weichen Budgetbedingungen arbeiten.

Dies bedeutet, daß es keinen Königsweg zur Transformation planwirtschaftlicher Industriestrukturen gibt: Die *Privatisierung* größerer Betriebe wird oftmals dadurch erschwert, daß die bisherigen Absatzmärkte zusammengebrochen sind und daß viele Betriebe nicht auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen umgestellt werden können. Sogar wenn eine Privatisierung (etwa durch die Verteilung von Aktien oder Gutscheinen an die Bevölkerung) gelingt, ist es ungewiß, ob der Staat sich angesichts drohender Massenentlassungen der Verpflichtung zu weiteren Subventionen entziehen kann. Der Aufbau einer neuen Unternehmensstruktur durch die *Schaffung einer neuen Unternehmenspopulation* (d.h. durch die Förderung von Neugründungen und die Liquidierung der bisherigen Unternehmen) trifft ebenfalls auf finanzielle und legitimatorische Grenzen. Die *staatlich subventionierte Restrukturierung* größerer Betriebe, eine dritte Option, wird im allgemeinen weder finanzierbar noch mit der Schaffung marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen verträglich sein. Der Abbau von Zoll- und Handelsbarrieren, eine am Ziel der Preisstabilität orientierte Geldpolitik, die Schaffung funktionsfähiger Arbeitsmärkte und unabhängiger Banken, die Entwicklung konkurrenzfähiger Privatunternehmen sind kaum möglich, wenn gleichzeitig monopolistische Unternehmensstrukturen und weiche Budgetbedingungen für einen nennenswerten Teil der Volkswirtschaft aufrechterhalten werden.

Insbesondere der Beitrag von Privatisierungsstrategien zum Aufbau einer marktwirtschaftlichen Ordnung wurde in den letzten Jahren erheblich überschätzt. In allen mittel- und osteuropäischen Ländern erwies sich die Privatisierung als erheblich schwieriger und langwieriger als anfangs gedacht, da es nicht nur um den Verkauf einzelner Unternehmen geht, sondern um die gleichzeitige Schaffung der zentralen institutionellen Rahmenbedingungen für ein ausdifferenziertes Wirtschaftssystem: Ob Gutscheine an die Bevölkerung verteilt wurden, mit der Unternehmensanteile erworben werden können (in der ehemaligen CSFR) oder ob die Versteigerung von Unternehmen und die Verteilung von Anteilscheinen schon seit Jahren im politischen System scheitert (Polen) oder ob zunächst der Verkauf an den

meistbietenden, in der Regel ausländischen Investor vorgezogen wird (Ungarn) - in keinem Fall konnte bisher ein Großteil der größeren Unternehmen privatisiert werden (CSFR: etwa 1.400 von 5.500 Staatsunternehmen; Polen: etwa 400 von 8.200; Ungarn: etwa 400 von 2.000; vgl. Heinrich 1992 und Cornelsen 1993).

In dieser hochgradig unbestimmten, offenen und riskanten Situation müssen Akteure in Politik, Wirtschaft und Wissenschaft konkrete, praktisch gangbare Transformationspfade finden. Dabei können sie nur begrenzt auf (westliche) Patentrezepte zurückgreifen; vielmehr werden ihre Strategien und Handlungsoptionen auch von ihren bisherigen Erfahrungen, Interessen und damit von den institutionellen Hinterlassenschaften der bisherigen Ordnung geprägt sein. Der Untergang des Sozialismus führte nicht zu einer institutionellen und kulturellen tabula rasa, auf der eine marktwirtschaftliche Ordnung lehrbuchgetreu aufgebaut werden kann. Sondern er hinterläßt eine Vielzahl mehr oder weniger stark erodierter Institutionen und Wahrnehmungs- und Verhaltensschemata, die nun als Werkzeugkasten bzw. ressourcenträchtige "Trümmerlandschaft" beim Aufbau einer neuen Ordnung genutzt werden (vgl. Stark 1992).

Meine erste These ist, daß die Umstrukturierung der größeren Industriebetriebe einerseits "von unten" erfolgen kann. Dies werde ich im ersten Abschnitt am Beispiel Ungarns und Polens illustrieren. Andererseits kann die Reorganisation auch "von oben", durch staatliche Privatisierungsprogramme, eingeleitet werden. Dies werde ich im zweiten Abschnitt am tschechischen und ostdeutschen Beispiel zeigen. Die erste Option setzt intern verfügbare Umstrukturierungs- bzw. Variationspotentiale voraus. Diese werden in erheblichem Maße - so meine zweite These - auch von nationalen Besonderheiten und von den "Hinterlassenschaften" der Vergangenheit geprägt - insbesondere von dem Ausmaß, in dem die jeweilige Volkswirtschaft zentral geplant und großbetrieblich organisiert wurde (Abschnitt 3). Während Ungarn und Polen auch nach dem Ende der sozialistischen Planwirtschaft noch von den Experimenten mit dezentralen, marktähnlichen Steuerungsformen und von einer höheren betrieblichen Autonomie profitieren können, erweisen sich auch jetzt noch die stärker zentralisierten Planungs- und Lenkungsformen in der DDR und der CSSR und die stärker integrierten Kombinatstrukturen als Nachteil - auch wenn das höhere Industrialisierungsniveau, die längere industrielle Tradition und die Verfügbarkeit einer gut qualifizierten Industriearbeiterschaft in Tschechien und in Ostdeutschland solche relativen Startnachteile vermutlich bald kompensieren werden (im Falle Ostdeutschlands ist weiterhin auf die erhebliche externe Unterstützung hinzuweisen).

## 1. Zwischen spontaner Restrukturierung und großer Privatisierung

Die "spontanen Privatisierungen"<sup>2</sup> in Ungarn und in Polen verweisen auf eine wichtige Alternative zu den unerwartet schwierigen und häufig erfolglosen Privatisierungsstrategien, die zunächst in allen postsozialistischen Ländern als Königsweg zu einer neuen Eigentums- und Wirtschaftsordnung angesehen wurden. Zwar führen "spontane Privatisierungen" oftmals nicht zu eindeutigen neuen Eigentumsverhältnissen, aber sie ermöglichen eine inkrementale Reorganisation und eine dezentral initiierte Umstrukturierung ehemals sozialistischer Großbetriebe und unterlaufen so die o.g. Transformationsdilemmata. In Ungarn und in Polen (aber auch in der ehemaligen Sowjetunion; vgl. Burawoy/Krotov 1992) werden Betriebsteile aus dem bisherigen Unternehmensverbund herausgelöst und durch ehemalige Kader, die Belegschaften oder betriebliche Selbstverwaltungsorgane ohne großangelegte staatliche Sanierungsprogramme und

<sup>2</sup> Stark (1993) spricht anstelle des irreführenden Begriffs der spontanen Privatisierung - vielfach handelt es sich eher um eine Reorganisation als um eine Übertragung von Eigentumsrechten - von *recombinant property*, d.h. enger, wechselseitiger Kapitalverflechtungen zwischen privatem und staatlichem Eigentum.

vor einer eventuellen Privatisierung auf die neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen umgestellt. Die Bedeutung, aber auch die Grenzen solcher Strategien sollen im folgenden herausgearbeitet werden.

## 1.1 Die ungarischen Erfahrungen

Die "spontane" Reorganisation der ungarischen Großbetriebe begann - ähnlich wie in Polen - schon vor dem Ende der sozialistischen Herrschaft. Auslöser waren einerseits die wirtschaftlichen Grenzen des bisherigen Produktionsmodells (geringes Wachstum, sinkende Investitionsquoten, eine zunehmende Auslandsverschuldung), die die staatlichen Stellen zu Dezentralisierungsstrategien und einer stärkeren Offizialisierung der Zweiten Wirtschaft veranlaßten, andererseits die zunehmenden Verselbständigungsbemühungen von Betrieben und Betriebsteilen. Schon in der zweiten Hälfte der 80er Jahre konnten sich einzelne Betriebe und Betriebsteile aus ihren bisherigen Unternehmen herauslösen (vgl. Voszka 1991 und Neumann 1993b). Nachdem schon seit 1982 eigenständig wirtschaftende Arbeitsbrigaden (VGMK) und andere private Organisationsformen zugelassen worden waren, wurden 1984/85 die bisher staatlichen Eigentumsrechte weitgehend an die aus Management- und Belegschaftsvertretern gebildeten Unternehmensausschüsse übertragen. Durch diese Dezentralisierung der staatlichen Verfügungsgewalt wurden bestehende Organisationsgrenzen zunächst erneut eingefroren; einzelne Betriebe konnten sich nicht aus dem Unternehmensverbund herauslösen. Seit 1987 konnten dann Kapitalgesellschaften (sogenannte "Assoziationen") unter Beteiligung externer (aber noch nicht ausländischer) Kapitalgeber gegründet werden (Móra 1991: 38ff.). Dies führte dazu, daß sich etwa 2.000 staatliche Unternehmen (47 % der Industrieunternehmen mit 8,5 % ihres Vermögens) an der Neugründung von 3.000-6.000 Assoziationen beteiligten - und zwar bis Frühjahr 1990 weitgehend ohne Kontrolle oder Zustimmung der übergeordneten wirtschaftslenkenden Instanzen. Es wird geschätzt, daß 1990 etwa 12,5 % des ungarischen Anlagevermögens in solchen Gesellschaften - die immer noch von staatlichen Muttergesellschaften kontrolliert wurden - gebunden war. Mit der Ausgliederung gewinnträchtiger Betriebe konnte einerseits den erheblichen Autonomisierungsbestrebungen einzelner Betriebe und Abteilungen entgegengekommen werden, andererseits konnten die bisherigen Unternehmensleitungen auch die Hoffnung auf eine gegebenenfalls notwendige Umstiegsmöglichkeit in das "Rettungsboot" eines rentablen Tochterunternehmens kultivieren. Diese rechtlichen Verselbständigungen und Ausgliederungen entsprachen vor allem den (Einkommens-) Interessen der leistungsstärksten Teilbelegschaften (vgl. Neumann 1993a). Die Ausgründungen waren ein erster Schritt zur Neuordnung der auch in Ungarn hochkonzentrierten Unternehmensstrukturen. Der Vorwurf eines Ausverkaufs staatlichen Eigentums war allerdings anfangs unberechtigt (auch wenn sowohl die Zentrale als auch die ausgegliederten Bereiche ein erhebliches Interesse an einer Unterbewertung der ausgegliederten Vermögensbestände hatten), da zunächst noch keine Privatisierungen stattfanden. Durch diese rechtlichen Entflechtungen gewannen die ausgegliederten (und damit später leichter privatisierbaren) Betriebe und Abteilungen an Gewicht; ihre Abhängigkeit vom bisherigen Mutterunternehmen verringerte sich (vgl. die Fallbeispiele von Gyekiczky u.a. 1992 und Neumann 1993a).

Trotz der Erfolge dieser dezentralen Restrukturierungs- und (späteren) Privatisierungspolitiken waren diese nie unumstritten. So wurden der Anfang 1990 gegründeten Staatlichen Vermögensagentur erhebliche Kontrollbefugnisse übertragen, um dem Vorwurf den Boden zu entziehen, daß sich die alten Kader bei der Übertragung unterbewerteten staatlichen Eigentums bereichern würden. Auch stehen (partei-) politische Interessen der spontanen Privati-

sierung zunehmend entgegen. So interpretiert Voszka (1992) die Rezentralisierungsversuche seit 1992 (durch die Übertragung aller Eigentumsrechte von den Unternehmensausschüssen und den Branchenministerien an die Staatliche Vermögensagentur) als Versuch der Regierungspartei MDF (Ungarisches Demokratisches Forum), unter dem Vorwand der Privatisierung ihren politischen Einfluß im Kernbereich der ungarischen Volkswirtschaft auszuweiten.

Der Erfolg der ungarischen Industrie bei der Akquisition ausländischen Kapitals - der Umfang ausländischer Direktinvestitionen und die Zahl der joint-ventures (Ende 1992: 15.000 Unternehmen und 4,9 Mrd. US-\$) lag in Ungarn höher als in jedem anderen postsozialistischen Land (vgl. Inotai 1993) - läßt sich auch dadurch erklären, daß schon frühzeitig kleinere Einheiten geschaffen wurden, die ein erhebliches Interesse an externen Kapitalbeteiligungen hatten (Voszka 1991: 290f.)

