ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of
ZBW
Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja

Working Paper

Kooperation und Asymmetrie: Das Entwicklungsprofil eines betrieblichen Ost-West-Projekts

WZB Discussion Paper, No. FS II 01-203

Provided in Cooperation with:
WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Dörr, Gerlinde; Kessel, Tanja (2001) : Kooperation und Asymmetrie: Das Entwicklungsprofil eines betrieblichen Ost-West-Projekts, WZB Discussion Paper, No. FS II 01-203, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/50758

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Schriftenreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit
Forschungsschwerpunkt Technik-Arbeit-Umwelt
Projektbereich Transformation und Globalisierung
Wissenschaftszentrum Berlin

FS II 01-203

Kooperation und Asymmetrie
Das Entwicklungsprofil eines betrieblichen Ost-West-Projekts*

Gerlinde Dörr und Tanja Kessel

*Für die Ermöglichung der empirischen Arbeiten möchten wir uns an dieser Stelle ganz besonders auch bei dem Unternehmen Škoda-Volkswagen bedanken. Insbesondere auch dafür, daß man uns die betriebliche Forschung über einen längeren Zeitraum eingeräumt hat, um den gerade in solchen Konstellationen wichtigen Prozeßcharakter besser gerecht werden zu können.

Das Papier wurde als ein Beitrag zu dem an der Universität Jena durchgeführten EU-Forschungsprojekt ‚Regional Identity and Economic Development' verfaßt.

Berlin, November 2000
ISSN 0724-5084

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)
Reichpietschufer 50, 10785 Berlin
Telefon: (030) 254 91-0
homepage: http://www.wz-berlin.de

Zusammenfassung

Das vorliegende Papier befaßt sich mit einer transnationalen Unternehmenskooperation. Rekonstruiert wird das Entwicklungsprofil der Kooperation der beiden Automobilhersteller Skoda und Volkswagen, das durch das Ineinandergreifen der beiden aktuellen Tendenzen von Transformation und Globalisierung geprägt ist.

Als für den Kooperationserfolg entscheidend zeigte sich nicht nur der von Volkswagen geleistete beträchtliche Know-how- und Managementtransfer an den tschechischen Standort, sondern auch die Art und Weise im Vorgehen. Vor allem das Anschließen an die bestehenden betrieblichen Kompetenzpotentiale erwies sich dabei als Faktor, der der Kooperation die notwendige Tragfähigkeit für den anstehenden großen Lernschritt ermöglicht hat.

Die Studie diskutiert die Befunde auf drei Ebenen der Integration: der betrieblichen, der regionalen und der internationalen. Gegenüber der überaus gelungenen internationalen Integration zeigt sich die regionale Integration des Unternehmens als erheblich zurückgeblieben.

Mit Blick auf dieses Problem kommen die Autorinnen zu dem Schluß, daß die eingetretene Diskrepanz kein unerwartbares Ergebnis darstellt angesichts der ungleichen Ausstattungen von internationalen Unternehmen und lokaler Industrie und auch nicht vorrangig – wie es sog. Global Player-Strategien vielfach zugeschrieben wird – aus der Tendenz zur Außenorientierung auf das Konzernnetzwerk zu erklären ist. Vielmehr hat sich am Fall gezeigt, daß die begrenzte regionale Integration ganz wesentlich auch ein Ergebnis der Politik ist, die die tschechische Regierung in den wichtigen Anfangsjahren der Transformation verfolgte und die die erforderliche autochthone Restrukturierungsleistung nicht hervorgebracht hat.

„Das Unternehmen Skoda Auto a.s. ist heute nicht nur das erfolgreichste Industrieunternehmen in der Tschechischen Republik, mittlerweile hat es sich auch innerhalb des gesamten Volkswagen Konzerns einen Spitzenplatz erarbeitet. Gerade weil wir es hier mit einer derartigen „Erfolgsstory“ zu tun haben, scheint es heute sinnvoll zu sein, eine Bilanz der historisch-wirtschaftlichen Entwicklung des Unternehmens in den letzten zehn Jahren zu ziehen.“

Dr. Klaus Pumberger, ehem. Friedrich-Ebert-Stiftung, Prag

„Dieser Aufsatz bietet eine gründliche Analyse des facettenreichen Umfelds und hochinformative Darstellung der erreichten, zielführenden Lösungen: Ein ‚Muß’ für alle, die sich in der Region – auch über die Großindustrie hinaus – unternehmerisch oder beratend engagieren.“

Dieter Mankowski, Direktor Deutsch-Tschechische Industrie- und Handelskammer, Prag

Abstract

This paper is concerned with a transnational business cooperation. A profile of the development in cooperation is reconstructed, which is shaped by interlocking tendencies of globalisation and transformation. In this regard, the study is part of a larger, more encompassing study of industrial renewal in Eastern Europe, set into motion partially as a result of foreign direct investment from large multinational corporations.

The main item of interest is one of the most prominent east-west corporation projects in the transformation countries: the cooperation between the Czech automotive manufacturer Skoda and the German Volkswagen Group. On the basis of numerous samples collected over several years, the central conflicts and strategic turning points in the relationship are examined. The collection of data involves a multilevel analysis – from strategic political to the operative production and management levels – reconstructing the various viewpoints of cooperation partners. Decisive for success provided to be not only Volkswagen's substantial transfer of expertise and management to locations in the Czech Republic, but moreover the manner in which this was performed. Above all, utilization of the existing pool of competency proved to be the factor, which provided stability required for the learning process.

Results of the study are discussed with special attention to international and regional integration of transnational corporations. In the case of Skoda, an especially positive development is demonstrated, regarding modernisation, the level of competitiveness, and the competence structure. Entry into western markets on a large scale was successfully achieved. In comparison to this international integration, regional integration remained largely underdeveloped. In looking at this problem, the authors come to the conclusion that the incurred discrepancy was not unexpected, considering the unequal assets of international corporations and local domestic industry. This discrepancy – found in the results – was not caused by the trend of multinationals to orient themselves outwardly (on their own international production network) as often attributed to the so-called global players' strategies. Rather, this case demonstrated that limited regional integration is in large part a result of policies, pursued by the Czech government during the important early transformation years and which failed to result in the necessary national reconstruction effects.

Inhalt **Seite**

I. Einleitung.....5

II. Die Strategieebene: ausländischer Investor und Regierung.....7

1. Ausgang und Rahmenbedingungen.....7

2. Kooperationsverhandlungen.....12

3. Governance und Regulation.....19

III. Die Arbeitsebene: Konzern und Standortunternehmen.....25

1. Produkte und Kompetenzentwicklung.....27

2. Produktionsmodernisierung und Transfermanagement.....32

3. Zulieferindustrie und Integration.....39

IV. Die Politikebene: Staat und lokale Industrie.....43

V. Abschlüsse.....50

VI. Literatur.....52

I. Einleitung

Einer der Grundzüge von Globalisierung ist zweifellos die Tendenz zu konvergenten, transnationalen Entwicklungen. Wie sich inzwischen gezeigt hat, hat sich damit aber paradoxerweise zugleich auch die Bedeutung von Regionen erhöht. Aus Sicht der Transformationsländer beinhaltet dieser doppelte Aspekt von Globalisierung eine erhebliche Herausforderung, um den Anschluß an die internationale Entwicklung zu leisten. Und schon früh ist offenkundig geworden, daß die alleinige Umstellung des Produktionssystems vom Plan zum Markt dafür nicht ausreicht und der vielfach eingeschlagene Weg von nachholender Modernisierung zu kurz greift. Davon betroffen waren wesentlich die Industriebereiche, die mit ihren Produkten auf internationalen Märkten bestehen mußten. Angesichts der neuen Bedingungen der verschärften Konkurrenzsituation und der Dynamik auf diesen Märkten war unschwer erkennbar, daß dieser große Aufholschritt allein und aus eigener Kraft von den Unternehmen im Grunde nicht zu bewältigen war.

Als unerwartete 'Hilfestellung' erwies sich in dieser Situation ein anderer Aspekt der Globalisierung, und zwar der Druck zum verstärkten Aufbau von Produktionsstätten an internationalen Standorten. Für die Transformationsländer ergab sich damit die Option auf Restrukturierungsimpulse durch ausländische Direktinvestitionen. Zwar waren mit den international agierenden Investoren bessere Voraussetzungen gegeben, dieses Ziel zu erreichen, allerdings war damit noch nicht gewährleistet, daß dadurch für die Unternehmen und die Region auch im qualitativen Sinne Entwicklungsfortschritte verbunden sein würden. Auch wenn mit der Globalisierung die regionale Komponente nicht nur unter Kosten, sondern gerade auch unter Innovationsaspekten allgemein an Relevanz gewonnen hat, war doch naheliegend, daß die Tansformationsregion Osteuropa vor allem unter Kostengesichtspunkten in den Blick treten und daß das hier vorhandene industriekulturelle Strukturniveau demgegenüber zu behaupten sein würde.

Angesichts der asymmetrischen Konstellation, der großen Angewiesenheit der Länder und Betriebe auf Kapital- und Know-how-Transfer und einem aufgrund der Umbruchsituation schwachen politischen Akteur, war die Verhandlungsmacht in dieser Hinsicht zwar ausgesprochen begrenzt, aber - wie sich an den Entwicklungen ablesen läßt - alles andere als unbedeutend. Wie an dem nachfolgend dargelegten Fall zu sehen ist, war das Inanschlagbringen der regionalen Kompetenzbestände für die Ausrichtung des Restrukturierungspfads ein wichtiger Faktor gewesen. Das hier entstandene Transformationsregime von Betrieb, Investor und politischem Akteur verweist darüber hinaus auf zwei allgemeinere Erkenntnisse: Daß das Vertreten dieser Interessen durch die regionalen Akteure auch dann relevant bleibt, wenn der globale Akteur diese grundsätzlich mitvertritt bzw. ihr innovatives Potential gezielt einbezieht und daß auch bei einem stark regional agierenden internationalen Akteur, problematische Disparitäten

entstehen können, wenn die institutionellen Voraussetzungen für intersektorale Verknüpfungen und Kooperationen nicht gegeben sind.

Die skizzierte Problemkonstellation der Spannung zwischen globaler und regionaler Vernetzung und die Performanz des Transformationsregimes in diesem Prozeß wird im folgenden am Fall der Kooperation des tschechischen Automobilherstellers Škoda mit dem deutschen Volkswagen-Konzern dargestellt und diskutiert.[1] Auch wenn es sich hierbei um ein sehr exponiertes Unternehmen handelt, was auf den ersten Blick stärker die Besonderheiten hervorhebt, so hat das Objekt doch - gerade aufgrund seiner Bedeutung in bezug auf die Region und als Typus für eine Internationalisierungsstrategie - einen hohen Aussagewert über den Fall hinaus. Insofern wurde bei der Darstellung versucht, in etwa eine Mitte zwischen 'dichter Beschreibung' und verdichteter Problematisierung zu finden.

Der Beitrag greift die drei zentralen Beziehungsebenen des Transformationsregimes auf, die weichenstellend waren für den Entwicklungsverlauf der Kooperation. Zunächst wird die Strategieebene behandelt, die Bedingungen und Prozesse, die zu dem Kooperationskonsens geführt haben und den Rahmen der global-regionalen Ausrichtung bilden. Daran schließen Ausführungen an, die auf die Arbeitsebene fokussieren bzw. auf die Umsetzung der Strategien und zwar in drei ausgewählten Feldern: Produkte und Kompetenzentwicklung, Produktionsmodernisierung und Transfermanagement sowie in bezug auf die Zulieferindustrie. Abschließend wird die Perspektive auf den staatlichen Akteur hin noch einmal erweitert, um die Entwicklungen von Betrieb und Branche gegenüber der nationalen Industrie – zumindest ansatzweise - zu gewichten.

---

[1] Die Ausführungen basieren auf Ergebnissen der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung am Wissenschaftszentrum Berlin und den eigenempirischen Erhebungen, die die Autorinnen in diesem Zusammenhang im Zeitraum 1995 bis 1997 bei Škoda-VW durchgeführt haben. Sie umfaßten intensive Interviewgespräche mit betrieblichen Experten aus dem Management (ausländische wie lokale Führungskräfte) sowie mit Arbeitern aus der Produktion. Einbezogen waren des weiteren auch Vertreter der Gewerkschaft und Repräsentanten aus dem Konzernvorstand. In diesem Beitrag konzentrieren wir uns stärker auf die strategische Akteursebene und deren Rahmensetzung für das Verhältnis von regionaler und globaler Verknüpfung.
Vorab sei hier noch gesagt, daß wir bei Škoda-VW auch im weiteren von Joint-venture und Kooperation sprechen, auch wenn diese Bezeichnungen im strikten Sinne nicht mehr zutreffen und es sich mittlerweile um eine Übernahme handelt. Die Begriffe wurden jedoch beibehalten, da hier weniger die formalen, sondern mehr die real-prozessualen Beziehungen im Mittelpunkt stehen.

II. Die Strategieebene: ausländischer Investor und Regierung

1. Ausgang und Rahmenbedingungen

Der Markt

Schon relativ früh nach dem Umbruch des sozialistischen Systems und dem Regimewechsel 1989 kam es zwischen den ost- und westeuropäischen Automobilherstellern zu intensiven Gesprächskontakten. In keiner anderen Industriesparte fanden sich so schnell Käuferinteressenten und wurden Produktionsstätten für eine Beteiligung oder Übernahme so sehr umworben. Verursacht wurde die insbesondere bei den großen Serienherstellern zu verzeichnende Dynamik durch die mit der Öffnung der Grenzen entstandene Expansions- und Marktoption. Denn mit der Region Mittel- und Osteuropa verband sich die Möglichkeit, noch einmal Marktanteile und Absatzzuwächse in großem Stil hinzu zu gewinnen - Zuwächse, wie sie auf den westlichen Automobilmärkten aufgrund der hier breit vertretenen internationalen Konkurrenz so nicht mehr zu erwarten waren und sind.

Angesichts der geringen Verfügbarkeit von Pkws in den Ostblock-Ländern - bei mehr als 420 Millionen Menschen gab es lediglich 2,5 Millionen Pkws und während im Westen auf 1000 Einwohner 500 Pkws kamen, waren es im Osten lediglich 80 - rechnete man mit schnell ansteigenden Wachstumspotentialen durch den Prozeß einer 'nachholenden Motorisierung'. Vor diesem Hintergrund erstaunt es wenig, daß die westlichen Automobilkonzerne schon früh ihr strategisches Interesse an der Region deutlich machten und Kooperationsgespräche mit den bestehenden Herstellerunternehmen anbahnten. Schließlich zählte das Auto zu den begehrtesten Konsumgütern, dessen Produktion aufgrund der bekannten systemischen Beschränkungen dauerhaft und extrem hinter der Nachfrage zurückgeblieben war. Die Beteiligung an etablierten Herstellern in der Region versprach also nicht nur den Zugang zu einer neuen großen Marktregion, sondern ließ auch Kapazitätserweiterungen größeren Umfangs erwarten.

Zu den prominentesten Objekten zählten das Unternehmen FSM in Polen und der tschechische Hersteller Škoda, mit deren Privatisierung sich eine solche Möglichkeit eröffnete. Die Ausgangsbedingungen der westeuropäischen Konzerne waren dabei aber sehr unterschiedlich. Sowohl was die Markteintrittsoption über eine Beteiligungsstrategie als auch das Wissen über die jeweiligen Automobilstandorte anbelangte gab es Differenzen. Eine privilegierte Position kam dabei dem italienischen Fiat-Konzern zu, der schon während des sozialistischen Regimes lange Zeit Beziehungen in Form von Lizenzverträgen nach Polen, der UdSSR und Jugoslawien unterhielt und der insofern bei der Kooperationssuche für FSM einen Wettbewerbsvorteil gegenüber den Mitkonkurrenten inne hatte. Erfahrungen aus konkreten Projekten gab es des weiteren auch bei den französischen Herstellern, bei Renault die länger zurückliegende Beteiligung bei Dacia in Rumänien sowie bei Citroen die Verbindung zu den ebenfalls rumänischen Olcit-Werken. Demgegenüber betraten die beiden anderen großen Hersteller GM/Opel

und Volkswagen mit ihrem Engagement in den Transformationsökonomien weitgehend Neuland.

Hält man sich die Situation unmittelbar nach der Wende, in der die Investitionsentscheidungen getroffen werden mußten, noch einmal vor Augen, dann standen der prognostizierten Marktentwicklung keine geringen Unsicherheiten gegenüber. Nicht nur waren die politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen alles andere als stabil, noch - und für unternehmerische Beteiligungsprojekte wohl noch schwerwiegender - verfügte man aufgrund der weitgehenden Abschottung der Länder über verläßliches Wissen zu den Beständen, Anlagen und zu anschließfähigen Potentialen an den osteuropäischen Produktionsstätten. Zugleich war mit der von den Regierungen verfolgten frühen Entstaatlichung der Automobilproduzenten und der vergleichsweise hohen Zahl westlicher Mitbewerber ein beträchtlicher Zugzwang gegeben. Sehr deutlich zeigte sich dies bei Škoda, dem zweiten Großobjekt der Region, nachdem im Fall FSM die Präferenzen der polnischen Seite für den angestammten Partner Fiat schon sehr schnell deutlich geworden waren.

Das Objekt

Mit dem Verkauf von Škoda verbanden sich nicht nur die Monopolstellung auf dem tschechoslowakischen Heimatmarkt, sondern auch das Anknüpfen an eine etablierte Führungsposition in den anderen osteuropäischen Ländern. Auch in bezug auf die Kompetenzbestände hatte sich Škoda trotz der Defizite und Rückständigkeit der Produkte zu Zeiten des Sozialismus in Fachkreisen eine gewisse Aufmerksamkeit über den Ostblock hinaus erhalten können. Hier spielte vor allem die Tradition als einer der ältesten Automobilhersteller weltweit eine Rolle und daß das Unternehmen schon früh internationale Automobilgeschichte geschrieben hat, aber nicht nur. Denn auch unter dem sozialistischen Regime konnten die grundlegenden Strukturen als eigenständiger Automobilhersteller erhalten werden und sind so technische Standards und Basis-entwicklungen gesichert worden. Im Unterschied zu den traditionellen Automobilstandorten in der alten DDR beispielsweise, hat Škoda und die tschechoslowakische Automobilindustrie kein vergleichbares Downgrading erfahren. Das Unternehmen nahm in der nationalen Industrie vielmehr dauerhaft eine herausgehobene Stellung ein und hatte in dieser Funktion auch bevorzugt teil an den Investitionen. Diese Stellung teilte Škoda mit anderen, sog. Statusunternehmen, die unter dem sozialistischem Regime bevorzugt behandelt wurden, da sie mit Westexporten zur Devisenbeschaffung beitrugen. Zugleich haben diese Betriebe über die damit gegebenen schmalen Austauschkorridore zu einen gewissen Know-how-Transfer verholfen und die vorhandene Technologie- und Performanzlücke zum Westen ein Stück weit begrenzt. Die herausgehobene Stellung ermöglichte Škoda eine gewisse Weiterentwicklung seiner Produkte und Produktionsstrukturen und darüber hinaus auch den Erhalt seiner

Führungsposition in Osteuropa. Zugute kam Škoda hier gegenüber FSM und dessen West-Lizenzproduktion auch sein von Anfang an höheres technisches Niveau. Insofern verfügte das Unternehmen über die relativ besten Voraussetzungen unter den östlichen Automobilproduzenten und hat das Škoda-Produkt in der Vergangenheit den Ruf eines vergleichsweise verläßlichen Fahrzeugs halten können.[2]

Eine Besonderheit, die mit traditionellen Herstellerstandorten eng verbunden ist und auch für Osteuropa gilt, ist eine regional fest verankerte Infrastruktur von Zuliefer- und Abnehmernetzwerken, von Arbeitsmärkten und Kooperationsbeziehungen. Am tschechischen Standort und in der Region ist diese, aufgrund der kontinuierlichen - wenn auch gebremsten - Weiterführung dieses Industriezweigs, weithin intakt geblieben. Die hohe Anziehungskraft des Škoda-Objekts für ausländische Investoren war somit nicht nur vor dem Hintergrund der noch bestehenden Kompetenzbestände beim Herstellerunternehmen selbst zu sehen, sondern umfaßte zugleich auch dessen Netz an zwischenbetrieblichen Beziehungen und die regionale Infrastruktur.

Der Investor

Die Bewerbung um Škoda erfolgte noch unter der damaligen VW-Konzernleitung von Carl Hahn. Mit der starken Markteinschätzung von Osteuropa - die Rede war von einem 'Megamarkt ohne Parallele'[3] - wurde von der obersten Konzernleitung zugleich auch der Wille und das Konzerninteresse deutlich gemacht, den Ausbau der strategischen Marktposition Volkswagens in Europa mit dem Erwerb von Škoda konsequent weiter zu verfolgen. Hahns Deutung stützte sich insbesondere auf das Anschließen an die Führungsrolle, die der tschechische Traditionshersteller in der Region Ostmittel- und Osteuropa inne hatte, und entsprechend lag sein Augenmerk ganz wesentlich auf diesem Unternehmen. Unter der expliziten Maßgabe der Erweiterung der strategischen Marktposition für Volkswagen, bereiste er schon früh 1990, an der Spitze einer Expertendelegation des Bundesverbandes der Industrie die Region und signalisierte seine Investitionsinteressen.

Die Situation von Volkswagen 1990, zum Zeitpunkt der geplanten Projekte in den Transformationsländern, charakterisiert zugleich einen historischen Höchststand in der Positionierung des Konzerns auf dem Weltmarkt. Nicht nur wurde erstmals die drei

---

[2] Škoda war während der sozialistischen Zeit mit dem Modell Favorit auf einzelnen westlichen Märkten (u.a. Großbritannien) vertreten - wenn auch natürlich nur in sehr kleiner Stückzahl und zu Dumpingpreisen. Es kann davon ausgegangen werden, daß von diesem 'kleinen Fenster zum Westen' nicht unwichtige Impulse für die eigene Produktentwicklung erfolgt sind. Gezielte Impulse in Hinblick auf die Designentwicklung erwarb sich Škoda vor 1989 aus einer Kooperation mit Porsche und Bertone. Die Produktverbesserung, die damit erzielt worden ist, dürfte nicht unwesentlich für den Erhalt der Westexporte gewesen sein.

[3] Hahn in Berliner Zeitung vom 11.12.1990. Die Nachfrage sollte optimistischen Schätzungen zufolge innerhalb von zehn Jahren auf um die zehn Millionen Autos steigen (die tageszeitung vom 11.12.1990).

Millionenmarke verkaufter Pkws überschritten und konnte der vierte Platz unter den Großkonzernen nach General Motors, Ford und Toyota weiter behauptet werden[4], VW wurde außerdem zum sechsten Mal in Folge die Nummer eins auf dem europäischen Automobilmarkt. Hohe Auftragsbestände und lange Lieferfristen waren die Kennzeichen für eine anhaltend starke Nachfrage bei allen drei Produktmarken, VW, Audi und Seat. Das Jahr 1990 war in bezug auf Absatz und Umsatz das bis dato erfolgreichste Geschäftsjahr in der Unternehmensgeschichte.[5]

Aus einer Situation strategischer Marktmacht und Stärke und angesichts der Gefahr bei Nicht-Tätigwerden, den unmittelbaren Konkurrenten das Feld in Osteuropa zu überlassen[6], unternahm Volkswagen relativ schnell nach der Grenzöffnung die anvisierten Großinvestitionsprojekte in Ostdeutschland und der CSFR. Basierend auf einem geplanten Fünf-Milliarden-Investitionsprogramm entstanden in den ehemaligen Trabantkombinaten in Ostdeutschland zwei neue VW-Produktionsstätten[7], denen wenig später das noch weit größer dimensionierte Projekt am tschechischen Standort Škoda mit einer Planungssumme von neun Milliarden Mark folgte.

Das Engagement für den Aufbau von Konzernstandorten in den Transformationsländern galt jedoch nicht nur unter dem Aspekt eines frühzeitigen Markteintritts für die Sicherung eines strategischen Zugangs als relevant, sondern auch angesichts der schwieriger gewordenen Lage auf den westlichen Märkten. Denn nach einer fast ein Jahrzehnt lang anhaltenden Prosperitätsphase, rechnete man für die 90er Jahre mit einer rückläufigen Konjunkturentwicklung auf den Westmärkten des Konzerns. Insofern verband man mit Standorten in der osteuropäischen Region und der dort erwarteten großen Absatzentwicklung zugleich die Chance, den absehbaren Rückgang im

---

[4] 1986 konnte der japanische Automobilproduzent Nissan vom vierten Platz verdrängt werden. Das neue Ziel richtete sich seither auf das Überrunden des Global Players Toyota.

[5] Dieser Punkt ist zu relativieren. Denn was sich mit Blick auf die Produktionszahlen und den Umsatz als Erfolgsgeschichte darstellt, gilt so nicht für die Entwicklung der Ertragslage des Konzerns. In der Diskrepanz dieser beiden Größen ist die Problematik zunehmender Kostenkonkurrenz und von ineffizienten Produktionsstrukturen angezeigt, die eng mit der japanischen Herausforderung und dem Namen 'lean production' verbunden ist und die die westliche Automobilindustrie insgesamt zu grundlegenden Rationalisierungs- und Modernisierungsmaßnahmen zwang (zum VW-Pfad vgl. Jürgens 1998).