Dies bedeutet, daß die Belegschaften und Manager der ungarischen Betriebe und Betriebsteile einen erheblichen Einfluß auf die Reorganisation der Eigentums- und Wirtschaftsstruktur hatten: "free selection of some of the investors, the increased possibility of manoeuvring created by the diversifying ownership structure and - mainly - the precariousness of the position of institutions ..." (Voszka 1991: 293). Anders als in Ostdeutschland oder der ehemaligen Tschechoslowakei wurde in Ungarn kein Versuch gemacht, die Privatisierung durch einen "großen Wurf" (etwa durch Vouchersysteme, Versteigerungen etc.) zu lösen; das spektakuläre Scheitern der ersten zentralen Privatisierungswelle (von 20 großen Unternehmen wurden nur 4 verkauft) wirkte sicherlich nicht ermutigend. Stattdessen wird zumindest bis 1992 in erheblichem Maße auf eine dezentrale Reorganisation der Unternehmensstrukturen und Eigentumsverhältnisse gesetzt. Angesichts der Management- und Belegschaftsinteressen an einer Reorganisation der Unternehmen war diese Selbstprivatisierungsstrategie (teilweise unter Mitwirkung von Unternehmensberatern) vor allem bei kleineren Unternehmen erfolgreich (Heinrich 1992: 306).

Eine mögliche Schwäche dieser dezentralen Reorganisation, die von den Interessen und Beziehungsnetzen der Beschäftigten und Führungskräfte ausgeht, ist allerdings der Mißerfolg bei der Privatisierung der noch über 1.000 stark verschuldeten größeren Staatsbetriebe im Besitz der "Staatlichen Vermögensverwaltungsagentur". Aber möglicherweise gibt es für viele dieser Betriebe ohnehin keine erfolversprechenden Sanierungsstrategie mehr.<sup>3</sup> Vielleicht kann nur parallel zum "Ausbluten" dieser Unternehmen und zu weiteren Teilprivatisierungen auf eine weitere Expansion der etwa 60.000 Kapitalgesellschaften (November 1992) gesetzt werden - Gesellschaften, die sicherlich nicht ohne weiteres dem privaten Sektor zugerechnet werden können (Stark 1993). Angesichts dieser Neugründungen und der erfolgreichen Privatisierung kleinerer Betriebe (Lukacs 1993 zufolge wurden schon 80 % der 10.000 Einzelhandels-, Gastronomiebetriebe etc. verkauft oder verpachtet) wird der Anteil des Privatsektors am Bruttosozialprodukt auf 35 % (Klős 1993) bis 50 % (Heinrich 1992: 307) geschätzt.

---

<sup>3</sup> Lukacs (1993: 5) beschreibt den derzeitigen Stand der Privatisierung Ende 1992 wie folgt: "From among the 2000 state-owned companies more than 700 have already been transformed. 400 companies belonging to the State Property Agency's portfolio have been partly or completely sold off. There are some 300 more to be privatised now and there are 800 others waiting to be transformed. The latter have not taken any initiatives by themselves as yet."

## 1.2 Die polnischen Erfahrungen

Angesichts einer sehr starken, betrieblich verankerten Arbeiterbewegung wurden in Polen schon in den 80er Jahren die staatlichen Eigentumsrechte teilweise an die Betriebe übertragen. Damit wurden zentrale Planungs- und Koordinierungsinstrumente weitgehend unterhöhlt. So wurden 1988 nur noch 22 % der Vormaterialien zentral zugeteilt (OECD 1992a: 12). Ähnlich wie in Ungarn, wenn auch als Ergebnis anderer Interessen und Handlungskonstellationen, kann eine weitgehende Aufweichung zentralstaatlicher Planungskompetenzen und Eigentumsrechte konstatiert werden: "Stronger internal resistance and weaker external control pushed and pulled firms toward greater autonomy ... as labor struggles weakened Party control within firms, new property forms emerged on their edges and the structures of the command economy dis-integrated." (Dabrowski u.a. 1991: 407f.).

Aufgrund der höheren betrieblichen Autonomie und der Chancen privater Neu- und Umgründungen fand seit 1987/88 ein ganz erheblicher, manchmal illegaler Ressourcentransfer aus den Staatsbetrieben in die neuen, privaten Betriebe der alten Verwaltungs- und Parteieliten statt (etwa durch private Nutzung des Anlagevermögens, der Verwaltungen und Dienstleistungen staatlicher Betriebe; vgl. Staniszkis 1990, 1991). Zwar ist ein solcher Ressourcentransfer eine mögliche Form der industriellen Umstrukturierung: Das Dilemma unzureichender privater Kapitalien und fehlender "Kapitalisten", die den Übergang zum Kapitalismus tragen könnten, wird durch die Transformation der alten Nomenklatura in "Unternehmer" und Manager zu lösen versucht. So werden Akteure geschaffen, die an der Ausnutzung privater, marktwirtschaftlicher Erwerbschancen interessiert sind. Da solche Strategien der "ursprünglichen Akkumulation" auf Kosten des Staatssektors allerdings die staatliche Legitimität untergraben, wurden sie in Polen ebenso wie in Ungarn von der ersten postkommunistischen Regierung sofort unterbunden.

Stattdessen werden seit 1990 unterschiedliche "Kommerzialisierungs- und Liquidierungsstrategien" - die polnischen Varianten zentraler bzw. dezentraler Privatisierungs- und Reorganisationsstrategien - verfolgt (vgl. Heinrich 1992). Dabei galt es, sowohl die Interessen und Eigentumsrechte der Unternehmen (d.h. der Arbeiterräte, Unternehmensleitungen und Gründungsorgane) als auch diejenigen der staatlichen Stellen zu berücksichtigen. Bisher war allerdings der "zentralen" Privatisierungsvariante (der Kommerzialisierung bzw. Kapitalprivatisierung, die eine Umwandlung der Unternehmen in Kapitalgesellschaften, eine anschließende Versteigerung oder einen Verkauf an Einzelinvestoren bzw. eine Übertragung der Unternehmensanteile an Investmentfonds vorsieht) nur ein geringer Erfolg beschieden. Weder auf betrieblicher noch auf parlamentarischer Ebene fand diese Lösung - wie etwa die im März 1993 gescheiterte Privatisierung von 600 größeren Industriebetrieben durch 20 Investmentfonds zeigt - genügend Unterstützung. Auch wenn die sog. "Massenprivatisierung" einige Wochen später doch noch vom Parlament gebilligt wurde, wurde im Mai 1993 die polnische Regierung erneut gestürzt; die Industriepolitik der neuen, neokommunistischen Regierung Pawlak (der fünften nach der Wende) ist derzeit noch unklar. Angesichts des instabilen politischen Systems ist es allerdings eher unwahrscheinlich, daß eine größere Privatisierungsaktion nach tschechischem oder ostdeutschen Vorbild noch genügend Unterstützung im parlamentarischen und außerparlamentarischen Raum finden wird (Dabrowski u.a. 1991: 412).

Faktisch bedeutsamer als die Privatisierung "von oben" ist derzeit die sog. Liquidierung, mit der formal liquidierte Unternehmen oder Betriebsteile in der Regel an die Belegschaft oder das Management verpachtet oder verleast werden. In 70 % der Mitte 1992 abgeschlossenen Privatisierungsfälle und in 20 % aller begonnenen, aber noch nicht abgeschlossenen Fälle wurde

eine freiwillige Umgründung gewählt (in rechtlicher Hinsicht eine spezielle Form der Liquidierung; Heinrich 1992: 300). Allerdings muß darauf hingewiesen werden, daß die Zahl der begonnenen (1.714) bzw. auch tatsächlich abgeschlossenen Privatisierungen (nur 271 von insgesamt etwa 8.200 Staatsunternehmen im Jahre 1992) angesichts der sehr früh und dynamisch begonnenen Transformationsprozesse insgesamt gesehen noch enttäuschend niedrig ist.

Jedoch passen sich auch unabhängig von einer Privatisierung insbesondere die kleineren und mittleren Industrieunternehmen im Konsumgüterbereich mit erheblichem Erfolg an die neuen Rahmenbedingungen an, während die unprofitablen größeren Unternehmen in der Grundstoff- und Schwerindustrie sich bei Banken und anderen Firmen verschulden oder ihre Produktionskosten über Monopolpreise weitergeben können (vgl. Dabrowski u.a. 1991 und OECD 1992a).

Wenn überhaupt eine Restrukturierung eingeleitet wird, erfolgt diese in Polen ähnlich wie in Ungarn: "von unten" und vor einer Privatisierung (zunächst in der diskreditierten Form des von Staniszkis sog. "politischen Kapitalismus", dann als konsensuelle, von den Gewerkschaften mitgetragene Restrukturierung). Auch die Quasi-Privatisierung durch Liquidierung geht von den betrieblichen Akteuren aus. Mit "großen" Privatisierungslösungen ist hingegen kaum noch zu rechnen, da diese angesichts der häufigen Regierungswechsel politisch kaum noch Durchsetzungschancen haben dürften. Auch wenn die wirtschaftliche Bedeutung der mittlerweile 55.000 Privatunternehmen und der 10.000 Joint-Ventures (Ende 1992; Klös 1993: 59) kaum eingeschätzt werden kann, so scheint die Umstrukturierung der polnischen Wirtschaft in erster Linie durch Neugründungen und in zweiter Linie durch spontane Restrukturierungen zu erfolgen. Nur so kann die Tatsache erklärt werden, daß der Anteil der privaten Wirtschaft am Bruttosozialprodukt ähnlich hoch wie in Ungarn sein soll (Schätzungen reichen von 20-50 %; vgl. Klös 1993: 60).

Festgehalten werden kann, daß in Ungarn und Polen - trotz des Scheiterns großer Privatisierungslösungen - der Anteil der privaten Wirtschaft schon erheblich höher als in den anderen postsozialistischen Ländern ist (mit Ausnahme Ostdeutschlands). Dies erklärt sich nicht nur durch eine Vielzahl von Neugründungen, sondern auch durch "spontane" Reorganisations-, Kooperations- und Privatisierungsstrategien auf der betrieblichen Ebene. Ganz im Unterschied zu den im folgenden analysierten Transformationsprozessen in Tschechien und Ostdeutschland ist das Gewicht dezentraler Restrukturierungsformen beträchtlich.

Dies kann teilweise durch den früher einsetzenden und längeren Zerfalls- und Auflösungsprozeß der planwirtschaftlichen Ordnung erklärt werden, da dieser Prozeß tiefe institutionelle "Spuren" hinterlassen hat. So verweist etwa die starke Stellung der Arbeiterräte, Belegschaften und Gewerkschaften sowohl bei der Kommerzialisierung als auch der Liquidierung der polnischen Unternehmen auf die Bedeutung der Solidarno\_\_-Bewegung hin. Die institutionell "verfestigten" Konsequenzen gewerkschaftlicher Stärke und antogewerkschaftlicher Strategien, die weitgehenden Mitbestimmungsrechte der Belegschaften bei der Unternehmensführung, erweisen sich nun in Polen als Hindernis sowohl für zentralstaatliche Privatisierungsstrategien als auch für die "spontane" Reorganisation und Auflösung größerer Unternehmen. Ebenso prägen auch in Ungarn die institutionellen "Überreste" der planwirtschaftlichen Ordnung die aktuellen Reorganisationsstrategien. Trotz wiederholter Versuche konnten staatliche Stellen bisher noch keine Rezentralisierung der Privatisierungs- und Restrukturierungsprozesse durchsetzen. Dies verweist auch auf die starke Stellung der ungarischen Betriebe und Unternehmensleitungen gegenüber übergeordneten Instanzen - eine Stärke, die durch die 1984/85 geschaffenen Unternehmensausschüsse kodifiziert wurde und die sich

während der Zerfallsprozesse der planwirtschaftlichen Ordnung Ende der 80er Jahre nochmals verstärkt hat. Bisher wurde nur damit gedroht, die Selbstverwaltungsorgane der Unternehmen aufzulösen und die Eigentumsrechte bei der Staatlichen Vermögensagentur zu zentralisieren.