[6] Aus damaligen und neueren Stellungnahmen von Hahn zu diesen Investitionsprojekten wurde deutlich, daß der Möglichkeit, den Konzern mit Škoda in der Region Osteuropa führend zu etablieren, ein erhebliches Gewicht zukam (Hahn-Interview vom 16.1.1996). Für Hahn war diese Möglichkeit nicht nur eine unter anderen, die auch später noch genutzt werden konnte. Für ihn stellte sich mit der Öffnung Osteuropas eine historische Chance zum Handeln. In einer solchen Situation nicht oder nur zögerlich zu handeln galt ihm als Fehler. "Wenn eine Welt in Bewegung ist (...) muß man die Bewegung mitmachen. Das Risiko, diese Entwicklungen zu versäumen, ist weit größer als sie mitzugestalten" (zit. nach Die Zeit vom 14.12.1990). In bezug auf die Konkurrenzsituation betraf dies in erster Linie die beiden Volumenhersteller Fiat und Renault. Gegenüber Fiat galt es aufzuholen, da der italienische Konzern in der Region bereits in Polen und der UdSSR etabliert war und Renault erwies sich als der Hauptkonkurrent in den Verhandlungen um Škoda (s. dazu weiter unten).

[7] In Mosel bei Zwickau wurde eine komplett neue Autofabrik für die VW-Produktmarken Polo und Golf errichtet, am Standort Chemnitz die Modernisierung des bestehenden Motorenwerks vorgenommen.

Westen mit den neuen Ost-Projekten ein gutes Stück weit kompensieren zu können und eine günstigere Gesamtkostenlage zu erreichen.

Insgesamt kann die Ära Hahn bei Volkswagen unter dem dominanten Strategieziel der Internationalisierung des Konzerns gesehen werden. Unter seiner Führung entstanden VW-Werke in Südamerika, China und Europa. Volkswagen erlangte damit schon früh eine Internationalisierungskompetenz, die den Konzern von den anderen westeuropäischen Herstellern zum Teil bis heute unterscheidet.[8] Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, daß unter Hahn der Region Osteuropa nach der Öffnung eine ausgesprochen hohe Priorität zukam. In kurzer Frist wurden neben den Investitionen in Ostdeutschland und dem Einstieg bei Škoda noch eine ganze Reihe weiterer Projekte, in der Slowakei, Polen und Bosnien verfolgt. Etwas später folgte die Investition der Konzerntochter Audi in Ungarn. Von der Gesamtsumme stellt VW in der Region den größten Investor aus dieser Branche dar.

Bei der Analyse der Handlungsmotive in bezug auf die unter Hahn forcierte Expansion in den Transformationsländern ist abschließend noch ein Aspekt hervorzuheben. Er bezieht sich auf das Internationalisierungskonzept in einem qualitativen Sinne. Der VW-Pfad der Internationalisierung folgt im Grunde einem Muster der 'Gleichberechtigung der Produktionsstandorte'.[9] Als Kernelement läßt sich ausmachen, daß die dezentralen ausländischen Standorte nicht auf die klassische Arbeitsteilung von Zentrum und Peripherie - und einer entsprechenden Abstufung - ausgelegt waren, sondern daß der Aufbau oder der Erhalt von grundlegenden Kernfunktionen an allen Produktionsstandorten ein leitendes Moment war. Mit der Philosophie der Gleichwertigkeit verband sich die prinzipielle Ermöglichung eines Upgradings für industriell zurückliegende Standortregionen sowie zugleich auch die Präferenz für das Anschließen an dezentrale, regional verankerte Netzwerk- und Beziehungsstrukturen. Beide Elemente sollten sich - wie im folgenden noch näher zu zeigen sein wird - als relevante Größen für die Verhandlungen um Škoda und für die weitere Entwicklung des Unternehmens in der Kooperation erweisen. Aus Konzernsicht richtete sich die Förderung von Gleichwertigkeit der weniger weit entwickelten Standorte nicht nur auf die Anforderungen aus der neuen Verbindung von Kosten- und Qualitätskonkurrenz auf den Märkten, sondern auch nach innen auf die Schaffung und Nutzung einer konzerninternen Konkurrenz zwischen den Standorten. Stand bei Hahn noch stärker die Sicherung eines breiten Innovationspotentials im Vordergrund, verlagerte sich der Schwerpunkt unter dem Nachfolger Piëch stärker auf den Synergieaspekt aus dem

---

[8] Dies gilt auch gegenüber den anderen deutschen Herstellern in den höherwertigen Marktsegmenten wie BMW und Mercedes, die im Unterschied zu VW die Internationalisierung der Produktion erst sehr spät betrieben haben. Im internationalen Vergleich liegt die deutsche und europäische Automobilindustrie insgesamt jedoch gegenüber den US-amerikanischen und japanischen Konkurrenten noch zurück.

[9] Vgl. Hahn-Interview vom 16.1.1996. Damit ist selbstredend keine Homogenität im Sinne einer absoluten Gleichrangigkeit gemeint, sondern die Option auf über die bloße low cost/low skill/low tech-Festlegung hinausgehende Entwicklungsmöglichkeiten.

Zusammenspiel der verschiedenen Standorte. Allerdings bleibt festzuhalten, daß der vergleichsweise stark kompetenzbasierte Internationalisierungspfad weiter beibehalten worden ist. Denn mit der Gleichwertigkeitsprämisse wurde zugleich auch die Voraussetzung geschaffen, daß die neuen Standorte zunehmend auch an anspruchsvollen Entwicklungs- und Produktionsprojekten teilhaben können.[10] Und damit war gleichzeitig auch die Grundlage gegeben, daß die im Zuge größerer Standardisierung und technologischer Vernetzung gegebene flexiblere Nutzung der konzernweiten Arbeitsteilung in einem breiteren Maße auch von qualitativen Prozessen und Innovationen genutzt werden konnte - eine Flexibilisierung, die über diesen qualitativ erweiterten Konkurrenzmechanismus die herkömmliche Trennlinie zwischen High-Cost-Zentrumsregionen und Low-Cost-Peripherieregionen durchlässiger werden ließ.[11]

2. Kooperationsverhandlungen

Präferenzen

Die schnelle Privatisierung von Škoda durch den Verkauf an einen ausländischen Investor ist in gewisser Weise untypisch für den tschechischen Weg der Transformation. Denn im Unterschied zu den Nachbarländern verfolgte die tschechische Regierung nicht nur keinerlei Anreizpolitik für ausländische Direktinvestitionen, sondern hat für die Restrukturierung industrieller Kernbereiche sogar gezielt auf eine nationale Strategie gesetzt. Daß bei Škoda, einem der Schlüsselunternehmen der tschechischen Volkswirtschaft, anders verfahren wurde als etwa im Maschinenbau, dürfte der Einsicht geschuldet sein, daß eine Positionierung in dieser stark international integrierten Branche, die einem globalen Konkurrenzdruck ausgesetzt ist, in kurzer Frist und aus eigener Kraft nicht zu erreichen sein würde. Zudem handelte es sich bei Škoda um ein im internationalen Maßstab sehr kleines Unternehmen - die Kapazitäten beliefen sich auf 180.000 Fahrzeuge - und war mit Blick auf den in der Automobilindustrie zu verzeichnenden Konzentrationsprozeß absehbar, daß man sich als eigenständiger

---

[10] Als Beispiel für ein solches Upgrading kann hier der VW-Standort in Mexiko angeführt werden, der den Zuschlag für die neue Beetle-Produktion erhalten hat - ein Produkt, das für den US-amerikanischen und westeuropäischen Markt bestimmt ist.

[11] Konzerninterne Konkurrenz und flexible Arbeitsteilung, die sich aus Sicht der weniger entwickelten und zurückliegenden Standorte als zweifellos wünschenswerte Upgrading-Option darstellen, gehen auf der anderen Seite der traditionell hoch entwickelten High-Cost-Standorte ganz offensichtlich mit der Gefahr des Kompetenzverlusts einher. Hinter der Globalisierungsmetapher für die zunehmende Standortkonkurrenz verbirgt sich somit nicht nur der 'simple' Produktionskostenfaktor - wie dies vorrangig gesehen wird -, sondern der mögliche Einbruch von erreichten Entwicklungsniveaus in den alten Industrieregionen. Das wechselseitige Ausspielen der Standorte gerade auch im Bereich von Kernkompetenzen kann als eines der Hauptprobleme gelten, denen sich die gewerkschaftlichen Interessenvertretungen gegenwärtig gegenübersehen und das zu neuen überregionalen Zusammenschlüssen wie Euro- und Welt-Betriebsräten geführt hat. Ausführlicher zu dieser allgemeinen Problematik s. Dörr/Kessel 1999b.

Hersteller kaum würde behaupten können. Insofern wurde für diesen Industriezweig schon zu Beginn auf eine internationale Lösung gezielt.[12]

An der Übernahme von Škoda waren neben Volkswagen noch einige andere westliche Hersteller (v.a. Volvo, General Motors und Renault) sehr interessiert. Die am Ende verbleibenden und entsprechend hart um Škoda konkurrierenden Bewerber waren dann der französische Renault- und der deutsche Volkswagen-Konzern. Auf tschechischer Seite lagen Präferenzen für beide Unternehmen vor. Die politische Führung, darunter auch Staatspräsident Havel, tendierten stark zu einer französischen Kooperationslösung. Mit guten Gründen kann vermutet werden, daß dafür auch politische Beweggründe eine Rolle gespielt haben. Denn zu diesem frühen Zeitpunkt bestand in Tschechien gegenüber Deutschland und den Deutschen allgemein noch eine sehr kritische Haltung und entsprechend groß waren in allen Gesellschaftsschichten die Vorbehalte gegen den Nachbarn.[13] Mit einer deutschen Übernahme des renommierten Traditionsunternehmens Škoda sah man alte Spannungen und Konflikte wieder aufkommen. Ein ganz anderer, aber ebenfalls naheliegender Grund, der in der tschechischen Führungselite[14] für den französischen Konzern als Käufer gesprochen haben dürfte, kann in der bekanntermaßen stark staatlichen Governance von Renault gesehen werden. Denn von einem sozialistischen Standpunkt aus betrachtet kann allgemein gelten, daß für Großunternehmen mit solchen Schlüsselpositionen für die Volkswirtschaft eine (stärker) staatliche Leitung gegenüber einer rein privatwirtschaftlichen als die adäquatere erachtet wird. Es kann deshalb gut davon ausgegangen werden, daß die französische Seite diesen Punkt in die Verhandlungen hat einfließen lassen, zumal sowohl Mitterand als höchster Staatsrepräsentant als auch Vertreter des Industrieministeriums sich in Prag persönlich für die Kooperation einsetzten.

Für den deutschen Volkswagen-Konzern votierten auf der anderen Seite die mehr betrieblich orientierten Akteure. Allen voran waren es die Škoda-Beschäftigten selbst, aber auch die Gewerkschaft und - öffentlichkeitswirksam - vor allem auch die tschechische Presse. Grundlegend für die gemeinsame Position dieser Gruppierung war die vorgebrachte Überzeugung, daß nur eine 'echte' ökonomische Lösung die Bestände

---

[12] Neben Škoda betraf dies auch den zweiten tschechischen Pkw-Hersteller Tatra. Dessen Kooperation mit einem amerikanischen Unternehmen scheiterte jedoch und die Automobilproduktion dieser Marke steht heute vor dem Aus.

[13] Die Vorbehalte gehen zurück auf die Erfahrungen aus der Kriegs- und Nachkriegsgeschichte der beiden Länder. Sie wurden markiert durch Münchener Abkommen, Besetzung durch Nazi-Deutschland und spätere Vertreibung der Sudentendeutschen sowie auf die ausgesprochen schwierigen Verständigungsversuchen in den politischen Beziehungen nach der Wende. Hinzu kam das Unbehagen, sich einem wiedervereinigten Deutschland als politischer und wirtschaftlicher 'Großmacht' in Europa gegenüberzusehen, während sich mit der Sezession der Slowakei von Tschechien das Land noch weiter verkleinerte. (Die Trennung erfolgte schließlich Ende 1992.)

[14] Wenn hier allgemein von der tschechischen Führungselite gesprochen wird, soll damit nicht gesagt sein, daß es innerhalb dieser Gruppe keine davon abweichenden Positionen gegeben hat. Mehrheitlich lag jedoch eine Ausrichtung vor, die Renault als Übernahmepartner bevorzugt hat.

des Unternehmens stärken würde und daß nur über diesen Weg ein Rückgewinn der internationalen Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten sei. Von dem 'Staatsunternehmen' Renault erwartete man von dieser Seite her nicht die Forcierung dezentraler Betriebsstrukturen, sondern eher die Weiterführung der 'staatlichen Subventionskultur', mit der sich genuin betriebliche Ziele und Wettbewerb nur schwer erreichen lassen würden.

Die unterschiedlichen Strategiepräferenzen auf der tschechischen Seite, wo sich in bezug auf die staatlich-politische Lösung die Positionen von größerer volkswirtschaftlicher Verantwortung versus Gefahr von Subvention und Stagnation gegenüberstanden und in bezug auf die unternehmerische Lösung die Position von Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit gegenüber dem Risiko von Konkurrenz und Autonomieverlust, haben die Verhandlungen nicht leicht gemacht. Und neben den sogenannten Hard Facts der Investitionen und der Restrukturierungsprogramme waren diese Legitimationsdiskurse höchst maßgeblich für den Entscheidungsprozeß. Die trotz der konstatierten Unterschiede hohe Gleichrangigkeit der Bewerber, die uneindeutigen Präferenzen auf tschechischer Seite und die bestehenden Vorbehalte und Unsicherheiten haben zu langen Verhandlungen geführt - mit dem für die tschechische Seite positiven Effekt der Angebotssteigerung und des wechselseitigen Überbietens der beiden Konkurrenten. Die endgültige Entscheidung für Volkswagen als Kooperationspartner für Škoda erfolgte dann letztlich mit dem ausgesprochen hohen Investitionsprogramm von über neun Milliarden Mark. Das von Renault vorgeschlagenen Programm belief sich dagegen 'nur' auf fünf Milliarden. Daß Renault das sehr viel größere deutsche Angebot am Ende noch versuchte mit zusätzlichen Angeboten nicht-monetärer Art - im Gespräch waren Erdöllieferungen und Kooperationen im Kernkraftgeschäft - auszugleichen, zeigt die strategische Bedeutung, die dem tschechischen Unternehmen für den osteuropäischen Markt beigemessen wurde. Die hohe Investitionssumme von VW und die damit verbundene doppelte Deutung, damit internationale Wettbewerbsfähigkeit erlangen und gleichzeitig die Unternehmenskompetenzen weiterentwickeln zu können, erleichterte es der tschechischen Regierung, die anfängliche Präferenz für Renault aufzugeben. Außerdem bestand mit dem Eintreten der Škoda-Beschäftigten für eine ökonomische Lösung, ein nicht unwesentlicher Legitimationsdruck. Denn bei einem Entscheid für Renault drohten die Beschäftigten der Regierung mit Streik und Widerstand. Das starke Votum der Škoda-Beschäftigten knüpfte sich nicht nur an das wirtschaftlich stärkere VW-Angebot, sondern auch an die damit zu erwartenden - und an den Standorten von VW generell gewährten - besseren sozialen Leistungen und Entlohnungsstandards.

Überzeugung

Über die im engeren Sinne ökonomischen Fragen hinaus waren es noch mehrere Einflußfaktoren, die den Ausschlag für den deutschen Konzern gaben und die sich wesentlich an die Person des deutschen Verhandlungsführers, den VW-Vorstandsvorsitzenden Hahn, knüpften.

In einem starken Kontrast zu Renault präsentierte sich die deutsche Seite bei den Verhandlungen durch eine hochrangige Delegation von Wirtschaftsvertretern, an deren Spitze Hahn selbst als oberster VW-Chef auftrat. Im Vordergrund stand damit ganz eindeutig die Demonstration von Wirtschaftskompetenz. Daß die Präferenzverschiebung bei der tschechischen Führung gelungen ist, dürfte nicht unwesentlich auch auf die vertretene Business-Ethic-Orientierung zurückgehen, die im Verlauf der Gespräche deutlich wurde. Ein Punkt, an dem sich der Umschlag markieren läßt, stellt eine Rede von Hahn dar, in der er nicht ohne überzeugende Bezüge zu dem Land und den Menschen für das VW-Projekt warb und in der er seine Wertschätzung für die industriekulturellen Kompetenzen Tschechiens und seiner Automobilproduktion zum Ausdruck brachte.[15] Mit der hohen Relevanzsetzung, die der Unternehmenstradition von Škoda, den vorhandenen Ingenieurs- und Facharbeiterkompetenzen, seitens der deutschen Konzernleitung beigemessen wurde, war ein wichtiger kollektiver Identitätsaspekt für die tschechische Seite angesprochen - dies auch vor dem Hintergrund, daß es sich bei Škoda um ein Objekt handelte, mit dem sich über den Betrieb hinaus ein hoher Symbolwert für das Land verband.

Die Relevanz kultureller Anerkennung hatte in diesem Fall einen sehr großen Stellenwert. Denn bei der Bewerbung von Volkswagen kam es wesentlich auch darauf an, in den Präsentationen und Verhandlungen auch den politisch schwierigen deutsch-tschechischen Kontext mit zu bedenken. Dies bedeutete, neben der Überzeugungsarbeit für das vorgeschlagene Investitions- und Restrukturierungsangebot, neben den Fähigkeiten und dem Willen dafür, auch für das erforderliche Grundvertrauen zu werben. Und Volkswagen verfügte mit der Person von Carl Hahn über einen wichtigen Träger für diese Art von 'Vertrauenskapital'. Vor allem zwei Elemente sprachen für die Glaubwürdigkeit der vorgebrachten Position. Zum einen war es das Image der deutschen Automobilindustrie, das internationale Renommee von deutscher Technik und Qualitätsproduktion, für das nicht nur die deutschen Luxusanbieter stehen, sondern das als Ausweis auch für den Massenhersteller von 'Volkswagen' galt. D.h. es gab eine in der Unternehmensgeschichte von VW selbst sehr stark repräsentierte Referenz, die quasi den

---

[15] In der Literatur zu internationalem Management wird zunehmend auf die Bedeutung von Kompetenzen hingewiesen, die solcherart Bezüge zu Geschichte und Kultur des Gastlandes herstellen können und im Handeln berücksichtigen. Die technisch-ökonomische Engführung von Managementhandeln, sozusagen ein 'Management ohne Kultur', wird unter Bedingungen von Kooperation als ein grundlegender Mangel und Verursacher von hohen sozialen Kosten identifiziert. Zur Relevanz von 'interkultureller Kompetenz' vgl. exempl. Bolten 1995.

Subtext für die postulierte Wertschätzung von Ingenieurskompetenzen und den Erhalt der technischen Entwicklung bildete und die eine starke Korrespondenz zu den Werthaltungen auf tschechischer Seite aufwies.

Der zweite bedeutende Umstand war, daß Hahn mit dem Beispiel Seat einen Fall vorweisen konnte, der die Problemlösungskompetenz des Konzerns für die Restrukturierung eines Staatsunternehmens eindrücklich vor Augen führte. Die spanische Konzerntochter Seat stand zu diesem Zeitpunkt noch unangefochten und vorweisbar als erfolgreich bewältigtes Krisenprojekt zur Verfügung. Sie konnte als Beleg gelten, daß der Konzern tatsächlich gewillt war, an die Strukturen eines etablierten Herstellerunternehmens anzuschließen und die Markentradition zu erhalten. Das Beispiel Seat stand außerdem für die beträchtlichen Transferleistungen von VW im Zuge einer Übernahme, denn hier war ein ähnliches Investitionsprogramm bereits zu einem großen Teil realisiert worden und war eine Modernisierung erfolgt, die am VW-Pfad von deutschen Qualitäts- und Technikstandards ausgerichtet worden war.[16] Bei Seat hatte es sich ganz ähnlich wie bei Škoda um einen relativ kleinen Hersteller gehandelt, der aus eigener Kraft den finanziellen Aufwand an technischer Entwicklung nicht leisten konnte und der mit der Übernahme von VW zu einer international wettbewerbsfähigen Konzernmarke aufgebaut worden war. Mit der Parallele zu Seat war somit ein weiteres zugkräftiges Argument gegeben, das die Ernsthaftigkeit des Vorhabens unterstrich und die Befürchtungen einer Herabstufung von Škoda entkräften konnte.

Vereinbarungen

Einen gleichermaßen entscheidenden Punkt bildete das mit dem Investitionsprogramm vereinbarte Restrukturierungskonzept. Hier liegt ein vielleicht noch wichtigerer Grund als in der bloßen Größe der Investitionssumme, warum es schließlich zu der Abkehr von Renault gekommen ist. Denn anders als mit VW ist es mit Renault nicht zu Übereinkünften über die Bedingungen gekommen, die von tschechischer Seite als grundlegende Richtpunkte für den Umbau des Unternehmens galten. Mit diesen Punkten hat die tschechische Regierung den Verkauf mit einer Inpflichtnahme des Investors verbunden, mit der die Gefahr einer nur 'nachholenden Modernisierung' oder gar eines Downgradings von Škoda abgewehrt werden sollte. (Das Stellen solcher Bedingungen von Seiten der Nehmerpartei gegenüber dem ausländischen Investor ist sehr stark an die

[16] Die Modernisierung umfaßte sämtliche Produktionsstätten von Seat, den Neubau einer Fabrik sowie vor allem auch die Erneuerung der Produktpalette. Der Einstieg von VW bei Seat erfolgte Mitte der 80er Jahre. Vorausgegangen war dem Kauf eine Zusammenarbeit im Bereich der Entwicklung, nachdem sich der langjährige Partner Fiat 1980 aus der Kooperation mit Seat zurückgezogen hatte und das spanische Unternehmen auf einen neuen Partner für den Technologietransfer angewiesen war. Im Gegenzug erfolgte die Produktion von VW-Modellen (Polo) bei Seat und die Option, das bestehende spanische Service-Netz mit zu nutzen, womit Volkswagen der Eintritt in den spanischen Markt gelang (FAZ 17.9.1993, SZ 11.12.1986).

Art der Investition geknüpft, ob es sich um eine Beteiligung/Kooperation, eine Übernahme oder ein sog. Greenfield-Investment handelt. Bei Letzerem ist der Investor in der Regel am wenigsten an solche Vorgaben gebunden, wenn doch, dann sind diese Bedingungen zumeist Teil des 'Subventionspakts' und beziehen sich nicht im engeren Sinne auf die Produktion, sondern auf die mit der Investition verbundene Schaffung von Arbeitsplätzen. Dort, wo es um den Kauf bzw. um Formen der Beteiligung an bestehenden Produktionsstätten geht, zählen solcherart Bedingungen zu den Üblichkeiten. Daß dergleichen weitgehende Forderungen wie im Fall Škoda möglich waren, hängt mit der führenden Stellung des Unternehmens in der nationalen Industrie zusammen sowie mit dem Umstand, daß Škoda mit Blick auf den osteuropäischen Markt für die westeuropäischen Automobilkonzerne eine hohe Attraktivität besaß.)

Im wesentlichen handelte es sich um drei Grundlegungen:

■ um die Sicherung des Unternehmensstatus als vollwertiger Automobilhersteller und damit verbunden den Erhalt der Traditionsmarke Škoda,

■ um den Einbezug und Erhalt der regionalen Zulieferindustrie in das Restrukturierungs- und Modernisierungsprogramm von Škoda und

■ um eine Kapazitätserweiterungs- und Innovationsstrategie, die Škoda in den Stand setzt, an den internationalen Wettbewerb anzuschließen, um seine Existenz als Hersteller langfristig zu sichern.

Mit Letzterem verband sich die Bedingung, ein Restrukturierungskonzept zu verfolgen, das ohne einen gravierenden Personalabbau geleistet werden kann. Über das Interesse an der Sicherung von Beschäftigung hinaus ging es hier nicht zuletzt auch darum, die vorhandenen Kompetenzen und akkumulierten Wissensbestände für den weiteren Produktionsausbau zu erhalten.[17]

Die geringe Einlassung von Renault auf die Verhandlung dieser Bedingungen führte dazu, daß ein Bild entstand, wonach eine Übernahme durch Renault weniger dem Unternehmen Škoda und dem tschechischen Standort zugute kommen würde, sondern ganz im Sinne einer zentralistisch-nationalen Strategie - wie sie für den französischen Konzern charakteristisch ist - zuvörderst zur Stärkung des Mutterkonzerns am heimischen Standort genutzt werden könnte - eine Strategie, mit der sich auf Seiten Škodas das Negativbild einer Zurückstufung zum bloßen Montage-Zulieferbetrieb verband. Schlimmstenfalls bedeutete dies nicht einmal den Erhalt des Status quo, sondern sogar einen Rückfall hinter das bestehende Niveau und damit den Verlust auch

[17] Für General Motors stellte dies beispielsweise einen nicht akzeptablen Punkt dar. Denn aus Sicht des amerikanischen Konzerns bedeuteten die Sanierungserfordernisse von Škoda zunächst vor allem einen Abbau des im Westvergleich großen Überhangs an Personal. Bei Škoda basierte 1990 die Ausbringung der 183.000 Pkws auf 21.000 Beschäftigten. Aus GM-Sicht waren dies über fünf mal mehr Beschäftigte als der Standard im Konzern und war über die Forderung nach Erhalt des Beschäftigungsstands keine Einigung zu erzielen.

der Strukturen und Kompetenzen, die bisher als Ressource für das Hervorbringen der notwendigen eigenständigen Entwicklungsfähigkeiten fungiert hatten.