Eine systematische Erklärung für die national unterschiedlichen Transformationsprozesse muß jedoch auch die unterschiedlichen Institutionalisierungsformen planwirtschaftlicher Lenkungsprinzipien in Rechnung stellen. Dies wird in Abschnitt 3 versucht.

## **2. Staatliche Privatisierungsstrategien zwischen Beharrungsvermögen und Deindustrialisierung**

Im Vergleich zur polnischen und ungarischen Situation war die wirtschaftliche Situation der CSSR und der DDR Ende 1989 erheblich besser, wie etwa die geringere Verschuldung gegenüber westlichen Ländern zeigt. Daher erfolgte der Übergang zu einer marktwirtschaftlichen Ordnung in diesen Ländern auf eine systematischere, stärker staatlich gelenkte Weise; ihm gingen nicht jahrelange Reformversuche, erbitterte Kämpfe zwischen Belegschaften, Management und Staat, zwischen Werks- und Unternehmensleitungen und eine entsprechende Auflösung zentralstaatlicher Planungs- und Lenkungsinstrumente voraus (vgl. Offe 1993: 808ff.). Anders als in Ungarn und Polen wurde in der DDR und der CSSR - nach der Niederschlagung des Prager Frühlings 1968 und dem Ende des "Neuen Ökonomischen Systems der Planung und Leitung" (1963-1968) - nicht mehr ernsthaft mit einer stärkeren wirtschaftlichen Eigenständigkeit der Betriebe oder einer Dezentralisierung der Unternehmensstrukturen experimentiert. Vielmehr wurden riesige, technisch-organisatorisch stark integrierte Kombinate gebildet und die Wirtschaft weitgehend zentral gesteuert. Im folgenden soll analysiert werden, wie angesichts solcher Unternehmens- und Lenkungsstrukturen (bzw. ihrer institutionellen Hinterlassenschaften) der Übergang von plan- zu marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen organisiert wurde.

### **2.1 Tschechische Industriestrukturen zwischen Privatisierung und Beharrung**

Die CSSR war eines der am höchsten entwickelten Industrieländer im RGW-Raum. Der Regimewechsel im Gefolge der "sanften Revolution" vom November 1989 war daher nicht in erster Linie wirtschaftlich motiviert: Die Auslandsverschuldung gegenüber dem Westen war gering (15 % des Bruttosozialprodukts), der Lebensstandard hatte sich auch in den 80er Jahren kontinuierlich verbessert (OECD 1991: 10), die wirtschaftlichen Unterschiede zwischen den beiden Teilrepubliken waren geringer geworden, es gab keinen Geldüberhang und keine zurückgedrängte Inflation, der Staatshaushalt war in etwa ausgeglichen. Angesichts der kaum erschütterten großbetrieblichen Unternehmensstrukturen, des zentralisierten Planungs- und Lenkungssystems und des vernachlässigbar geringen Anteils privater Industrieunternehmen gab es in der Tschechoslowakei nahezu keinen Betrieb, der schon Erfahrungen mit eigenverantwortlichem wirtschaftlichen Handeln gesammelt hatte. Damit waren die Voraussetzungen für eine inkrementale Sanierungsstrategie "von unten" nicht gegeben.

Andererseits waren die Voraussetzungen für eine ambitionierte "große Privatisierungslösung" gut: ein breiter gesellschaftlicher und politischer Konsens, ein funktions- und entscheidungsfähiger Staatsapparat, auf staatlicher Ebene zentralisierte Eigentumsrechte etc..



Parallel zur "kleinen Privatisierung" von etwa 22.000 (Ende 1992) der 30.000 kleineren Dienstleistungs-, Handels- und Produktionsunternehmen und nach der Schaffung marktwirtschaftlicher Rahmenbedingungen konnte daher eine Privatisierung der anfangs etwa 5.500 größeren Staatsbetriebe eingeleitet werden. Es wurden Gutscheine gegen einen kleinen Unkostenbeitrag an alle interessierten Staatsbürger abgegeben. Mit diesen Voucher konnten sie sich an der Versteigerung der zu privatisierenden Staatsbetriebe beteiligen. In der ersten Welle (Mai-Dezember 1992) wurden die Anteilscheine von 943 tschechischen und 487 slowakischen Unternehmen von 8,5 Mio. Personen nach der Vouchermethode erworben; damit waren in der tschechischen Republik 80 % der industriellen Vermögenswerte "privatisiert". Drei Viertel der "Aktien" werden von etwa 430 inländischen Investfonds verwaltet (die allerdings noch keinen Zugang zu in- oder ausländischen Investoren und Kapitalien haben).

Das zentrale Schwäche dieser Privatisierungsstrategie ist, daß bisher noch keine Restrukturierung der Unternehmen eingeleitet wurde. Es ist noch offen, ob die Übertragung der Eigentums- und Aufsichtsrechte vom Staat an die Investmentfonds (von denen 10 etwa 40 % der Anteile kontrollieren) schon zu einer effektiveren Kontrolle und Sanierung der Unternehmen führt. Vermutlich können die Herausforderungen der industriellen Restrukturierung nicht allein durch die öffentlichkeitswirksame Verteilung von Vouchers an die Bevölkerung gelöst werden.

Von unten, durch die Belegschaften und Manager selber, wurden bisher noch kaum Sanierungs- und Umstrukturierungsmaßnahmen eingeleitet, da die bisherigen Verflechtungen der in kombinatsähnlichen Gebilden zusammengeschlossenen Unternehmen noch nicht aufgelöst werden konnten. Die Unternehmen sind - wie insbesondere die Ergebnisse von McDermott (1993) zeigen - vielfach noch durch enge, oftmals monopolistische Liefer- und Leistungsbeziehungen und durch finanzielle Abhängigkeiten untereinander verflochten. Angesichts verringerter staatlicher Subventionen verschulden sich die Unternehmen untereinander, da auch profitable Unternehmen kein Interesse an der Liquidierung insolventer Zulieferer und Abnehmer haben. Auch Banken sind nicht am Konkurs größerer Gläubigerunternehmen interessiert, da dies oft ihr eigenes Ende bedeuten würde. Angesichts der bei allen, also nicht nur bei nicht mehr sanierbaren Unternehmen zunehmenden Verschuldung würde eine Verweigerung staatlicher Subventionen den Untergang ganzer Unternehmensgruppen, Regionen und Banken bedeuten. Diese technischen, organisatorischen und ökonomischen Interdependenzen, die ein Aufbrechen der stark integrierten Kombinate verhindern, resümiert McDermott (1993: 27f.) wie folgt:

- "... (production) units continue to depend largely on pre-existing networks and co-units within the firm for the following:
- the firm, with an internal bank, is still the main conduit of financing, as units alone are finding it difficult to borrow the capital needed for restructuring;
  - units pool material and labor resources, share production facilities, and cooperate on developing new products and processes since their production is interconnected due to previous firm autarky;
  - each unit has often been the main supplier or customer of the other, making it difficult to find significant external contacts;
  - since export had been conducted through state foreign trade syndicates, the units lack foreign contacts and export experience;
  - firms or units mutually subsidize one another through purchases on credit and the holding bank for product development."

Anders als in polnischen und ungarischen Betrieben gibt es für die Belegschaften und Manager (potentiell) rentabler Unternehmensbereiche in der großbetrieblich strukturierten, "vermachteten" tschechischen Wirtschaft immer noch nicht genügend Anreize, die bisherigen Solidaritäten aufzukündigen und sich (als "free-rider") aus den bisherigen, kombinatsähnlichen

Strukturen herauszulösen. Die tschechische Wirtschaft ist daher immer noch sehr stark konzentriert; die Anzahl der Betriebe mit mehr als 1.000 Mitarbeitern hat sich nur leicht, von 532 (1989) auf 415 (1992), verringert (Charap/Zemplerova 1993: 15). Eine Verselbständigung und Ausgliederung wurde auch staatlicherseits kaum gefördert, da ganze Unternehmen und sogar Kombinate leichter in die zentrale Privatisierungskampagne einbezogen werden konnten.<sup>4</sup>

Auch die Hoffnung auf ein starkes Engagement ausländischer Investoren wurde bisher enttäuscht. So wurden 1991/92 etwa 1,7 Mrd. \$ in der ehemaligen CSFR investiert - weniger als die Hälfte des Betrages, der in Ungarn angelegt wurde. Bei den wenigen großen Transaktionen (Skoda - VW; Tabak - Philipp Morris; Cokoladnovny - Nestlé) wurde in erster Linie die monopolistische, gegenüber externen Konkurrenten geschützte Marktstellung verkauft (Charap/Zemplerova 1993). Dies mag auf einen möglichen Teufelskreis hindeuten: Ohne eine Auflösung der bisherigen Unternehmensstrukturen können kaum mittelständische Investoren angezogen werden. Andererseits werden sich ohne die Chancen eines erfolgreichen, arbeitsplatz- und bestandssichernden Joint-ventures kaum Betriebe aus den bisherigen Kombinatens hinauswagen.

Festgehalten werden kann, daß die ehemalige Tschechoslowakei - vor dem Kriege eines der höchstindustrialisierten Länder der Welt - trotz eines ambitionierten Privatisierungskonzepts bisher noch keinen Weg zur industriellen Restrukturierung gefunden hat. Es scheint so, als ob allein die Neuordnung von Eigentumsrechten nicht ausreichend ist, um eine stärkere Orientierung an marktwirtschaftlichen Rahmenbedingungen durchzusetzen. Stark verflochtene Industriestrukturen und hochintegrierte Kombinate lassen sich nicht durch einen Federstrich (die Veränderung der Eigentumsverhältnisse) entflechten und restrukturieren.

## **2.2 Ostdeutsche Industriestrukturen zwischen Zerstörung und Neuaufbau**

Der Übergang von einer plan- zu einer marktwirtschaftlichen Ordnung erfolgte in der DDR schneller und abrupter als in jedem anderen mittel- und osteuropäischen Land. Mit der Wirtschafts- und Währungsunion vom 1.7.1990 und der Wiedervereinigung konnte ein bewährtes, wenn auch nicht an die Übergangssituation angepaßtes institutionelles Rahmenwerk übernommen werden (industrielle Beziehungen, rechtliche Rahmenbedingungen, Gerichte, Verwaltungen, ein zweistufiges Banksystem etc.); dies bedeutete einen erheblichen Vorteil auf dem Weg zu einer wirtschaftlichen Neuordnung. Durch die Umstellung auf eine konvertible Währung, den Verzicht auf eine eigenständige Außenhandels- und Währungspolitik und eine schnelle Annäherung an die westdeutschen Tariflöhne wurden die ostdeutschen Unternehmen allerdings auch abrupter als alle anderen mitteleuropäischen Unternehmen der Konkurrenz westlicher Unternehmen ausgesetzt. Da die geringere Arbeitsproduktivität (weniger als ein Drittel des westdeutschen Niveaus) nicht mehr durch ebenso niedrige Arbeitskosten, durch Abwertungen, durch Zölle und andere Handelsbarrieren abgepuffert werden konnte und daher die Lohnstückkosten immer noch etwa doppelt so hoch wie im Westen waren (und sind), gingen

---

<sup>4</sup> Charap/Zemplerova (1993: 14) zufolge hat sich die Zahl der tschechischen Industriebetriebe bzw. Betriebsteile im Verlauf der Privatisierung von 632 auf 1294 erhöht, da jeder Betriebsteil das Recht hat, einen eigenen Privatisierungsvorschlag zu unterbreiten. Andererseits räumen die AutorInnen auch ein, daß das Privatisierungsprogramm die spontane Herauslösung von Betriebsteilen in gewissen Maße blockiert hat. Auch "von oben", durch staatliche Eingriffe, wurden die monopolistischen Unternehmensstrukturen nicht zerschlagen, da die Risiken derartiger Eingriffe nicht kalkulierbar gewesen wären.

die bisherigen in- und ausländischen Absatzmärkte innerhalb weniger Monate verloren - soweit sie nicht durch staatliche Exportbürgschaften und andere Übergangsregelungen gestützt wurden.