Die hohe Bedeutung dieser Grundlegungen für die tschechische Regierung erklärt sich aber noch aus einem anderen Faktor: Bei der Automobilindustrie handelte es sich um eine Schlüsselindustrie des Landes, für die das Herstellerunternehmen das Kernelement bildete. Ein Herauslösen des Unternehmens aus seinen regionalen Funktions- und Netzwerkbeziehungen, oder umgekehrt: eine Abkopplung der regionalen Zulieferindustrie von ihrem angestammten Herstellerunternehmen hätte für Škoda wie für die Zulieferindustrie zwangsläufig eine Erosion, verbunden mit schwerwiegenden Dequalifizierungs- und Deindustrialisierungsprozessen zur Folge gehabt. Ein prägnantes Anschauungsbeispiel für einen solchen Verlauf bietet der Fall Ostdeutschland, wo durch die Strategie der Herauslösung der Kernkompetenzen aus den Industriebereichen und der Auflösung der unternehmens- und produktionsrelevanten Netzwerke ein industrieller Zerfallsprozeß angestoßen wurde, der sich zu einer eklatanten Deindustrialisierung mit dem Verlust von Bestandspotentialen auswuchs, die jetzt für die industrielle Restrukturierung nicht mehr zur Verfügung stehen.

Das von Volkswagen geplante Restrukturierungs- und Modernisierungskonzept, das unter den Zielen der Marktausweitung in Osteuropa und des Markteintritts in Westeuropa eine erhebliche Kapazitätserhöhung vorsah, implizierte hingegen nicht nur Erhalt und nachholende Modernisierung, sondern zugleich auch das Erfordernis des Upgradings der Produkte wie der Produktionsstrukturen beim Hersteller und bei der regionalen Zulieferindustrie. Angesichts dieser strategischen Intention des deutschen Investors war eine Übereinkunft zwischen VW und der tschechischen Seite leichter und konsensualer zu erzielen als mit Renault und ist es zu einer, diese Grundlegungen berücksichtigenden, vertraglichen Absprache gekommen. Und angesichts der geplanten schnellen Produktionserweiterung - anvisiert war eine Verdopplung der Produktion auf eine Stückzahl von 400.000 Fahrzeugen und tatsächlich erreicht wurde diese Zahl im sechsten Jahr der Kooperation - sah man die Übergangsphase als nicht sehr lange dauernd an, so daß die Forderung nach dem Erhalt des Beschäftigungsstands für Volkswagen kein unüberwindliches Hindernis darstellte.

Im Gegenzug dazu bot der tschechische Staat dem Unternehmen Škoda-Volkswagen ein institutionelles 'Framing' zur Reduzierung der Kosten und zum Schutz gegenüber ausländischen Konkurrenzprodukten auf dem tschechischen Heimatmarkt. In Form von Sonderkonditionen waren dies wesentlich Zoll- und Steuerbefreiungen für die erforderlichen Zulieferungen von technischen Anlagen und Bauteilen sowie eine Zolleinfuhrpolitik, die für die mit VW-Know-how verbesserten Škoda-Produkte einen auf vier Jahre befristeten Marktschutz gegenüber Importfahrzeugen bot.

3. Governance und Regulation

Das große Investitionsvorhaben, mit dem die Übernahme des tschechischen Automobilproduzenten Škoda von Volkswagen forciert worden ist, hatte in der internationalen Presse und insbesondere in der westeuropäischen Automobilindustrie einen großen Nachhall. Mit dem Großprojekt bei Škoda hatte Volkswagen seine strategische Absicht, Marktführer in Osteuropa zu werden, schon sehr frühzeitig mehr als deutlich gemacht. Die gleich zu Anfang der Transformation von der damaligen tschechischen Regierung mit Priorität verfolgte Privatisierungspolitik machte Volkswagen diesen schnellen Einstieg möglich. Auch wenn er sich zunächst nur in der Form einer 30-Prozent-Minderheitsbeteiligung vollzog, war vertraglich die Übernahme von Beginn an vereinbart und lag die Entscheidungsprärogative über die Strategien beim deutschen Investor. In einer fünfjährigen Übergangsphase war für 1995 die Anhebung auf 70 Prozent der Aktien vorgesehen und mit einer späteren Option auf die restlichen Anteile versehen.

Das abgestufte und gleichzeitig auf Mehrheitsübernahme ausgerichtete Beteiligungsverhältnis, das der tschechischen Regierung in der Anfangsphase des Joint-ventures noch die Aktienmehrheit einräumte, erwies sich in mehrfacher Hinsicht als vorteilhaft. Die tschechische Seite behielt sich in dieser Zeit eine wichtige Kontrollfunktion über die Einhaltung der Absprachen für den Modernisierungspfad vor und durch die Zusicherung der Mehrheitsübernahme durch VW war zugleich auch die in 'offenen Kooperationen' üblicherweise auftretende Unsicherheit weitgehend beseitigt, die eine produktive und effektive Zusammenarbeit häufig erschwert. Nicht nur war mit dieser Struktur die Gefahr des Know-how-Abflusses an einen potentiellen Konkurrenten nicht gegeben - wie es bei zeitlich befristeten und projektbezogenen Kooperationen häufig der Fall ist - und konnte Transfer und Austausch intensiv erfolgen, noch war ein Abweichen von den vertraglichen Übereinkünften unkontrolliert und unsanktioniert möglich. In der bekanntlich meist nicht einfachen Anfangsphase von Unternehmenskooperationen[18], wo es zugleich immer auch um Verständigungsleistungen geht, um den Aufbau der für die Performanz der Kooperation notwendigen Vertrauensbeziehungen, können solche Strukturelemente - wie am Fall gezeigt werden kann - wichtige Korrektive bilden.

Krise

1992/93 kommt es mit der weltweiten Rezession in der Automobilindustrie und dem Wechsel in der Konzernleitung für das VW-Škoda-Projekt zu einschneidenden

[18] Aus der Fusions- und Akquisitionsliteratur ist bekannt, daß der Großteil - mehr als die Hälfte - der Projekte in der Anfangsphase scheitern. Unterlassungen, Intransparenz, mangelndes Integrationsmanagement und unzureichende Kommunikation werden als Hauptgründe für das vielfache Scheitern angegeben (zur Integrationsproblematik vgl. den Überblick bei Dörrenbacher et al 1997).

Änderungen und zu einer sehr ernsthaften Konfliktsituation, die die Kooperation nachhaltig belastete. In Reaktion auf den Markteinbruch, von dem Volkswagen besonders stark betroffen wurde, forderte das oberste Kontrollgremium von VW, der Konzern-Aufsichtsrat, eine Kürzung der Investitionspläne des Konzerns. Die Maßnahme richtete sich auf alle Konzern-Standorte. Allerdings wurden die zuletzt entstandenen Unternehmensprojekte im Osten davon am meisten betroffen. Im Unterschied zu den anderen, den älteren und etablierten Standorten, standen hier - gut zwei Jahre nach der Grenzöffnung - die Projekte noch in den Anfängen. Die nicht gering dimensionierten Investitionsprojekte eigneten sich besonders gut für eine Reduzierung, da die zu erlangenden Einsparungen hier noch am größten waren. Allen voran galt dies für das geplante Großprojekt bei Škoda, das am Ende um sechs Milliarden auf 3,5 Milliarden Mark gekürzt wurde.

Von dieser radikalen Kürzung wird Škoda im dritten Jahr des Joint-ventures, in der Mittelfristplanung der Investitionen für die Zeit zwischen 1994 bis 1998, getroffen. Der große Einschnitt führte nicht nur zu Irritationen und Spannungen zwischen den beiden Parteien, sondern auch zu einem gravierenden Konflikt. Die tschechische Regierung sah sich einem großen öffentlichen Druck ausgesetzt, ihre Position als Mehrheitsaktionärin in Anschlag zu bringen und dementsprechend von ihrem Mitspracherecht Gebrauch zu machen, um die vereinbarten Absprachen einzufordern. Diese Konfliktsituation entwickelte sich zu der bis heute größten und ernstesten in der Kooperationsgeschichte Škoda-VW.

Daß es dennoch nicht zu einem Bruch der Beziehungen gekommen ist, scheint bemerkenswert, denn die Stellungnahmen aus dieser Zeit lassen eine tiefgehende Vertrauenskrise erkennen. Die Heftigkeit der Reaktionen in Tschechien erklärt sich natürlich vor allem aus der Besorgnis um die weitere Entwicklung dieses für das Land wichtigen Industriezweigs, der sehr stark von dem Einzelunternehmen Škoda abhängig war und nach wie vor ist. Darüber hinaus kam aber hinzu, daß man Škoda als ein genuin tschechisches Unternehmen sah und nun damit konfrontiert wurde, daß man sich in einem übergeordneten Konzernzusammenhang befand und von an anderer Stelle verursachten Problemen unmittelbar betroffen wurde. Zum Ausdruck kam dies insbesondere in der Forderung, daß Škoda nicht für die Schwierigkeiten des Konzerns 'haftbar' gemacht werden dürfe. Der Konflikt steht so gesehen auch für die neue Erfahrung, daß Škoda mit der Kooperation kein im herkömmlichen Sinne eigenständiges Unternehmen mehr war, sondern als Konzernunternehmen eingebunden ist und in dieser Form am Gesamtgeschehen des Konzerns im positiven wie im negativen teil hat bzw. mitherangezogen wird.

Daß der Bruch gleichwohl vermieden werden konnte, dürfte wesentlich auf die wechselseitig hoch besetzten strategischen Ziele - die Erlangung von internationaler Wettbewerbsfähigkeit und Zugang zu den westlichen Märkten auf tschechischer Seite

und die Etablierung auf dem osteuropäischen Markt und Anschließen an die Führungsposition von Škoda in dieser Region auf Seiten von VW - zurückzuführen sein sowie auf die implizit geteilte Überzeugung, diese ambitionierten Ziele am besten mit dem jetzigen Kooperationspartner erreichen zu können. In diesem Zusammenhang gewannen auch die in den wenigen Jahren schon in Gang gekommenen Veränderungen, die erzielten Verbesserungen und sichtbaren Entwicklungsfortschritte ein nicht unerhebliches Gewicht. So wurde beispielsweise vom damaligen tschechischen Industrieminister die Ansicht vertreten, daß kein tschechisches Produkt bislang so weit fortentwickelt wurde wie das Škoda-Produkt und daß es einen prekären Rückfall für das Unternehmen bedeuten würde, wenn es jetzt zu einem Wechsel des Kooperationspartners käme (Dlouhy in FAZ 25.4.1994).

Konfliktregime

Die durch die immense Investitionskürzung eingetretene Irritation und die Kritik an Volkswagen waren gleichwohl sehr groß. Eine zusätzliche Verschärfung erhielt die Situation durch eine von der neuen Konzernleitung unter Ferdinand Piëch verursachte Unterlassung. Eigenmächtig und ohne den Einbezug der involvierten Hauptakteure, veranlaßte Piëch den Stop eines für das Škoda-VW-Projekt vorgesehenen europäischen Großkredits von 1,4 Milliarden Mark und zwar unmittelbar vor dem vereinbarten Termin der Vertragsunterzeichnung.[19]

Auch wenn aufgrund der eingetretenen wirtschaftlichen Verluste bei Volkswagen ein Überprüfen und eine Redimensionierung der Investitionspläne unumgänglich schien, sah man im Vorgehen der VW-Konzernleitung eine nicht eben geringe Mißachtung der anderen beteiligten Akteure und in der Sache einen Vertrags- und Vertrauensbruch. Die Eigenmächtigkeit des Vorgehens brüskierte gerade auch vor dem Hintergrund, daß die tschechische Regierung zu diesem Zeitpunkt noch die Aktienmehrheit inne hatte.[20]

---

[19] An der robusten Gangart in Sachen Investitionskürzung, mit der der neue Vorstandsvorsitzende von Volkswagen gleich zu Beginn seiner Amtszeit tätig wurde, war bereits das künftige andere Strategie- und Führungsmuster abzulesen, in dem die Kosteneffizienz die Prärogative übernahm - ein Muster, das mit dem Namen Piëch konzernweit bestimmend werden sollte.

[20] Die Meinungen, ob es sich bei den Investitionskürzungen tatsächlich um einen Vertragsbruch handelte, waren auf der tschechischen Seite nicht einhellig. Vor allem die Ökonomen unter den Kritikern gestanden zu, daß die Strategien und Investitionen nicht unabhängig von der allgemeinen wirtschaftlichen Lage gehandhabt werden können und sahen in der Maßnahme der Kürzung keinen Vertragsbruch im eigentlichen Sinne. Offenbar wurde an diesem Konflikt jedoch noch ein anderer Punkt und zwar, daß die Bestandteile der vertraglichen Vereinbarungen einen sehr unterschiedlichen Verpflichtungscharakter hatten. Die ökonomisch-strategischen hatten einen flexiblen, die politischen einen fixen Charakter. Unter den nun gegebenen Bedingungen sah sich die tschechische Seite im Nachteil und die Erkenntnis, daß die vertraglichen Absprachen einen ungleichen Verpflichtungscharakter hatten, hat die tschechische Regierung nicht davon abgehalten, die fixierten Zusagen als flexible ins Spiel zu bringen. So drohte sie beispielsweise damit, den zugestandenen Marktschutz für Škoda für ausländische Pkws zurückzunehmen.