Die abrupte Herauslösung aus dem "sozialistischen" Wirtschaftsraum und die wirtschaftliche Integration in die westliche Welt hätte eine grundlegende und sehr schnelle Umorientierung der unternehmerischen Produkt- und Produktionspolitiken erfordert. Hierzu waren die meisten Unternehmen nicht in der Lage: Die Industrieproduktion sank von 1989 bis Anfang 1991 auf ein Drittel und bewegt sich seitdem in etwa auf diesem Niveau. Parallel hierzu sank die Zahl der Beschäftigten im verarbeitenden Gewerbe von etwa 3,5 Mio. auf etwa 700.000 Beschäftigte (März 1993).

Die industrielle Umstrukturierung konnte oft nur durch die Integration in ein westliches Unternehmen erfolgreich bewältigt werden (vgl. Heidenreich 1993). Eine Umstrukturierung der bisherigen Unternehmen unter teilweiser Fortführung der bisherigen Produkt- und Produktionspolitiken gelang in der Regel nicht. In den von uns untersuchten 18 Unternehmen (vgl. Heidenreich 1993) konnten immerhin fünf der 10 privatisierten Betriebe (ein Pharmabetrieb mit 2.000 Beschäftigten, eine Gießerei mit 200 Beschäftigten, ein Nachrichtenelektronikbetrieb mit 2.000 Personen, ein Baubetrieb mit 300 Beschäftigten und eine Raffinerie mit 3.400 Beschäftigten) den Wandel erfolgreich und in Anknüpfung an die bisherige Produktpalette und die bisherigen technisch-organisatorischen Strukturen bewältigen (obwohl die Beschäftigtenzahl teilweise auf ein Drittel reduziert wurde). In den anderen Untersuchungsbetrieben ist entweder die Zukunft noch höchst ungewiß (bei den acht Treuhandunternehmen) oder die Unternehmen stellen mit vollkommen neuen Produktionstechnologien andere Güter oder Dienstleistungen her (ein Unternehmen wurde beispielsweise von einem Generalprojektanten für Holzausformungsanlagen zu einem Fahrzeugbauwerk umgewidmet, aus einer Tongrube wurde ein Tiefbauunternehmen, aus einem Softwarehersteller ein Vertriebshaus für Hard- und Software).

Hier interessiert vor allem, ob auch die ostdeutschen, ebenfalls sehr stark integrierten Kombi-natsstrukturen eine ähnliche Blockademacht wie in Tschechien entfalten konnten - eine Blockademacht, die nicht nur aus einer oligopolistischen Stellung am Absatzmarkt erwuchs, sondern auch auf intensiven inoffiziellen Informations- und Austauschbeziehungen beruhte. Haben sich die ehemaligen Führungskader direkt nach der Wiedervereinigung für eine radikale, außerordentlich riskante Umorientierung auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen entscheiden oder wählten sie Repolitiserungsstrategien, indem sie in Verhandlungen mit der Treuhand, der Bundesregierung, den neuen Ländern und den Kommunen weitere Subventionen forderten, um ihre Existenz und die Arbeitsplätze der Beschäftigten zu sichern?

Die Antwort ist eindeutig: Die meisten Kombinate zerfielen wie Kartenhäuser - auch ohne großen äußeren Druck und schon in den ersten Monaten des Transformationsprozesses. Ich vermute jedoch, daß viele der anschließenden betrieblichen Reorganisationsprobleme nur unter Einbeziehung der sehr früh zerfallenen Kombinateebene verstanden werden können, da Forschungs-, Entwicklungs-, Verwaltungs- und Vertriebsfunktionen oftmals nicht im Betrieb, sondern auf der Kombinateebene wahrgenommen wurden. Nach der Herauslösung aus dem Kombi-natsverbund müssen sich daher Betriebe in einem vollkommen neuen Umfeld behaupten - ohne die institutionellen Voraussetzungen zur Entwicklung neuer Produkte, neuer Kundenbeziehungen und neuer Produktionsstrukturen. Daher werden viele Schwächen ostdeutscher Betriebe auch auf ihre intensive Einbindung in Kombinate zurückzuführen sein. Warum traf die Auflösung der Kombinate dennoch - im Unterschied zur tschechischen Situation - kaum auf Widerstand? Eine Antwort auf diese Frage soll auf Grundlage eigener Erhebungen am Beispiel von fünf Kombi-naten angedeutet werden.

Die Leitung des pharmazeutischen Kombi-nates der DDR (15 Produktionsbetriebe; 16.000 Mitarbeiter; 5,3 Mrd. Mark Umsatz) plante anfangs, das Kombinat in Form einer Aktiengesell-

schaft als Ganzes weiterzuführen. Vor allem auf Druck der Belegschaft und des neugewählten Betriebsrats beschloß der Stammbetrieb dann die Loslösung vom Kombinat:

"Die ehemalige Kombinarsleitung machte den Vorschlag: 'Zusammen können wir die Marktwirtschaft packen; die Stärkeren können den Schwächeren helfen.' So wurde ja auch früher argumentiert. Da hat die Belegschaft des Arzneimittelwerks 'nein' gesagt. Es kam bis zu einer Demonstration. Die Belegschaft ging zum ehemaligen Sitz des Kombinats mit Spruchbändern: 'Nein, wir machen nicht mit, wir wollen da raus.' Die vom Generaldirektor neu eingesetzte Betriebsleitung hat sich dann im März 1990 entschieden, aus dem Kombinarsverbund auszutreten. Die anderen Betriebe haben sich zu einer Gesellschaft zusammengeschlossen, zu einer Pharma AG, die immer mehr abgebröckelt ist." (ehemaliger Mitarbeiter des Produktionsdirektors der Kombinarsleitung)

Die neue Unternehmensleitung mußte einen "Drahtseilakt" zwischen Planbürokratie, Treuhand, Belegschaft und später den neuen Kapitaleignern vollbringen: Sie war von der ehemaligen Kombinarsleitung ernannt und mußte sich daher anfangs, bis Mai 1990, auf die immer mehr zerfallende Autorität der Planbürokratie stützen. Bis Ende 1990 mußte sich die Geschäftsleitung vor allem gegenüber der Belegschaft und den Betriebsrat - seit Mitte 1990 auch gegenüber der Treuhandanstalt - legitimieren. Seit Ende 1991 ist sie dem neuen Eigner rechenschaftspflichtig:

"Im Januar 1990 kam die Herauslösung aus dem Kombinat. Zeitweilig sollte der Stellvertreter des Generaldirektors das Unternehmen übernehmen. Da haben einige andere und ich kurzerhand eine Art Gegenbewegung eingeleitet und einen Wirtschaftsausschuß gegründet (den es - vor den Betriebsratswahlen - juristisch noch gar nicht gab) ... Ende März wurde dann der Betriebsrat und Anfang April der Vorsitzende gewählt, so daß bis zum 1. Mai 1990 die alte Betriebsgewerkschaftsleitung und der neue Betriebsrat beide zusammen ein Mandat hatten ... vom Februar 1990 bis Mai waren wir juristisch noch nicht selbständig und waren noch dem Kombinat angegliedert. Der Generaldirektor hatte noch die Befugnis, die vorläufigen Geschäftsführer - die sich damals noch Direktoren nannten - abzulösen, auch wenn seine Macht praktisch schon gebrochen war." (jetziger Betriebsratsvorsitzende)

In einem anderen Betrieb erfolgte die Loslösung aus dem bisherigen Kombinarsverbund (22 Betriebe; 70.000 Beschäftigte) auf Initiative der Betriebsleitung. Diese rechnete sich eine Chance aus, als eigenständiges Service- und Vertriebsunternehmen zu überleben, während sie angesichts des technologischen Rückstandes der bisher produzierten Rechner und Büromaschinen keinen Sinn mehr darin sah, im bisherigen Kombinat zu verbleiben:

"Zunächst wurde in den Kombinatn diskutiert, ob ein Interessenverband der Elektronikindustrie gegründet werden sollte, um zu verhindern, daß jeder einzelne wie der Wind vor dem Dschungel stirbt. Das starb aufgrund unterschiedlicher Interessenlagen, weil es schon erste Kontakte zu potentiellen neuen Eignern gegeben hatte. Dann sollte das Kombinat in eine Holding umgewandelt werden und die Betriebe in GmbH's; ansonsten sollte alles beim alten bleiben. Wir haben uns zu dem Zeitpunkt im Betrieb auch Gedanken über unsere eigene Strategie gemacht. Da die Produktionsbetriebe ohne westliche Partner keine weltmarktfähigen Erzeugnisse herstellen konnten und es daher abzusehen war, daß der Vertrieb ohne uns organisiert werden würde, haben wir uns hier im Unternehmen (einem Vertriebs-, Montage- und Servicebereich; M.H.) entschieden, uns an dieser Holding nicht beteiligen. Wer für uns keine Arbeit hat, hat auch keinen Zugriff auf unsere Immobilien." (ehemaliger Betriebsdirektor)

Für einen anderen Betrieb desselben Kombinats waren die guten Privatisierungschancen aufgrund der langjährigen und intensiven Zusammenarbeit mit einem westdeutschen Konzern ausschlaggebend für die Herauslösung aus dem bisherigen Kombinarsverbund:

"Wir haben schon seit 1985 Software gemacht für die X AG ... Nach der Wende ist die Idee entstanden: 'Jetzt machen wir eine gemeinsame Firma.' Und dann haben sich die Leute, die 5 Jahre miteinander zu tun hatten, wieder an einen Tisch gesetzt. Eine Bedingung der X AG war der Austritt aus dem Kombinarsverbund. Wir waren einer der ersten, die ausgetreten sind; das wurde mir persönlich sehr übelgenommen. Aber das war meine Chance. Wenn ich beim Kombinat geblieben wäre, hätte die X AG gesagt: 'Dann eben nicht.' Sie haben vorausgesehen, daß sich das Kombinat mit sehr vielen anderen Konzernen verbinden muß und dann hätte die X AG plötzlich mit all ihren weltweiten Konkurrenten in

einem Boot gesessen. Das Kombinat gibt es aber noch als Holding, aber von den früher mal 21 Betrieben gehören noch (im Juni 1991; d. Verf.) 4 dazu. Der Rest hat sich selbständig gemacht." (ehemaliger Betriebsdirektor)

In einem elektrotechnischen Betrieb (1990: 9.000 Mitarbeiter) ergriff die Betriebsleitung - der sich der ehemalige Generaldirektor des Kombinats zugesellte - schon Anfang 1990 die Initiative und suchte einen neuen Eigner. Dies bedeutete die Herauslösung aus dem bisherigen Kombinatverbund (65.000 Mitarbeiter):

"Spätestens seit der Deutschlandpolitik von Modrow war klar, daß die Einheit Deutschlands kommen würde und daß damit die Kombinate ihre Existenzgrundlage verlieren würden. Dann würden die internationale Konkurrenz und die großen Firmen der Elektroindustrie hier bei uns am Markt sein, so daß es eine Frage des Überlebens sein würde, mit einem der großen Elektrokonzerne zu kooperieren. Da haben wir von uns aus - ohne jemanden zu fragen - mit den drei Großen der Elektroindustrie verhandelt (diese Verhandlungen wurden im März 1991 erfolgreich, mit Zustimmung der Treuhand und der Belegschaft, abgeschlossen; d. Verf.)." (ehemaliger Generaldirektor)

Ebenso wie in diesem Unternehmen, das an der Erneuerung des ostdeutschen Stromversorgungsnetzes beteiligt ist, waren auch im Falle eines nachrichtenelektronischen Unternehmens die Privatisierungschancen außerordentlich gut, da die neuen Eigner mit beträchtlichen Aufträgen von der Telekom rechnen konnten. Daher löste u.a. der Generaldirektor des Kombinats - der jetzige Geschäftsführer - sehr bald nach der Wende zwei Werke, einen Teil der Kombinatleitung und einen zentralen Entwicklungs- und Montagebereich aus dem bisherigen Kombinatverbund (38.000 Mitarbeiter; 22 Betriebe; 3,2 Mrd. Mark Umsatz) heraus und bildete ein neues Unternehmen (zuerst 6.000, jetzt 2.000 Beschäftigte):

"Sofort nach der Wende gab es ein außerordentlich hohes Interesse aller internationalen Konzerne an den meisten Kombinatbetrieben. Innerhalb von 4-6 Monaten war fast das gesamte Kombinat an interessierte Konzerne aufgeteilt. Bereits im November 1989 begannen die Verhandlungen, so daß innerhalb kürzester Zeit die Entscheidungen über die besten Betriebe getroffen waren ... Jeder wußte Ende 1989 im Prinzip, daß man irgendetwas tun mußte. Es kam ja nur eine Holding, wie das Robotron teilweise gemacht hat, eine AG oder etwas Ähnliches in Frage. Aber die internationalen Konzerne haben im Prinzip schon differenzierend auf die Betriebe eingewirkt, haben Einzelgespräche mit den Einheiten geführt. Das führte dann sehr schnell zur Zersplitterung, so daß man sich einig war, man geht auseinander. Aber wir sind nicht im Kampf auseinander gegangen, weil die Filetstücke relativ früh - innerhalb von drei Monaten - weg waren. Wir waren die ersten (im März 1990; d. Verf.)." (Mitarbeiter des ehemaligen Generaldirektors)

Weniger erfolgreich war ein Schwermaschinenbaukombinat mit 32.000 Beschäftigten und 26 Betrieben. Das in eine Aktiengesellschaft verwandelte Kombinat versuchte vergeblich, zunächst einen Kernbereich von 11 Werken (mit 6.000 Mitarbeitern), dann von fünf Werken (mit 3.000 Mitarbeitern) und nunmehr von zwei Werken zu stabilisieren. Diese Pläne scheiterten bisher am Zusammenbruch der osteuropäischen Märkte und an der Aufgabe, die bisherige Produktpalette (Kräne, Tagebau-, Förder- und Verladetechnologien) schnell in Richtung marktfähiger Produkte fortzuentwickeln und sich auf den neuen Absatzmärkten zu behaupten. Die erforderlichen Verwaltungs-, Vertriebs- und Entwicklungsaufgaben konnten auch die einzelnen, eng untereinander verflochtenen Betriebe nicht wahrnehmen, da diese Aufgaben bisher weitgehend auf der Kombinatebene wahrgenommen worden waren.

Dieser knappe Überblick über die Herauslösung einiger Betriebe aus fünf Kombinatverbänden verdeutlicht, wie die Umstellung auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen zu einer radikalen Freisetzung zentrifugaler Kräfte geführt hat. Nach dem Motto "Rette sich, wer kann" lösten sich viele Betriebe aus dem bisherigen Kombinatverbund. Diese Loslösung von der oftmals als "Wasserkopf" empfundenen Kombinatleitung erfolgte manchmal sogar, bevor die Treuhand gegründet (März 1990) oder wirklich ihre Arbeit aufnehmen konnte (Oktober 1990). Sicherlich können viele der geschilderten frühen Privatisierungen auch durch persönliche

Interessen der ehemaligen Kader erklärt werden; sie konnten sich zumindest eine Zeitlang noch in leitenden Funktionen behaupten. Wichtiger jedoch waren m.E. die radikale Entwertung der bisherigen Synergieeffekte, die oftmals deutliche Überschätzung der betrieblichen Marktchancen und die geringe Erfahrung mit Repolitisierungsstrategien im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung. Weder Belegschaften noch Management maßen anfangs der Chance, den Staat auf die Erhaltung und Sanierung insbesondere von größeren Unternehmen zu verpflichten, um das Zusammenbrechen regionaler Wirtschaftsstrukturen zu vermeiden, eine größere Bedeutung zu. Stattdessen kamen die bisher unterdrückten zentrifugalen Bestrebungen der einzelnen Betriebe "mit einem Schlag" zur Geltung. Insbesondere die "stärkeren" Betriebe entschieden sich dafür, "den marktwirtschaftlichen Tiger zu reiten" und Allianzen mit westlichen Unternehmen einzugehen. Zurück blieben die bisher schon schwächeren Kombinatbetriebe - oftmals ohne eigene Einkaufs-, Vertriebs-, Entwicklungsabteilungen und Zulieferbeziehungen.

Dies bedeutete nicht nur die Auflösung der bisherigen Kombinatstrukturen, sondern auch die Herauslösung aus den bisherigen Liefer- und Leistungsbeziehungen. Während privatisierte ostdeutsche Unternehmen vielfach nicht mehr eigenständig über ihre Einkaufspolitik entscheiden können, fehlt Treuhandunternehmen die Auftragsbasis und die mittelfristige Perspektive, um stabilere Bindungen einzugehen. Auch gab es anfangs in Ostdeutschland oftmals noch keine leistungs- und konkurrenzfähigen Zulieferer, so daß viele Betriebe auf westliche Zulieferer zurückgreifen mußten. Auf diese Weise wurden die bisherigen Zulieferbeziehungen zerstört und die westdeutschen Zuliefernetzwerke in den Osten verpflanzt, indem neue Eigner die erforderlichen Vormaterialien aus dem Westen bezogen oder die ihnen bekannten Lieferanten zum Aufbau von Fertigungsstätten oder Vertriebsbüros im Osten ermutigten. Nur selten versuchten Unternehmen, auch unter den neuen Bedingungen auf die bisherigen Kooperationserfahrungen zurückzugreifen.

Zusammenfassend: Obwohl sowohl die CSSR als auch die DDR durch eine hochkonzentrierte, weitgehend in Kombinat integrierte Wirtschaft gekennzeichnet waren, führte dies - aufgrund der Integration der ostdeutschen Wirtschaft in eine hochentwickelte westliche Marktwirtschaft - zu ganz anderen Ergebnissen: In einem Fall wurde die Umstrukturierung bzw. Auflösung der bisherigen Organisationsnetzwerke blockiert, im anderen Fall wurden die bisherigen Kombinatstrukturen radikal zerstört. Während in Ostdeutschland eine Repolitisierung des Strukturwandels durch Einforderung öffentlicher Subventionen anfangs verbaut schien, konnten die tschechischen Betriebe eher auf das Beharrungsvermögen der bisherigen Strukturen setzen. Daher haben sich die ostdeutschen Kombinate in der Regel schnell und ohne größere Konflikte aufgelöst; nur in wenigen Fällen (Chemie, Stahl, Werften, Waggonbau) wurden größere Einheiten erhalten und das arbeitsmarktpolitische und regionale Gewicht dieser Unternehmen zur Geltung gebracht. Diese schnelle Auflösung, die oftmals zur Verselbständigung nicht überlebensfähiger Unternehmen ohne eigene Verwaltungs-, Logistik-, Entwicklungs- und Vertriebsfunktionen führte, war eine zentrale Voraussetzung für die von der Treuhand verfolgte Privatisierungspolitik; andernfalls wäre sie vermutlich früher und stärker zu Restrukturierungsanstrengungen gezwungen gewesen.

### 3. Zur Pfadabhängigkeit postsozialistischer Transformationsprozesse

Die vier soeben rekonstruierten Transformationspfade können nicht nur durch die länderspezifischen Zerfalls- und Auflösungsprozesse der sozialistischen Herrschaft (Abschnitt 1) oder durch die besonderen Übergangsformen zur Marktwirtschaft (Abschnitt 2.2.), sondern

auch durch die national unterschiedlichen Institutionalisierungsweisen planwirtschaftlicher Ordnungen erklärt werden. Im folgenden soll insbesondere auf den Zentralisierungsgrad der Wirtschaft und auf das unterschiedliche Gewicht von Kombinateneingängen eingegangen werden. Denn diese beiden Strukturmerkmale sozialistischer Wirtschaftsordnungen prägen auch die besonderen Verlaufsformen industriellen Strukturwandels nach der Wende. Erstens konnten wirtschaftsleitende und -koordinierende Funktionen unterschiedlich stark zentralisiert sein. Auch wenn die ungarischen, jugoslawischen oder auch polnischen Experimente mit Formen dezentraler Wirtschaftslenkung kaum als "sozialistische Marktwirtschaft" (Leipold 1975) bezeichnet werden konnten, da das Primat der Partei, die weichen Budgetbedingungen sozialistischer Betriebe, die systematische Knappheit von Inputfaktoren und andere systemkonstitutive Merkmale des Sozialismus nicht infragegestellt wurden, so gingen diese Experimente doch mit einer höheren betrieblichen Autonomie und indirekteren Formen der Wirtschaftslenkung einher. Dies verweist auf einen wichtigen Unterschied zu ostdeutschen und tschechoslowakischen Formen der Wirtschaftslenkung, da in diesen Ländern seit dem Ende der 60er Jahre keine Dezentralisierungsstrategien mehr verfolgt wurden. Zweitens unterschieden sich die sozialistischen Länder Mitteleuropas auch hinsichtlich des Ausmaßes, in dem die einzelnen Betriebe zu Kombinateneinheiten oder anderen übergreifenden Organisationsformen zusammengefaßt wurden. Je stärker die Betriebe in überbetriebliche Einheiten integriert waren, desto abhängiger wurden die einzelnen Betriebe von den Zuteilungen, Entwicklungs- und Vertriebsanstrengungen und Verwaltungsfunktionen der übergeordneten Ebene und desto geringer wurden die Möglichkeiten der Betriebe, auf neue Bedingungen eigenständig zu reagieren. Je weitgehender eine Volkswirtschaft in Kombinateneinheiten und nicht nur in branchenweiten oder regionalen Verwaltungseinheiten organisiert war, desto geringer werden nun die Umstellungschancen der Betriebe sein.

Meine Vermutung ist, daß sowohl das relative Beharrungsvermögen der tschechischen Industriestrukturen als auch die radikale Privatisierungs- und Deindustrialisierungspolitik in Ostdeutschland durch direkt-administrative Formen der Wirtschaftslenkung und durch die flächendeckende Einbindung der ostdeutschen und tschechischen Betriebe in Kombinate erklärt werden kann. Die "spontane" Reorganisation vieler ungarischer und polnischer Unternehmen verweist hingegen auf die höhere Autonomie dieser Betriebe schon unter sozialistischen Bedingungen. Auch ohne die Unterstellung, daß "sozialistische Marktwirtschaften" schon eine "Verbindung von Markt und Plan" waren, variierte der Grad der betrieblichen Autonomie schon vor der Wende von Land zu Land. Diese unterschiedlich hohe Autonomie sozialistischer Betriebe ist somit - so meine These - ein wichtiger Erklärungsfaktor für die unterschiedlichen Verlaufsformen postsozialistischer Transformationsprozesse.

### **3.1 Indirekt-monetäre und direkt-administrative Formen der Wirtschaftslenkung**

Alle sozialistischen Länder waren durch ein Regulierungs- oder Planungsparadox (vgl. Crozier/Friedberg 1979: 53 und Ganßmann 1993) gekennzeichnet, da sich eine moderne Industriegesellschaft nicht mehr vollständig durch ein übergeordnetes politisches Zentrum steuern läßt. Aufgrund der Situationsunangemessenheit eines jeden Regelwerks eröffneten sich den Betrieben Verhandlungs- und Gestaltungschancen in den Beziehungen zu den übergeordneten Planbehörden; es konnte um Preise, Mengen, Produktqualitäten, erforderliche Vor-materialien etc. verhandelt werden. Hierauf reagierten die Planbehörden mit situativen, voluntaristischen Eingriffen oder mit neuen, zunehmend einzelfallbezogenen Regeln.