Der Affront betraf aber nicht nur den Kooperationspartner tschechische Regierung, sondern auch die beteiligten internationalen Banken als relevante Geldgeber und nicht zuletzt auch das Standortmanagement vor Ort. Ebenso wie die Regierung und die Banken war der Škoda-VW-Vorstand in die Entscheidung nicht näher einbezogen, hatte diese aber im Unterschied zu den anderen Akteuren loyal und aktiv mitzutragen. Der maßgebliche deutsche Repräsentant in der Škoda-Unternehmensleitung, der stellvertretende Vorstandsvorsitzende Köhler, sah sich angesichts des Konflikts veranlaßt, bei den relevanten gesellschaftlichen Gruppen vehement um Verständnis zu werben. Er tat dies vor allem mit dem Argument, daß nicht die Höhe der Investitionen, sondern die sachliche Verwirklichung des Gemeinschaftsprojekts das Ausschlaggebende sei und daß letzeres von Volkswagen nicht in Frage gestellt werden würde.[21]

Was die Banken anbetraf, gab es ebenfalls sehr negative Reaktionen, denn der Finanzierungskredit galt als ein Musterbeispiel für die zustande gekommene Beteiligung an einem europäischen Großprojekt. An der Finanzierung mitgewirkt hatten insgesamt 47 Banken, darunter auch die Bank für Wiederaufbau und Entwicklung in Osteuropa (EBRD). Für sie war das Vorhaben das bislang größte Privatprojekt, an dem sie sich überhaupt je beteiligt hatte. Und erstmals waren auch Banken einbezogen, die noch nie osteuropäische Projekte finanziert hatten. Vor dem Hintergrund dieser Konstellation verband man mit dem VW-Škoda-Kredit internationales Renommee und eine starke positive Signalwirkung auf weitere Investoren zur Unterstützung von solcherart privaten Großprojekten in der Region. Der Rückzug der VW-Konzernleitung und die Form wie dies geschah - kurz vor der Unterzeichnung eines über zwei Jahre lang entwickelten Vertragswerks und über die knappe Mitteilung, daß die gemachten Produktivitätsfortschritte im Konzern eine Zeichnung nicht mehr erforderlich machten - wurde hier als eine provokante Übertretung der in der internationalen Geschäftswelt geltenden Standards gesehen sowie als schädigend für den Vertrauensaufbau bei westlichen Investoren, um sich künftig in den Transformationsländern zu engagieren.

Der Vorgang der Investitionskürzung und die Aufkündigung des Bankenkredits haben nicht nur die Beziehungen auf der strategischen Unternehmensebene sehr belastet, sondern auch die Kooperation auf der operativen betrieblichen Ebene zurückgeworfen. Darüber hinaus wurde ein nicht geringer politischer Schaden bewirkt. Am deutlichsten zeigte sich dies in der Berichterstattung der tschechischen Medien, wo die anfangs positive Einstellung zum deutschen Volkswagen-Konzern als Partner von Škoda in ihr Gegenteil umschlug. Mit dieser Erfahrung handelte sich die deutsche Seite eine auf lange Dauer äußerst kritische und mißtrauische Presse ein, die alle Entwicklungen bei Škoda, die auch nur im Geringsten Anlaß zu Mehrdeutigkeiten boten mit gravierenden Negativfolgen für das Unternehmen assoziierte. Den deutschen Führungskräften vor Ort

[21] In den Presseerklärungen von Škoda vermied man es, von Investitionskürzungen zu reden. Für die verabredeten Restrukturierungsvorhaben stehe man weiterhin im Wort, es bedürfe aber keiner "so hohen Finanzierung aus fremden Quellen" mehr als das anfangs gedacht war (vgl. FAZ 18.9.1993).

hat diese Situation noch einmal ein erhebliches Mehr an Umsicht im Vorgehen für den Rückgewinn an Vertrauen abverlangt als dies durch den schwierigen deutsch-tschechischen Kontext aus der Kriegs- und Nachkriegsgeschichte bislang schon erforderlich war.

Als eine der wichtigsten Auswirkungen aus dem Konflikt kann sicherlich die größere Politisierung der Kooperationsbeziehungen gelten. In der Folge forderte die tschechische Seite Nachverhandlungen zu den bestehenden vertraglichen Absprachen und stellte ihre Zustimmung zu der geplanten Mehrheitsübernahme durch Volkswagen unter den Vorbehalt, daß die vereinbarten Ziele der Unternehmens- und Produktionsmodernisierung auch tatsächlich eingehalten werden. Die ergänzende Zusatzvereinbarung ging außerdem einher mit einer Stärkung der Kontroll- und Mitbestimmungsrechte der tschechischen Regierung in der zentralen Corporate-Governance-Institution des Aufsichtsrats. Die für die Investitionskürzung notwendige und schließlich auch erlangte Legitimation verlangte Volkswagen darüber hinaus die Einlassung auf eine Vertragsergänzung ab, in der die grundlegenden 'Škoda-Bedingungen' wie zum Beispiel Erhalt des Unternehmens als Automobilhersteller noch einmal bekräftigt wurden. Erforderlich wurde dies, nachdem mit der gravierenden Investitionskürzung die alte und nicht erloschene Befürchtung neue Nahrung erhalten hatte, Škoda könne doch noch seinen Status als Herstellerunternehmen verlieren und zu einem reinen Montage- und Zulieferwerk für den Konzern werden. Insofern zielte man mit der Zusatzvereinbarung auf eine stärkere Inpflichtnahme des ökonomischen Akteurs und auf den Erhalt von Einflußmöglichkeiten für die Zeit, wenn sich die Mehrheitsverhältnisse zugunsten von VW geändert haben würden. Mit der nochmaligen Bekräftigung der vereinbarten Richtung der Modernisierung einerseits und der stärkeren Positionierung der tschechischen Kontrollrechte in den Corporate-Governance-Strukturen andererseits waren wichtige Integrationsinstitutionen für die Kooperation geschaffen worden, die die durch den Konflikt entstandene Unsicherheit über die Pfadentwicklung von Škoda begrenzen sollten. Daß ein Scheitern abgewendet werden konnte und institutionelle Sicherungen sowie neue Konsense über das Wie des strategischen Vorgehens gefunden worden sind, hat seinen Grund letztlich auch darin, daß sich die deutsche Konzernleitung bereit und willens zeigte, an den grundlegenden Zielvereinbarungen für Škoda festzuhalten. Die gestärkte Mitspracheposition der tschechischen Seite in der per se stark asymmetrischen Kooperation mit VW versteht sich auch vor dem Hintergrund, daß zu diesem Zeitpunkt bereits beträchtliche Transferleistungen erfolgt waren und ein Rückzug auch für den Konzern mit erheblichen Verlusten - an Kapital und an Image - verbunden gewesen wäre.[22]

[22] Über die aufgrund der neuen Standortkonkurrenz allgemein schwache Verhandlungsmacht nationaler Regierungen gegenüber transnationalen Konzernen vor dem Investment und deren relativer Stärkung nach realisierter Investition für die Geltendmachung lokaler Interessen vgl. Prahalad/Doz 1987, 90)

Neue Konsense

Als Reaktion auf die Krise reagierte der Konzern mit einer sehr umfassenden Kostensenkungsstrategie. Für Škoda bedeutete dies, die Verfolgung der gesetzten Ziele mit anderen, geringere Kosten verursachenden Mitteln zu erreichen. Festzuhalten bleibt aber, daß mit dieser Prämisse keine rein kosteninduzierte Strategie zum Tragen kam, wie sie für sog. Billiglohnstandorte sonst häufig anzutreffen ist, sondern daß die Krise dazu geführt hat, das spezifische Standortprofil, die Verbindung von niedrigen Kosten bei guten Qualifikationen, anders zu gewichten. Für die Neuausrichtung der Strategie lassen sich drei größere Felder ausmachen:

■ auf dem Feld der *technischen Ausstattung*: eine weniger anlagenintensive Produktion. Mit dem Verzicht auf eine hohe Automatisierung der Produktion waren Einsparungen vor allem durch geringere Kapitalkosten zu erzielen, des weiteren aber auch aus einer breiteren Nutzung des spezifischen Standortvorteils eines niedrigen Arbeitskostenniveaus.

■ auf dem Feld der *Zulieferung*: eine Orientierung auf die lokalen Fertigungsbetriebe und geringerer Auslandseinkauf. Mit einer Senkung der Westimporte bei den Vorleistungen wurde auf Einsparungen aus der größeren regionalen Nutzung des lohnkostenbedingten Standortvorteils gezielt.

■ auf dem Feld der *Konzern-Arbeitsteilung*: eine flexible Form der Verbundfertigung. Gezielt wurde hier auf eine Erhöhung der Synergieeffekte im Konzern durch eine weitreichende Standardisierung in den Produkten und eine Neuordnung der Entwicklungs- und Fertigungsaufgaben. Die Einsparungen bei Škoda betrafen einen Teil der Forschung und Entwicklung sowie den Verzicht auf den Bau eines neuen Motorenwerks.

Die Verfolgung der Modernisierung unter der Maßgabe einer drastischen Kosteneinsparung fand auf tschechischer Seite nicht in jedem der drei Punkte die gleiche Zustimmung. Während der Punkt niedrigere Automatisierung angesichts der gleichwohl festen Ausrichtung auf neueste, weltmarktgängige Produktionstechnologien im Grunde kein Streitpunkt war und der Punkt des stärkeren Einbezugs der lokalen Zulieferindustrie sehr positiv gesehen wurde - was nicht erstaunt, denn schließlich war dieser Punkt eine der wichtigsten Interessen bei der Kooperation mit VW gewesen -, so war dies in bezug auf die veränderte Konzern-Standort-Arbeitsteilung so nicht der Fall. Da sich mit der neuen Form der Arbeitsteilung eine Auslagerung von grundlegenden Produktionsaufgaben und -funktionen bei Škoda verband, stand man diesem Punkt sehr ambivalent und kritisch gegenüber. Denn darin angelegt sah man die Erosion des Status' von Škoda als Herstellerunternehmen und den möglicherweise dauerhaften Verlust von Kernkompetenzen. Dieser Konfliktpunkt mit dem Konzern ist bis heute virulent geblieben.

Bevor die einzelnen Punkte im folgenden näher ausgeführt werden, sei hier abschließend noch kurz auf den übergeordneten Grundzug der Strategiewende eingegangen. Unter Governanceaspekten zeigt sich ganz deutlich ein neues Verhältnis von regionaler Responsivität (Divergenz) und globaler Integration (Konvergenz). Während mit dem dritten Feld der Kostensenkungsstrategie eindeutig ein Konvergenzelement gestärkt wurde, das Abstriche an Autonomie und Zuständigkeiten bei Škoda mit sich brachte, ist mit dem Kostendruck auf den Konzern - und dafür stehen die beiden ersten Felder - zugleich die Option gestiegen, sich über den spezifischen komparativen Vorteil von Low-cost- und High-skill-Strukturen gegenüber den westlichen Standorten im Segment von höherer Wertschöpfung zu behaupten. Insofern sieht es zum gegenwärtigen Zeitpunkt danach aus, daß die zu verzeichnenden Beschränkungen für das tschechische Unternehmen eher den Charakter eines temporären Trade-offs haben, denn eine generelle Entwicklungsschranke implizieren.

III. Die Arbeitsebene: Konzern und Standortunternehmen

Bei der Umsetzung der Strategieziele durch das Konzernmanagement vor Ort ist zunächst eine Besonderheit hervorzuheben. Es ist das Hervorbringen einer Art 'Übergangssicherung' für das vorhandene betriebliche Basiswissen. Ermöglicht wurde dies, indem die Umsetzung der Ziele an den bestehenden Strukturen anknüpfte und schrittweise, sozusagen in zwei Phasen, verfolgt worden ist. Dieser Fakt ist wesentlich dem Umstand zuzuschreiben, daß bei Škoda keine Sanierungsstrategie zur Anwendung gekommen ist, die unbesehen der qualitativen Strukturen und Potentiale allein der mikroökonomischen Rationalität den Vorrang gab. Insofern kam es auch nicht zu einer Strategie der Zerlegung der betrieblichen Funktionsbereiche und deren gesonderter Orientierung an betriebwirtschaftlichen Rentabilitätskriterien oder gar zu einer Abspaltung der als unproduktiv bzw. weniger produktiv geltenden Bereiche wie dies bei Beteiligungen oder Übernahmen durch westliche Investoren sonst vielfach der Fall war.[23] Vielmehr wurden hier dem Erhalt und Zusammenhalt der Kernbereiche des Unternehmens die Vorrangigkeit eingeräumt. Für das Vorgehen bedeutete dies, daß zuvörderst die vorhandenen betrieblichen Stärken durch Optimierungs- und Verbesserungsstrategien weiter gestärkt wurden und auf dieser Basis dann, quasi im zweiten Schritt, grundlegendere Innovationen vorgenommen wurden, die über das Gegebene hinausgingen. Damit war eine Überbrückung für die zentralen betrieblichen

[23] Diese Strategie war dominant bei der Privatisierungs- und Restrukturierungspolitik in der ostdeutschen Industrie, bei der die Treuhand eine Art Assessment-Rolle übernahm und wo relativ unabhängig von der Art des Unternehmens vorgegangen wurde. Das Fehlen von 'Übergangssicherungen', verstanden als Erhalt von Basiskompetenzen über die Krisenphase hinweg, haben nicht unwesentlich zu der Entindustrialisierung hier beigetragen. Bekanntlich standen hinter dieser Strategie nicht nur politische Motive, sondern auch Wettbewerbsinteressen der westdeutschen Industrie, die zu diesem Zeitpunkt selbst hohe Überkapazitäten aufwies und sich insofern gegen die potentielle ostdeutsche Konkurrenz gerichtet hat. Zu der ostdeutschen Problematik industrieller Modernisierung vgl. Hilpert (1997).