Dieses Regulierungsparadox wurde auf unterschiedliche Weise aufzulösen versucht (vgl. Schlüter 1988): Einerseits, in zentral-administrativen Systemen (vgl. Kosta 1974), durch die Stärkung der übergeordneten planenden Instanzen, andererseits durch die Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen im Rahmen sog. "sozialistischer Marktwirtschaften" (vgl. Leipold 1975, Schlüter 1988). Im ersten Fall werden den Betrieben detaillierte, nach Produktart und Menge spezifizierte Produktionspläne vorgegeben und ihnen die erforderlichen Vormaterialien in naturalen Größen zentral zugeteilt. Im zweiten Fall beschränken sich die staatlichen Planungsorgane auf eine indirekte (Rahmen-) Steuerung, indem sie beispielsweise die Zuteilung von Investitionsmitteln regeln oder die zu erreichenden Umsatz-, Kosten- und Gewinnkennziffern vorgeben. In diesem Fall können Betriebe innerhalb eines gewissen Spielraums selber darüber entscheiden, wie und mit welchen Produkten sie ihre Vorgaben erfüllen.

Diese beiden institutionellen Alternativen eliminieren nicht das Regulierungsparadox politisch koordinierter Volkswirtschaften, aber sie verändern seine Erscheinungsformen. Im ersten Fall treten die Dysfunktionalitäten zentraler, voluntaristischer Versuche einer situationsinadäquaten Steuerung in den Vordergrund, im zweiten Fall die Konsequenzen autonomerer, an verzerrten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen orientierter Betriebsstrategien. Diese können in Anlehnung an O. Williamson als "listig" bzw. opportunistisch bezeichnet werden. Folgende "opportunistische" Umgangsformen mit den Unvollkommenheiten, Grenzen und "Umgebungsmöglichkeiten" zentraler Vorgaben können unterschieden werden:

- "Weiche Pläne" und Tonnenideologien: In Verhandlungen über Produktionsmengen, Produktpaletten und Preise können leicht erfüllbare Pläne" angestrebt werden, um Produktions- und Rationalisierungspotentiale zu verstecken - oder es kann versucht werden, Planvorgaben buchstabengetreu, aber ohne Rücksicht auf den Bedarf zu erfüllen (vgl. Schlüter 1988: 18).
- Orientierung an "verzerrten Preisen": Da administrativ gesetzte Preise Knappheiten nicht oder nicht rechtzeitig berücksichtigen, führt dies zur Fehlallokation von Ressourcen und zu Diskrepanzen zwischen autonomen betrieblichen Entscheidungen und politischen Präferenzen (dies führte oftmals zur Zurücknahme der Experimente mit den "neuen ökonomischen Politiken oder Mechanismen").
- Innovationsaversion: Insbesondere in zentral-administrativen Systemen ist der Anreiz für betriebliche Prozeß- und Produktinnovationen gering, da die Abnehmer ihre Präferenzen nicht gegenüber den Anbietern geltend machen können und Innovationen insbesondere in Mangelwirtschaften riskant sind.
- Internalisierungs- und Hortungsstrategien: Betriebe können sich gegenüber unsicheren Beschaffungsquellen autonomisieren, indem sie Vormaterialien und Arbeitskräfte horten oder möglichst viele Zulieferer in den eigenen Verbund integrieren. Durch solche Hortungsstrategien wird die Abhängigkeit von externen Ressourcen verringert.
- Schattenwirtschaftliche Austauschbeziehungen zwischen Betrieben können als Reaktion auf die betrieblicherseits wahrgenommenen "Planungslücken" interpretiert werden. Damit überbrücken Betriebe pragmatisch die Defizite zentraler Planungen - allerdings auf Kosten einer Informalisierung des gesamten Wirtschaftslebens und erheblicher Transaktionskosten. Auf solche betrieblichen Verschleierungs-, Autonomisierungs-, Internalisierungs- und Improvisationsstrategien können die übergeordneten Instanzen mit persönlichem Druck auf die Betriebs- und Kombinatdirektoren, mit politischen Vorrangregelungen für "wichtige" Produkte, mit willkürlichen Planerhöhungen und mit einer Erhöhung des Kontroll- und Planungsaufwands reagieren. Es entwickelt sich ein *pseudobürokratischer Teufelskreis*, d.h. eine wechselseitige Verstärkung von voluntaristischen, adhocratischen Steuerungsversuchen "von oben" und betrieblichen Verschleierungs-, Ausweich- und Improvisationsstrategien "von unten".



Die Annahme, daß die jeweils besonderen Formen des Regulierungs- und Planungsparadoxes sozialistischer Gesellschaften von der Art der gesamtgesellschaftlichen Planung abhängen, wurde in Übersicht 1 graphisch angedeutet. Einige der unerwünschten Konsequenzen autonomeren betrieblichen Handels gewinnen insbesondere in indirekt-monetär koordinierten Planwirtschaften an Bedeutung (die abfallenden, durchzogenen Linien), während in zentral-administrativ gesteuerten Wirtschaften voluntaristische Eingriffe von oben (gestrichelte Linien) und die opportunistische Ausnutzung "trotz allem" vorhandener betrieblicher Entscheidungsspielräume (ansteigende durchzogene Linien) bedeutsamer sind.

*Übersicht 1:* Die "Kosten" opportunistischer und voluntaristischer Strategien (in Abhängigkeit vom Zentralisierungsgrad wirtschaftlicher Entscheidungen)

Orientierung an  
"verzerrten Preisen"

Verstärkte Kontrolle und  
Überwachung ("Wasserkopf")

Hortung  
Internalisierung

Willkürliche administrative  
Eingriffe ("Blaulicht-  
strategien")

Weiche Pläne

Schattenwirtschaft-  
liche Aktivitäten

Innovationsaversion

---

*Indirekt-monetäre Lenkungsformen*

*Direkt-administrative Lenkungsformen*

\_\_\_\_\_ : Opportunistische Strategien sozialistischer Betriebe

----- : Voluntaristische Strategien zentraler Planungsorgane

Da die planwirtschaftlichen Systeme in Ungarn (seit 1968) und in Polen (seit 1981) eher dem indirekt-monetären Typus entsprachen, während in der DDR und in der CSSR seit dem Ende der 60er Jahre auf zentral-administrative Formen der Wirtschaftslenkung gesetzt wurde (vgl. Schlüter 1988), konnten ungarische und polnische Betriebe eigenständiger als ostdeutsche und tschechoslowakische Betriebe operieren (Fischer/Gelb 1991: 93 zufolge waren etwa 70 % der ungarischen und der polnischen Betriebe selbstverwaltet). Diese Tatsache mag erklären, warum sich einige der ehemals sozialistischen Großbetriebe in Ungarn und Polen leichter auf marktwirtschaftliche Rahmenbedingungen einstellen können - zumindest im Vergleich zu ost-deutschen oder tschechischen Betrieben.

### 3.2 Zwischen Kombinat und Betrieben

Planwirtschaftliche Bedingungen bedeuten einen impliziten Zwang zur Größe, zu immer größeren Betriebseinheiten und zu immer festeren überbetrieblichen Zusammenschlüssen. Dies ergibt sich nicht nur aus Herrschafts- und Kontrollinteressen des politischen Zentrums, sondern auch und vor allem aus der Logik von Mangelwirtschaften. Sozialistische Betriebe operieren

unter weichen Budgetbedingungen und können daher Arbeitskräfte, Vormaterialien, Investitionsgüter unter Ausblendung von Wirtschaftlichkeitsüberlegungen horten (vgl. Kornai 1986). Diese prinzipiell unbegrenzte Nachfrage bedeutet, daß jeder Betrieb permanent mit Beschaffungsproblemen konfrontiert ist; er versucht, möglichst viele Leistungen intern zu erbringen (zu diesen "do-it-yourself"-Tendenzen vgl. Winiecki 1988). Aufgrund dieser Internalisierungslogiken wirken größere oder strategisch zentrale Betriebe wie "schwarze Löcher", die möglichst alle wichtigen Zulieferbetriebe organisatorisch zu integrieren versuchen, um ihre "reproduktive Geschlossenheit" zu erhöhen. So bilden sich Industriestrukturen heraus, die von wenigen Großbetrieben bzw. Kombinatn dominiert werden.<sup>5</sup>

Dieser systemimmanente Konzentrationsprozeß setzte sich in der DDR und der CSSR stärker als in Ungarn und Polen durch. Diese These läßt sich nicht durch die Gegenüberstellung der unterschiedlichen betrieblichen Durchschnittsgrößen belegen (in dieser Dimension ergibt sich die Reihung CSSR > H > DDR > P). Vielmehr muß auch die überbetriebliche Ebene einbezogen werden, um die stärkere Einbindung ostdeutscher und tschechoslowakischer Industriebetriebe in Kombinate zu berücksichtigen. Auch wenn es selbstverständlich in jedem sozialistischen Land überbetriebliche Koordinations- und Kontrollinstanzen gab, so wurden in vielen ostdeutschen Kombinatn und auch in den tschechoslowakischen VHI nicht nur Betriebe aus derselben Branche oder derselben Region unter rein administrativen Gesichtspunkten zusammengefaßt. Vielmehr waren insbesondere die vertikal integrierten Kombinate das sozialistische Pendant zu Zuliefernetzwerken; sie waren Organisationsnetzwerke. Nur unter Einbeziehung der unterschiedlich starken, überbetrieblichen Verflechtungen läßt sich erklären, warum die Auflösung und Reorganisation der bisherigen Industriestrukturen in einigen Ländern sehr schwierig (CSSR) oder nur um den Preis einer weitgehenden Deindustrialisierung (DDR) möglich war, während spontane Reorganisationsprozesse in Ungarn und Polen eher zum Tragen kommen.

Für *Polen* errechnet Blazyca (1992) eine durchschnittliche Unternehmensgröße von 695 (1989); "nur" 65,3 % der polnischen Beschäftigten (in der DDR lag der entsprechende Anteil 1987 bei 75,7 %) war in Betrieben mit mehr als 1.000 Beschäftigten tätig.<sup>6</sup> "Nur" etwa ein Viertel der Industriearbeitnehmer im staatlichen Sektor (1,05 Mio. von 4,18 Mio.) war in 122 Kombinatn tätig (insbesondere in den Bereichen Bergbau, Chemie, Schiffsbau, Erdölverarbeitung, Stahlerzeugung Automobilherstellung). Obwohl die drei größten Unternehmen in 37 (von 120) Fachsparten mehr als 60 % des Gesamtumsatzes erzielten, war nicht nur die Betriebsgröße, sondern auch der Monopolisierungsgrad und das Gewicht kombinatnähnlicher Strukturen niedriger als beispielsweise in der DDR. Auch lag der Umsatzanteil privater Industriebetriebe (1989: 4,8 %) weit über dem Niveau der DDR und der CSSR.

In *Ungarn* wurde die industrielle Konzentration von 1968-1980 durch Fusionen und die Bildung von Trusts und Assoziationen vorangetrieben. Die Zahl der zentral- und bezirksgeleiteten Staatsunternehmen sank in diesem Zeitraum um etwa 600 auf 700 Unternehmen mit durchschnittlich 2.000 Beschäftigten (1980). Ende der 70er Jahre gab es 23

<sup>5</sup> So verringerte sich in der DDR die Zahl der Industriebetriebe von 1949-1988 auf 13 % des Ausgangswerts - bei einer um 53 % gestiegenen Industriearbeitnehmerschaft (Statistisches Jahrbuch 1989 der DDR).

<sup>6</sup> "At the end of 1989 some 6 008 independent enterprises operated in state-owned industry. After steadily falling throughout the 1970s, the number has been increasing in recent years. This is largely the result of the administrative dismantling of a variety of 'associations', 'combines' and other multi-plant enterprises. If the 1970s was the decade of Gierek's 'gigantomania', then the 1980s began to witness a reversal of that trend. The number of 'combines' and multi-plant enterprises, for example, fell from 147 in 1985 to 122 in 1989, but the average size of those that remained increased from 6.147 workers in 1985 to 8.680 in 1989. Their share in total employment changed little." (Blazyca 1992: 185f.)

kombinatsähnliche Trusts mit etwa 350 Unternehmen, 600.000 Beschäftigten und 3.000 Betrieben. Diese erzielten mit 44 % der Industriebeschäftigten 36 % der industriellen Produktion (1977; Kevevári 1980). Ein großer Teil dieser Trusts operierte in der ungarischen Leichtindustrie (vor allem in der Nahrungsmittelindustrie); dementsprechend waren sie - anders als viele DDR-Kombinate - in der Regel keine vertikal integrierten Gruppen, in die möglichst alle relevanten Zulieferer eingebunden waren. 21 der 23 Trusts waren horizontal integriert; der Zusammenschluß territorial verstreuter Betriebe derselben Branche folgte in erster Linie administrativen Gesichtspunkten (vereinfachte, produktbezogene Bilanzierung und Managementkontrolle).