Basisstrukturen geschaffen, die es dem Unternehmen dann ermöglichte, den nachfolgenden größeren Modernisierungsschritt für die Erlangung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit auch tatsächlich zu leisten.

Dieses phasen- und schrittweise Vorgehen bei der betrieblichen Restrukturierung von Škoda, hatte, wie die Analyse der Strategiefindung zeigte, zwei wichtige Voraussetzungen. Zum einen, daß am Standort entwickelte Industriestrukturen vorlagen, so daß ein Anschließen der Modernisierungsstrategie auch gut möglich war. Zum andern, daß beim Investor, insbesondere bei der Konzernleitung Hahn, der das Projekt initiiert hatte, eine hohe Wertschätzung für die industriekulturellen Potentiale bestand und der bei seiner Relevanzsetzung neben dem kostenstrategischen Marketingaspekt immer auch den Ressourcenaspekt von gewachsenen Wissens- und Traditionsbeständen im Blick hatte, d.h. eigenständigen Entwicklungsfähigkeiten der Standorte eine hohe Bedeutung beimaß. Daß diese Ausrichtung auch bei Škoda strategierelevant wurde, hängt damit zusammen, daß angesichts der japanischen Herausforderung, die Stärkung der angestammten Kompetenzen von Manufacturing und Engineering für ein Bestehen in der internationalen Innovationskonkurrenz der Branche hoch gewichtet wurde.

Daß es zu dieser qualitativen Ausrichtung der Restrukturierung dann auch tatsächlich gekommen ist, obwohl durch die Krise im Konzern die Strategie wieder stärker unter das Kostenprinzip gestellt wurde, geht sicherlich wesentlich auf die Kooperationsvereinbarungen zurück, in denen der Erhalt der Produktionskompetenzen von Škoda einschließlich der Zulieferindustrie sozusagen als Richtungsgeber des Modernisierungsprogramms festgelegt worden war und ein Abweichen davon, wie der Konflikt anläßlich der Investitionskürzung deutlich zeigte, die Weiterführung der Kooperation ernsthaft in Frage gestellt hätte. Mit dieser Vereinbarung war somit auch ausgeschlossen, daß der allgemein als leichter geltende und erheblich kostengünstigere Weg eines 'einfachen' West-Transfers bei Škoda eingeschlagen werden konnte. Daß dies, trotz der schwieriger gewordenen Situation aber auch nicht in Erwägung gezogen wurde, dürfte darüber hinaus an der sich Anfang der 90er Jahre ankündigenden Intensivierung der Kosten- und Qualitätskonkurrenz gelegen haben. Denn zu diesem Zeitpunkt war bereits erkennbar, daß in einer stark der globalen Konkurrenz ausgesetzten Branche wie der Automobilindustrie, die herkömmlichen Kostenstrategien für weniger entwickelte Regionen an eine Grenze stoßen würden. Mit der allgemeinen Liberalisierung der Märkte und dem erwartbaren Zustrom an Westprodukten auf den osteuropäischen Markt, zeichnete sich ab, daß das Verbringen von 'veralteten' Produkten und Produktionsmodellen - wie z.B. für den chinesischen Markt in den 80er Jahren noch erfolgt - nur eine Problemlösung von sehr kurzer Dauer sein würde. Insofern bot sich gerade auch vor dem Hintergrund der verschärften Kosten- und Qualitätsproblematik auf den Märkten wie im Konzern eine solch zweistufige Modernisierungsstrategie besonders an. D.h., mit der Optimierung der Škoda-eigenen Produkte und Strukturen konnte ein kostengünstigerer Weg beschritten werden, der zugleich gut korrespondierte

mit dem Erhalt der Märkte und dem angestammten Kundenstamm in der Region, der zudem aber aufgrund der so gestärkten regionalen Basisstrukturen auch für den nachfolgenden größeren Innovationsschritt eine gute Ausgangslage bot.

1. Produkte und Kompetenzentwicklung

Als übergeordnetes Prinzip läßt sich die Verbesserung der Qualität ausmachen. Es galt sowohl für die vorhandenen Produkte als auch für das Produktionssystem einschließlich der lokalen Zulieferindustrie und bildete das Kernstück der in der Kooperation verfolgten Optimierungs- und Innovationsstrategien.

Mit der Entscheidung, Škoda als Markenunternehmen zu erhalten und die Produktion der Škoda-eigenen Produktlinie fortzusetzen, richtete sich das mit der Produktverbesserung verbundene Interesse vorrangig auf die Verbreiterung der Absatzpotentiale auf den angestammten Ostmärkten des Unternehmens und die Stärkung der Käuferbindung. Das vergleichweise gute Image der Škoda-Produkte in bezug auf technischen Standard und Verläßlichkeit in den ehemaligen Ostblockländern sollte durch den neuen Status als VW-Marke und den Know-how-Transfer aus dem Konzern zunächst bekräftigt werden. Zugleich mußte aber im Zuge der Öffnung des osteuropäischen Marktes mit Konkurrenzprodukten gerechnet werden, die westliche Qualitätsstandards aufwiesen, und waren signifikante Steigerungen nötig, um sich in der Marktführerposition zu behaupten. Selbst wenn die Kaufkraft für Westprodukte im Pkw-Bereich in den osteuropäischen Transformationsgesellschaften noch äußerst gering zu veranschlagen war, war doch schon allein mit dem entstehenden Gebrauchtwagenmarkt ein nicht unbedeutender Konkurrenzfaktor gegeben. Deutlich wurde dies z.B. an dem vom tschechischen Staat für den Heimatmarkt zugestandenen mehrjährigen Marktschutz, der für ausländische Produkte höhere Importzölle vorsah.[24]

Die Produktverbesserungsstrategie, die sich zunächst auf die Optimierung des ureigensten Škoda-Pkw-Modells (Forman) richtete, zielte auf die Entwicklung einer neuen Produktreihe im Kleinwagensegment. Schon im vierten Jahr des Joint-ventures wurde ein entsprechendes Nachfolgemodell auf den Markt gebracht. Es kann als das erste gemeinsame Škoda-VW-Produkt (Pkw-Modell Felicia) gelten, dem weitere Varianten folgten und für das heute, 1999, ein erneuter Wechsel der Modellreihe ansteht. Das Vorgehen macht deutlich, daß das tschechische Produkt von einer guten technischen Grundsubstanz war und also auch eine entsprechende Entwicklungsfähigkeit bot, die auch genutzt worden ist. Unter dem Gesichtspunkt der Qualitätsverbesserung

[24] Noch heute und fast noch mehr als in den ersten Jahren, wird von Škoda an den tschechischen Staat das Anliegen einer größeren politischen Regulierung des Gebrauchtwagenmarkts vorgebracht. Angesichts der Gefahr einer möglichen Monopolpreissetzung durch Škoda und der inzwischen erlangten Marktkraft hat man die anfänglichen Marktbeschränkungen wieder aufgegeben und sind bislang auch gegenüber dem Gebrauchtwagenmarkt keine neuen Auflagen gemacht worden.

betrachtet, zeigt sich jetzt jedoch eine neue Stufe. Denn während das erste Nachfolgemodell noch maßgeblich auf Škoda-Know-how basierte, gilt dies für das jetzt anstehende, zweite Nachfolgemodell nicht mehr.[25] Ausgang und Verlauf der Produktentwicklung haben unter den Gesichtspunkten von Identität und Anerkennung bei den Beschäftigten einen hohen Stellenwert eingenommen. Daß die im Joint-venture entstandenen Nachfolgeprodukte an den Kompetenzbeständen von Škoda anknüpften und sukzessive in der Kooperation weiterentwickelt wurden, hat zur Akzeptanz und Umstellungsbereitschaft der Beschäftigten erheblich beigetragen und die Kooperationsbeziehungen gestärkt. Denn obgleich gewünscht, sah man den Einstieg des VW-Konzerns in das in der tschechischen Öffentlichkeit hochbesetzte und für die nationale Ökonomie bedeutende Unternehmen Škoda nicht ohne Vorbehalte, ob des Verkaufs des heimischen 'Industriejuwels' an einen deutschen Konzern. Gegen diese Stimmungslage haben die eingeschlagenen Produktentwicklungsstrategien, die die Marke Škoda wieder in den alten Stand und Status brachten, ein deutlich positives Signal gesetzt.

Gleichsam relevant, wenn nicht noch bedeutender als der erste Schritt der Produktverbesserung war der zweite, der in einer größeren Produktinnovation bestand und mit dem auch die internationale Aufwertung der Marke Škoda erreicht werden konnte. Er knüpfte sich sowohl an die Ausweitung der Produktpalette als auch an den Einstieg in ein qualitativ höherwertiges Produktsegment. Mit dem Schritt in die Pkw-Mittelklasse, der 1996 stattfand, wurde zugleich auch die Abkehr von der sozialistischen Monostruktur mit nur einem Produkt und nur einer Ausstattung vollzogen. Die Mittelklasseproduktion des Pkw-Modells Octavia repräsentierte für die Marke Škoda einen wichtigen Qualitäts- und Imagesprung. Augenfälligster Beleg für die wiedererlangte Anerkennung und den neuen Status der Marke ist, daß mit diesem Modell der Eintritt in den anspruchsvollen und umkämpften Triadenmarkt Westeuropa gelang und hier in kurzer Zeit eine relativ große Marktakzeptanz erreicht wurde.

An der Exportentwicklung läßt sich die Dynamik gut ablesen. 1998 fielen von 78 Prozent der insgesamt exportierten Produkte, 60 Prozent auf den EU-Markt. Im Vergleich zum vorausliegenden Jahr war dies ein Plus von 37 Prozent und bis dahin die größte Zuwachsrate. Der Hauptanteil entfiel dabei auf Ostdeutschland, gefolgt von Großbritannien, Italien, Österreich und Schweden. Zugleich konnte das Unternehmen seine Führungsposition in der Region Osteuropa und auf dem Heimatmarkt Tschechien mit einem Marktanteil von 55 Prozent behaupten. Gegenwärtig hat aber die Region

[25] In den Marketingstrategien für die im Herbst 1999 geplante Produkteinführung wird von Seiten des Unternehmens deutlich gemacht, daß dieses Modell technisch nichts mehr gemein hat mit den früheren Škoda-Modellen Forman und Felicia. Vor allem bei den älteren Škoda-Beschäftigten mischt sich dabei Markenstolz mit Nostalgie und etwas Wehmut. Man ist sich nicht sicher, ob die erreichte Qualitätsverbesserung aus dem Škoda-Produkt ein VW-Produkt gemacht hat und inwieweit es noch mit den bekannten Škoda-Kompetenzen in Verbindung gebracht wird.

Westeuropa sowohl in bezug auf die abgesetzten Stückzahlen als auch in den Wachstumsraten den nationalen Markt Tschechien abgelöst.