Angesichts des Beharrungsvermögens, der Innovationsschwäche und der geringen Wettbewerbsfähigkeit der Großbetriebe und Trusts wurde Anfang der 80er Jahre eine Dezentralisierung der ungarischen Unternehmensstrukturen beschlossen. 1981 wurden die "Lobbyisten" der Großbetriebe, die Branchenministerien, aufgelöst; in der ersten Hälfte der 80er Jahre wurden viele Staatsbetriebe aus Trusts oder aus Großbetrieben herausgelöst oder neu gegründet. Die durchschnittliche Unternehmensgröße reduzierte sich auf 1.206 Personen, die Zahl der Unternehmen stieg auf 1.043 und die Zahl der Trusts sank auf 19 (1987; Hare 1992). Diese Dezentralisierungsbemühungen bedeuteten zwar angesichts der immer noch beträchtlichen Unternehmensgrößen und der Vertrustung eines Drittels der ungarischen Industrie sicherlich keine radikale Trendwende (vgl. Vince 1987)<sup>7</sup>; nichtsdestotrotz markieren sie einen wichtigen Unterschied zur ostdeutschen und tschechoslowakischen Situation - und sei es auch nur, weil eine weitere Zentralisierung für ein Jahrzehnt gestoppt wurde.

Anders als die ungarische und polnische Industrie wurde die *ostdeutsche Industrie* bis 1980 flächendeckend in Kombinatorganen organisiert,<sup>8</sup> um den permanenten Beschaffungsschwierigkeiten Herr zu werden (Stichwort: Erhöhung der reproduktiven Geschlossenheit). Die erleichterten Zulieferbeziehungen und der intensivere Warenaustausch im Kombinatverbund bedeuteten eine Reduzierung der gesamtgesellschaftlichen Arbeitsteilung auf innerkombinatliche Liefer- und Leistungsbeziehungen. Auch wurden Forschungs-, Entwicklungs-, Verwaltungs- und Vertriebsaktivitäten auf der Kombinatebene konzentriert (durch die Schaffung bzw. Integration von Forschungseinrichtungen und Außenhandelshäusern, in einigen Kombinatorganen auch durch den Aufbau von Anlagenbaubetrieben, die - ausgehend von den Vorleistungen anderer Kombinatbetriebe - beispielsweise schlüsselfertige Rechenzentren, Umspannwerke, Transformatoren etc. erstellten). Die enge technisch-organisatorische Verflechtung zwischen den einzelnen Kombinatbetrieben bedeutete, daß eigenständige Beschaffungs-, Produktions-, Innovations- oder Vertriebsentscheidungen für viele Betriebe kaum noch möglich waren. Viele Kombinate entwickelten sich praktisch zu großen Unternehmen (mit durchschnittlich 21.000 Beschäftigten).

---

<sup>7</sup> 28,8 % der 642 zentralgeleiteten Unternehmen hatten 1986 immerhin noch zwischen 1.000 und 2.000 Mitarbeitern; 22,7 % bzw. 19,9 % der Unternehmen beschäftigten 501-1.000 bzw. 2.001-5.000 Personen. Die Wirtschaft war in einigen Bereichen stark konzentriert; die drei größten Unternehmen in 35 Fachsparten (von insgesamt 56 Untergruppen, die in der ungarischen verarbeitenden Industrie unterschieden werden) tätigten mehr als die Hälfte des gesamten Umsatzes; in 15 Untergruppen wurde dieser Umsatzanteil sogar von einem einzigen Unternehmen erzielt (Bagó/Móra 1989: 345).

<sup>8</sup> In der DDR gab es 1988 126 zentralgeleitete Industriekombinate mit 2,7 Mio. Beschäftigten und etwa 2.400 Betrieben. In jedem der durchschnittlich 20 Betriebe, die zu einem Kombinat gehörten, waren durchschnittlich 1.100 Mitarbeiter tätig (weiterhin gab es 95 bezirksgeleitete Industriekombinate mit durchschnittlichen Kombinat- bzw. Betriebsgrößen von 2.000 bzw. 200 Mitarbeitern). Diese Kombinate erzielten 100 % bzw. 96 % der jeweiligen industriellen Warenproduktion.

In der CSSR wurden seit 1958 die bisher nur rein administrativ zusammengeschlossenen Betriebe ebenfalls in kombinatähnlichen Strukturen zusammengefaßt (zunächst 929 Unternehmen in 383 VHJ; výrobní hospodářské jednotky). Die VHJ nahmen ebenso wie Kombinate zentrale unternehmerische Funktionen wahr.<sup>9</sup> Ebenso wie in der DDR waren die Betriebe innerhalb eines VHJ in technisch-organisatorischer, administrativer und finanzieller Hinsicht eng verflochten; es wurden kaum noch Zulieferungen von außen bezogen (McDermott 1993). Bis in die 80er Jahre setzte sich nahezu ungebrochen ein doppelter Konzentrationsprozeß fort: Einerseits erhöhte sich die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den staatlichen Unternehmen, andererseits erhöhte sich die Zahl der in einem VHJ organisierten Betriebe (1980 kontrollierten die damals existierenden 101 VHJ 1.050 staatliche Industrieunternehmen). Angesichts der vielfältigen Bindungen zwischen den einzelnen Kombinatbetrieben scheiterte auch der Versuch der Regierung, die VHJ 1988/89 aufzulösen; die formal aufgelösten Kombinatstrukturen wurden durch Unternehmensfusionen oder freiwillige Assoziationen schnell wieder hergestellt.

Festgehalten werden kann, daß in der CSSR (insbesondere seit den 70er Jahren) und in der DDR (vor allem seit 1979/80) nahezu die gesamte, zentral gelenkte Industrie in Kombinat organisiert wurde. Durch die Konzentration von Vertriebs-, Investitions-, Beschaffungs- und Forschungsentscheidungen auf der Kombinatebene büßten viele Betriebe ihre technisch-organisatorische und administrative Eigenständigkeit ein. Eine derartig weit vorangetriebene Zentralisierung unternehmerischer Funktionen kann in Polen und Ungarn nur in einigen, insbesondere in den schwerindustriellen Bereichen beobachtet werden. Auch wurden die Konzentrationsprozesse in diesen Ländern in den 80er Jahren teilweise sogar wieder rückgängig gemacht. Gemeinsam mit dem höheren Anteil des privaten Sektors an der industriellen Produktion - ein Anteil, der allerdings auch in Ungarn und Polen nicht die 5 %-Grenze überschritt - verweist dies auf eine diversifiziertere, weniger monolithische Industriestruktur in Ungarn und Polen.<sup>10</sup>

Offen aber ist, warum die DDR und die CSSR - nach dem mehr oder minder gewaltsamen Abschied von Experimenten mit indirekt-monetären Steuerungsformen - auf eine weitgehende Organisation der Wirtschaft in Kombinate bzw. VHJ's setzte, während in Ungarn und Polen derartig stark integrierte, intermediäre Formen der Wirtschaftslenkung auf einige Teilbereiche der Wirtschaft beschränkt blieben. Eine mögliche Erklärung hierfür könnten die unterschiedlichen Produktionsprofile der einzelnen Länder sein. Die DDR und die CSSR hatten sich (teilweise schon in der Vorkriegszeit) auf komplexere Industrieprodukte wie Maschinen,

---

<sup>9</sup> Rychetnik (1992: 111) schreibt: "The VHJs were the subject of taxation and payments to the state budget and the bearer of the central plan targets. They were made responsible for technical and economic development within their sphere of production and were to be given all the necessary power to carry out and responsibility for their technical, economic and social functions." In jedem der 890 zentralgeleiteten Industrieunternehmen waren Rychetnik zufolge durchschnittlich 2.064 Personen (1988) tätig. McDermott (1993) zufolge waren 3/4 der VHJ Zusammenschlüsse etwa gleichgroßer Unternehmen mit einem ähnlichen Produktionsprogramm ("trust"); ein Viertel der VHJ bestanden aus einem großen Hauptbetrieb und einem Kranz kleinerer Unternehmen ("koncern").

<sup>10</sup> Dies bedeutet auch, daß die Betriebsgrößenstrukturen sozialistischer Länder nicht umstandslos miteinander verglichen werden können. Vieles, was in Ungarn oder Polen als staatliches Unternehmen bezeichnet wird und damit formal einem volkseigenen Betrieb der DDR entspricht, müßte eher mit einem Kombinat oder einem VHJ verglichen werden. In Ungarn und Polen hat sich eine unternehmensübergreifende, vertikal integrierte Organisationsform nicht als flächendeckendes Organisationsprinzip durchgesetzt. Umgekehrt waren die horizontal integrierten ungarischen Trusts möglicherweise eher mit den Vereinigungen volkseigener Betriebe, den vorwiegend nach administrativen Kriterien zusammengefaßten Vorläufern der ostdeutschen Kombinate, vergleichbar.

insbesondere Werkzeugmaschinen, Computer, Automobile, elektrotechnische Erzeugnisse, Rüstungsgüter spezialisiert - soweit sich angesichts der "do-it-yourself"-Strategien sozialistischer Länder und Betriebe überhaupt eine Spezialisierung herausbilden konnte (Winięcki 1988). Komplexere Produkte erfordern aber leistungsfähigere und längere Zulieferketten. Dies bedeutete unter den Bedingungen einer Mangelwirtschaft eine Präferenz für stärker integrierte Kombinate, um nicht von den unberechenbaren Zulieferungen autonomer Betriebe abhängig zu sein. Die durchgängige Organisation der Volkswirtschaft in Kombinatenn mag daher auch durch die komplexere Produktstruktur der ostdeutschen und tschechischen Industrie erklärt werden können. Während einfache Konsum- und Investitionsgüter (Bekleidung, Textilien, Nahrungsmittel, Halbfertigwaren etc.) in kleineren Betrieben oder nur in horizontal integrierten Großunternehmen gefertigt werden konnten, erforderten komplexere Güter eher vertikal integrierte Organisationsformen. Dies erklärt möglicherweise die Bedeutung "spontaner Privatisierungen" insbesondere in Ungarn und Polen. Die auch in diesen Ländern vorhandenen Großbetriebe im Bereich der Konsum- und Investitionsgüterproduktion mögen leichter "zerlegbar" sein, da die einzelnen Betriebe aufgrund ihrer einfacheren Produktstruktur weniger stark untereinander verflochten waren. Möglicherweise erklären somit die besonderen Produktionsprofile der DDR und der CSSR die Präferenz für vertikal stark integrierte Kombinatensstrukturen.

#### 4. Zusammenfassung und Ausblick

Die Reorganisation der industriellen Kernbereiche in postsozialistischen Ländern kann einerseits "von unten", durch die betrieblichen Akteure erfolgen (vor allem in Ungarn und Polen), andererseits aber auch im Rahmen zentraler, staatlich initiiertter Privatisierungsmaßnahmen "von oben" bzw. "von außen" (vgl. Übersicht 2). Letztere Strategie führte im Falle Ostdeutschlands zu einer schnellen Auflösung der eng verflochtenen Kombinatensstrukturen. In Tschechien hingegen wurden die industriellen Umstrukturierungsprozesse zumindest auf der Ebene der staatlichen Großbetriebe bisher nur zögernd eingeleitet. Sowohl die Deindustrialisierung Ostdeutschlands als auch die Beharrungstendenzen tschechischer Industriestrukturen verweisen auf die Grenzen zentraler Privatisierungsstrategien.

Der erhebliche Anteil noch nicht sanierter Großbetriebe und die legitimatorischen Probleme einer spontanen Privatisierung, die die ersten postkommunistischen Regierungen in Polen und Ungarn zunächst zu einem Kurswechsel veranlaßt haben, verweisen allerdings auch auf die Grenzen und Schattenseiten einer spontanen Reorganisation. Dennoch hat sich in diesen beiden Ländern die Existenz eigenständigerer Betriebe als wichtige Grundlage für Entflechtungen, Sanierungen und Teilprivatisierungen erwiesen. Die Restrukturierung der Unternehmen konnte durch die Belegschaften und das Management schon vor einer Privatisierung eingeleitet werden. Angesichts fehlenden inländischen und begrenzten ausländischen Kapitals und Management-know-hows und im Interesse einer (im Vergleich zu aufwendigen Voucherprogrammen) weniger spektakulären und schnelleren Umorientierung erwies sich in diesen Ländern der Übergang von den bisherigen politischen "Redistributionseliten" zu manageriellen "Leistungsklassen" (vgl. Kocka 1979) - und nicht zu "Besitzklassen" - als weniger voraussetzungsvoll. Es wäre eine romantische Vorstellung, nur persönlich haftende Eigentümer könnten die ehemals volkseigenen Betriebe sanieren.

Allerdings sind die aktuellen Transformationsprozesse - trotz ihrer Kontingenz und prinzipiellen Offenheit - nur begrenzt politisch gestaltbar. Der Übergang zur Marktwirtschaft ist kein voraussetzungsloser Neuanfang auf einer industriellen und industriepolitischen tabula rasa, sondern er wird in erheblichem Maße von den bisherigen sozialistischen Regulationsstrukturen

und Erfahrungen geprägt. So kann etwa das Primat der Privatisierung in Tschechien und Ostdeutschland auch darauf zurückgeführt werden, daß diese Länder vor der Wende auf direkt-administrative Formen der Wirtschaftslenkung und auf die flächendeckende Bildung von Kombinatensetzen gesetzt haben. Anders als in Polen und Ungarn können sich diese Länder bzw. Regionen nicht auf einen kleinbetrieblichen bzw. privaten Sektor oder auf Manager und Belegschaften stützen, die an eigenständiges Handeln im Rahmen indirekt-dezentraler Formen der Wirtschaftslenkung gewöhnt waren. Auch wird die Umstrukturierung vieler ostdeutscher und tschechischer Betriebe dadurch erschwert, daß viele Verwaltungs-, Beschaffungs-, Vertriebs- und Entwicklungsfunktionen nur noch auf der Kombinatebene wahrgenommen wurden. Dies erschwert die Aufgliederung der Kombinate in kleinere Einheiten; viele Kombinate - die die sozialistischen Organisations- und Produktionslogiken in Reinstform verkörperten - werden entweder gar nicht oder um den Preis erheblicher Transferzahlungen umstrukturiert werden können. Wenn diese Diagnose zutrifft, dann wären die Perspektiven insbesondere für die hier nicht betrachteten osteuropäischen Länder ausgesprochen düster.

*Übersicht 2: Zwei Wege zur Privatisierung und Sanierung von Staatsbetrieben in Mitteleuropa*

	<b>Vorrang der Sanierung vor der Privatisierung</b>	<b>Vorrang der Privatisierung vor der Sanierung</b>
Länder, die in einigen Aspekten dem beschriebenen Idealtyp entsprechen	Ungarn, Polen	Ostdeutschland, Tschechien
Art der bisherigen sozialistischen Wirtschaftslenkung	indirekt-monetäre Steuerungsformen (monetäre Hebel; höhere betriebliche Entscheidungsautonomie)	zentral-administrative Steuerung (Planvorgaben und Materialzuteilungen in naturalen Größen)
Nationale Spezialisierungen	Einfachere Konsum- und Investitionsgüter => Horizontal integrierte Trusts eher Verwaltungseinheiten	Komplexere Investitions- und Konsumgüter => stärker (vertikal) integrierte Kombinate
Verhältnis der ersten und zweiten Wirtschaft	Stärkere Offizialisierung der Zweiten Wirtschaft	Abdrängung in die Schattenwirtschaft
Verhältnis von Privatisierung und Sanierung	Sanierung durch die bisherigen wirtschaftspolitischen Eliten => Transformation von Redistributions- in Leistungsklassen	Sanierung nach der Schaffung neuer Besitzklassen (bzw. Blockierung industriellen Wandels)
Entwicklung des privaten Sektors	Rasant, da eigenständige Manager und private Unternehmer aus dem alten System herauswachsen. Auch können staatliche Betriebe leichter zergliedert und (teil-) privatisiert werden	Langsamer und/oder teurer, da zunächst neue Eigner und neue Manager gefunden oder geschaffen werden müssen

## Literatur

- Bagó, E./Móra, M., 1989: The Economic Management and Market Behaviour of the Decentralized Enterprise in Hungarian Industry. *Acta Oeconomica* 41: 341-358.
- Blazyca, G., 1992: Industrial Reform in Czechoslovakia S. 182-200 in: I. Jeffries (Hrsg.), *Industrial Reform in Socialist Countries. From Restructuring to Revolution*. Hants: Elgar.
- Burawoy, M./Krotov, P., 1992: The Soviet Transition from Socialism to Capitalism: Worker Control and Economic Bargaining in the Wood Industry. *American Sociological Review* 57: 16-38.
- Charap, J./Zemplerova, A., 1993: Foreign Investment in the Privatisation and Restructuring of the Czech Economy. Vortrag auf der Tagung "Social Embeddedness of the Economic Transformation in Central and Eastern Europe". Wissenschaftszentrum Berlin
- Cornelsen, D., 1993: Privatisierung in Ungarn, Polen und in der CSFR S. 33-45 in: *Wirtschaftsreformen in Mittel- und Osteuropa. Beihefte der Konjunkturpolitik Nr. 40/1993*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Crozier, M./Friedberg, E., 1979: *Macht und Organisation - Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königsstein/Ts.: Athenäum
- Dabrowski, J./Federowicz, M./Levitas, A., 1991: Polish State Enterprises and the Property of Performance: Stabilization, Marketization, Privatization. *Politics and Society* 19: 403-437.
- Fischer, S./Gelb, A., 1991: The Process of Socialist Economic Transformation 5: 91-105.
- Ganßmann, R., 1993: Die nichtbeabsichtigten Folgen einer Wirtschaftsplanung. DDR-Zusammenbruch, Planungsparadox und Demokratie. S. 172-193 in: H. Joas/M. Kohli (Hrsg.), *Der Zusammenbruch der DDR*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Gyekiczky, T./Dittrich, E./Haferkemper, M. 1992: Privatization before Privatization. A Case study in the Hungarian Clothing Industry. *Arbeitsberichte und Forschungsmaterialien Nr. 76 des Forschungsschwerpunktes "Zukunft der Arbeit"*. Bielefeld
- Hare, P., 1992: Hungary S. 145-165 in: I. Jeffries (Hrsg.), *Industrial Reform in Socialist Countries. From Restructuring to Revolution*. Hants: Elgar.
- Heidenreich, M., 1993: Vom volkseigenen Betrieb zum Unternehmen. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 45: 76-96.
- Heinrich, R., 1992: Privatisierung in Polen, Ungarn und der CSFR: eine Bestandsaufnahme. *Die Weltwirtschaft, Heft 2*: 295-316.
- Inotai, A., 1993: Die außenwirtschaftliche Öffnung, Handelsliberalisierung und Währungskonvertibilität. S. 73-82 in: *Wirtschaftsreformen in Mittel- und Osteuropa. Beihefte der Konjunkturpolitik Nr. 40/1993*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Keren, M., 1992: The Socialist Firm, the Value of Capital and Transition to Capitalism S. 239-253 in: M. Keren/G. Ofer (Hrsg.), *Trials of Transition. Economic Reform in the Former Communist Bloc*. Boulder u.a.: Westview.
- Kevevári, B., 1980: Some General Problems of Trust Organization in Hungary. *Acta Oeconomica* 24: 125-137.
- Klós, H.-P., 1993: Privatisierung: Zwischenbilanz und Tendenzen S. 48-67 in: *Institut der deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Osteuropa auf dem Weg in die Marktwirtschaft*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Kocka, J., 1979: Stand - Klasse - Organisation. Strukturen sozialer Ungleichheit in Deutschland vom späten 18. bis zum frühen 20. Jahrhundert im Aufriß S. 137-165 in: H.-U. Wehler (Hrsg.), *Klassen in der europäischen Sozialgeschichte*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kornai, J., 1986: *Contradictions and Dilemmas*. Cambridge/Mass./London: MIT Press.
- Kornai, J., 1992: The Postsocialist Transition and the State: Reflections in the Light of Hungarian Fiscal Problems. *Papers and Proceedings of the 104th Annual Meeting of the American Economic Association. American Economic Review* 82: 1-21.
- Kosta, J., 1974: *Sozialistische Planwirtschaft. Theorie und Praxis*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Leipold, H. 1975 (Hrsg.): *Sozialistische Marktwirtschaften*. München: Beck.
- Lukacs, J., 1993: A brief overview of the past three years of the Hungarian privatisation and its prospects from the point of view of a decision maker. Unveröffentlichtes Vortragsmanuskript: WZB Berlin.
- McDermott, G. A., 1993: Rethinking the Ties that Bind. The Limits of Privatisation in the Czech Republic. Vortrag auf der Tagung "Social Embeddedness of the Economic Transformation in Central and Eastern Europe". Wissenschaftszentrum Berlin
- Móra, M., 1991: The (Pseudo-) Privatization of State-owned Enterprises. Changes in Organizational and Proprietary Forms, 1987-1990. *Acta Oeconomica* 43: 37-58.

- Murrell, P., 1992: Evolution in Economics and in the Economic Reform of the Centrally Planned Economies S. 35-53 in: C. C. Clague/G. C. Rausser (Hrsg.): The Emergence of Market Economies in Eastern Europe. Cambridge/Oxford: Blackwell.
- Neumann, L. 1993a: Drei unveröffentlichte Arbeitspapiere: 1) "Spontaneous privatization" - and its aftermath; 2) Getting independent - managing privatization; 3) Centralized privatization; Employee buy-out
- Neumann, L., 1993b: Decentralization and privatization in Hungary. Towards supplier networks? S. 179-199 in: G. Grabher (Hrsg.), The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. London/New York: Routledge.
- Offe, C., 1993: Die Integration nachkommunistischer Gesellschaften: die ehemalige DDR im Vergleich zu ihren osteuropäischen Nachbarn S. 806-817 in: B. Schäfers (Hrsg.), Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa. Frankfurt/M./New York: Campus.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, 1991: OECD Economic Surveys: Czech and Slovak Federal Republic. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, 1992a: OECD Economic Surveys: Poland. Paris: OECD.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, 1992b: Reforming the Economies of Central and Eastern Europe. Paris: OECD.
- Rychetnik, L., 1992: Industrial Reform in Czechoslovakia S. 111-128 in: I. Jeffries (Hrsg.), Industrial Reform in Socialist Countries. From Restructuring to Revolution. Hants: Elgar.
- Schlüter, R., 1988 (Hrsg.): Wirtschaftsreformen im Ostblock in den 80er Jahren. Paderborn: Schöningh.
- Staniszkis, J., 1990: Patterns of Change in Eastern Europe. East European Politics and Societies 4: 77-97.
- Staniszkis, J., 1991: "Political Capitalism" in Poland. East European Politics and Societies 5: 127-141.
- Stark, D., 1992: Path Dependence and Privatization. Strategies in East Central Europe. East European Politics and Societies 6: 17-54.
- Stark, D., 1993: Recombinant Property in East European Capitalism. Organizational Innovation in Hungary. Vortrag auf der Tagung "Social Embeddedness of the Economic Transformation in Central and Eastern Europe". Wissenschaftszentrum Berlin.
- Vince, P., 1987: Transformation of industrial organization - without genuine changes. Acta Oeconomica 38: 117-131.
- Voszka, É., 1991: From Twilight into Twilight. Transformation of the Ownership Structure in the Big Industries. Acta Oeconomica 43: 281-296.
- Voszka, É., 1992: Not even the contrary is true: the transfigurations of centralization and decentralization. Acta Oeconomica 44: 77-94.
- Winiecki, J., 1988: The Distorted World of Soviet-Type Economies. London/New York: Routledge.