Betrachtet man die Strategie der Produktinnovation unter dem Gesichtspunkt, inwieweit sie dazu beigetragen hat, die Kompetenzen von Škoda zu stärken, dann zeigt sich hier ein etwas zwiespältiges Bild. Denn einerseits haben die Investitionen und die Kooperation die Qualitätsverbesserungen in dem breiten Maße erst ermöglicht, andererseits konnte der große Qualitätssprung für das Mittelklassemodell aus den eigenen Beständen heraus nicht geleistet werden. Er war in dem erfolgten Maße und in der Kürze der Zeit nur möglich durch einen größeren Transfer von Konzern-Know-how. Daß dies in dieser Reichweite umgesetzt werden konnte, ist dem Umstand geschuldet, daß die Innovation des Škoda-Produkts zusammenfiel mit einem grundlegenden Wechsel in der Produktentwicklungsstrategie im Konzern selbst. Die unter Plattform- und Gleichteilepolitik bekanntgewordene VW-Strategie ist eng verbunden mit dem Namen der Konzernleitung Piëch, der als Reaktion auf die Kostenkrise Anfang der 90er Jahre und darüber hinausgehend in Erwartung der sich durch Globalisierung weiter verschärfenden Konkurrenz, mit einer größeren Produkt- und Produktionsänderung antwortete. Die neue Strategie besteht im Kern in einer Standardisierung des technischen Basiselements Fahrgestell, auch Plattform genannt.[26] Ziel dieser Strategie war es, durch eine Reduktion der Vielzahl von Plattformen von vormals 16 auf nunmehr 4 die Economies of Scale erheblich zu erhöhen bzw. die hohen und weiter zunehmenden Entwicklungskosten drastisch zu reduzieren. Für die mittleren und unteren Konzernprodukte und insofern insbesondere für Škoda (aber auch für Seat) erbrachte diese Strategie eine erhebliche Qualitätsverbesserung, da als Richtmaß für die Innovation das im Konzern erreichte höchste technische Niveau zugrunde gelegt wurde. Insofern wurde mit dieser Strategie gerade für die kleineren Produktmarken eine erhebliche Aufwertung erreicht. Der doppelte Kosten-Qualitäts-Sprung, der mit der Plattformstrategie im VW-Konzern anvisiert wurde, kann auch als eine Antwort gelesen werden auf die sehr verschärfte Produkterneuerungsstrategie auf den umkämpften Triadenmärkten, die durch immer kürzere Zeiten des Modellwechsels geprägt ist - eine Entwicklung, die eher früher als später auch die Škoda-Produkte betroffen haben würde. Mit Blick darauf trägt die Plattformstrategie mit ihrer Standardisierung und den Gleichteilen wesentlich dazu bei, auch bei kleineren Stückzahlen profitabel fertigen zu

[26] Die Produktionsänderungen umfassen ein ganzes Bündel von Maßnahmen wozu auch die Fertigungsweise in Baugruppen oder Modulen zählt (vgl. dazu den nachfolgenden Punkt zur Fraktalen Fabrik bei Škoda) sowie die Verbundfertigung und später die Mehrmarkenstrategie. Bei letzerer geht es darum, mit mehreren Konzernmarken die ganze Breite des Marktes abzudecken - ein Element, das ebenso mit der verschärften Konkurrenz begründet wird und dem damit verbundenen Zwang, in möglichst jedem Segment vertreten zu sein.

können und damit zu einem ökonomischen Vorteil, der gerade im Volumengeschäft der Automobilindustrie zunehmend als existentiell angesehen wird.[27]

Mit der Entwicklung der neuen Plattformen betraute der Konzern naturgemäß nicht die kleinen und neuen Standorte Škoda und Seat, sondern seine angestammten starken Markenstandorte Volkswagen und Audi, die auch über das breite Know-how von VW-Plattformen verfügten. Die damit erfolgte Konzentration des Entwicklungs-Kow-hows bedeutete für Škoda zwangsläufig ein Abtreten der Zuständigkeiten von Entwicklungskompetenzen auf diesem Gebiet bzw. eine empfindliche Reduktion der Entwicklungskompetenzen auf die dezentralen Adaptionsanforderungen. Es ist dieser Aspekt von Innovationsgewinn und Kompetenzverlust, der mit der Plattformstrategie des Konzerns als ambivalent erfahren wird.

Zu konstatieren ist, daß das Ziel internationale Wettbewerbsfähigkeit, das zu den Grundlegungen der Vereinbarung zählte und an eine Produktinnovation geknüpft war, hier im Widerspruch steht mit dem gleichermaßen grundlegenden Ziel, nämlich Škoda die wichtigsten Kernkompetenzen als Automobilhersteller zu erhalten. Das Auseinandertreten dieser Ziele war zu Beginn der Kooperation nicht vorhersehbar und ist erst mit der neuen Konzernstrategie aufgekommen. Daß man gleichwohl ohne größere Einwände in die Zentralisierungsstrategie einwilligte, erklärt sich zum einen aus der Bedeutsamkeit des Schritts, den das Unternehmen mit der Produktinnovation in der Ausstattung mit neuester VW-Technologie auf dem Markt machen würde. Zum andern daraus, daß trotz der Übernahme der Plattformentwicklung durch den Konzern der Bereich Entwicklung bei Škoda in seiner Größe und Bedeutung aufrecht erhalten wurde.[28] Die Gründe hierfür liegen in den gestiegenen und stetig steigenden hohen Produktverbesserungs- und allgemeinen Qualitätsstandards sowie in den neueren Designanforderungen. Letztere werden vor allem auch durch die stärkere Profilierung der Marken erforderlich, die jetzt, angesichts weitgehend gleicher technischer Basisausstattung der Produkte unter Marketinggesichtspunkten gegeben ist. Wiewohl mit den neuen Entwicklungsaufgaben weithin ein Ausgleich geschaffen werden konnte, geht man auf tschechischer Seite jedoch davon aus, daß die Kompetenzen in dem produktionstechnisch anspruchsvollen Kernbereich Fahrgestell damit keinesfalls kompensiert werden können und die Zuständigkeit für dieses zentrale Kernprodukt wieder an den Standort zurückgeholt werden müssen.[29]

---

[27] 1997 waren ein Viertel der Konzernmodelle auf die neue Plattform umgestellt, 1998 waren es bereits 50 Prozent.

[28] Der Bereich Forschung und Entwicklung war schon zu Beginn des Joint-ventures mit VW relativ groß gewesen, was sich auch dadurch erklärt, daß bei Škoda auch die Entwicklung der Zulieferindustrie konzentriert war. Trotz der neuen Arbeitsteilung umfaßt dieser Bereich heute über 1000 Beschäftigte.

[29] Überlegungen, die vier Plattformen zu einem späteren Zeitpunkt auf alle vier Konzernmarken, Volkswagen, Audi, Seat und Škoda wieder zu verteilen, waren schon einmal in der Diskussion. Was dies tatsächlich bedeutet und wie weit die jeweiligen Zuständigkeiten dann ausgelegt werden, ist offen. Bislang

Das starke Beharren der tschechischen Seite auf dem vereinbarten Commitment, das Unternehmen als voll funktionsfähiger Hersteller mit eigener Marke zu erhalten, macht deutlich, wie sehr gerade auch der Kompetenzpunkt mit regionaler und industriekultureller Identität verbunden ist. Daß sich mit der Zugehörigkeit von Škoda zum VW-Konzern auch Einschränkungen bezüglich der Eigenständigkeit des Unternehmens ergeben könnten, war man sich bewußt. Und vor dem Hintergrund, daß man die Marken- und Imageverbesserung selbst nicht hätte erzielen können und die Neuausrichtung der Strategie auf der Produktebene nochmals eine signifikante Aufwertung gebracht hat, erwies sich der Kompetenzverlust letztlich aber als weniger strittig.

Weit kritischer als die Plattformstrategie wurde eine andere Einschränkung gesehen, die sich durch die Nutzung der Konzern-Arbeitsteilung ergab. Es handelte sich um die Zuständigkeit für eine neue Motorenfertigung bei Škoda, die ebenfalls im Kooperationsvertrag zugesagt worden war. Angesichts von nicht ausgelasteten Kapazitäten im Westen, kam es dann jedoch nicht zum Bau des geplanten Werks bzw. der Produktion der neuen Motoren am tschechischen Standort. Der ausgehandelte Kompromiß zwischen Standortmanagement und Konzern führte vor dem Hintergrund der Kooperationsvereinbarung dazu, Škoda zumindest bei der Produktion an der Motoreninnovation zu beteiligen. Auch wenn dabei Škoda nur den einfacheren Teil der Motorenmontage erhielt und der deutsche High-cost-Standort den kapitalintensiven Fertigungsteil, war damit doch ein Anschluß an die Neuentwicklung gesichert worden. Und um die Negativauswirkungen auf die Zulieferindustrie in der Region zu begrenzen, wurde ein Kompromiß dahingehend erzielt, daß tschechische und slowakische Betriebe bei der Teilelieferung an den deutschen Standort einbezogen wurden. Mit diesem Arrangement von Beteiligungen sollte verhindert werden, daß eine Konzern-Arbeitsteilung Platz greift, die Škoda und die lokale Zulieferindustrie von den Modernisierungsentwicklungen abkoppelt. Dahinter stand - ähnlich wie bei der Plattformstrategie - das Bestreben, Entwicklung und Fertigung der neuen Motorengeneration für die künftigen Škoda-Produkte wieder an den angestammten Standort zurückzuholen.

Diese Phase ist inzwischen angesichts der Kapazitätsausweitung und dem gestiegenen Eigenbedarf von Škoda erreicht worden. Wie sich jetzt gezeigt hat, war diese Zwischenlösung eine wichtige Überbrückung und bei der heute wieder neu anstehenden Entscheidung für den Bau eines Motorenwerks hat Škoda im Standortwettbewerb eine ausgesprochen gute Position inne. Das Projekt steht nicht nur für einen Rückgewinn an Kompetenzen bei Škoda, sondern aufgrund der Verbundfertigung - ein Drittel der Produktion ist für den Westexport an Volkswagen vorgesehen - impliziert es auch eine

---

sind alle strategischen Funktions- und Sicherheitsbauteile dafür in ausschließlicher Verantwortung von Audi und Volkswagen.

Statusverbesserung und einen netzwerkbeding breiteren Anforderungscharakter. Obwohl die Situation heute bei Škoda in wirtschaftlicher wie technischer Hinsicht erheblich bessere Bedingungen bietet als in der Umbauphase, ist das Zurückverlagern der Motorenproduktion durch die initiierte konzerninterne Konkurrenz bei der Vergabe von Projekten, alles andere als selbstverständlich gewesen. Trotz der grundsätzlichen Vereinbarung dafür, hat der Konzern dieses neue Konkurrenzmoment stark ins Spiel gebracht und die Vergabe an Škoda nunmehr zusätzlich an Subventionsforderungen geknüpft. Vor dem Hintergrund der starken Stellung des Unternehmens in der tschechischen Volkswirtschaft sind diese seitens der Regierung in einem sehr hohen Maße auch zugestanden worden.[30] Insofern konnte der Investor die Rückgabe der Kompetenzen mit einer beträchtlichen Nachforderung verbinden. In diesem Zusammenhang ist auch bemerkenswert, daß der tschechische Staat den Verkauf seiner restlichen Aktienanteile an VW in Aussicht gestellt hat, wenn die Realisierung des Vorhabens tatsächlich eingelöst wird. Wiewohl an diesem Fall vor allem die gestiegene Machtposition des Konzerns deutlich wird, zeigt sich daran doch auch eine Einstellungsveränderung der tschechischen Regierung, hin zu einer größeren Anreizpolitik für die Verfolgung der industriepolitischen Interessen. Das ist nicht nur ablesbar an der problemlos zugestandenen Subventionsleistung, sondern auch an dem jüngst öffentlich gemachten Überlegung, sich aus der Eigentümerrolle zurückzuziehen.[31]

2. Produktionsmodernisierung und Transfermanagement

Die Parallelstrategie von Verbesserung und Innovation bei den Produkten findet eine Entsprechung auch im Vorgehen bei der Produktionsmodernisierung. Während man im alten Stammwerk einen schrittweisen Umbau der Organisation entlang der Leitprinzipien dezentraler-flexibler Produktion verfolgte, zielte man mit dem neuen Produkt zugleich auf den Aufbau eines grundlegend neuen Produktionssystems, in Form einer neuen Fabrik nach dem Grüne-Wiese-Muster. Das doppelte Vorgehen resultierte aus den Gegebenheiten, daß mit den zwei Marktorientierungen von Ost und West unterschiedliche Erfordernisse verbunden waren.

Was das bestehende Produktionssystem bei Škoda anbetraf, so zeigten sich die Strukturen - obwohl rückständig und defizitär - doch in produktionstechnischer Hinsicht von einem relativ guten Niveau. Gerade im Vergleich zur lokalen Industrie wurde die herausgehobene Position des Unternehmens deutlich, was sich auch daran ausgedrückt hat, daß Mitte der 80er Jahre noch einmal ein beträchtlicher Modernisierungsschub

---

[30] Die endgültige Entscheidung über das Projekt steht noch aus, da die Subventionshöhe von einem Viertel der Gesamtkosten zu einer Intervention der EU-Wettbewerbsbehörde geführt hat.

[31] Unter den Kurznachrichten zu Unternehmen meldete die NZZ vom 9.8.1999 für die Tschechische Republik „Weitere Entstaatlichung bei Škoda„ daß man bald beabsichtigt, angesichts der guten Erfahrungen mit dem Mutterkonzern und der erfolgten ökonomischen Entwicklung, die Restbeteiligung an Volkswagen zu übergeben.

erfolgt ist.[32] Auch wenn klar war, daß erhebliche Umstellungen, die über den Wechsel vom Plan zum Markt hinausgingen, notwendig waren, so war doch eine im Grunde intakte und funktionsfähige Produktionsstruktur gegeben.[33] Zwar hat das alte Škoda-System naturgemäß den im Westen inzwischen erforderlichen flexibleren Strukturen nicht entsprochen und war ein Umbau nach den neuen Kriterien erforderlich. Allerdings war ein radikales Vorgehen hier nicht zwingend notwendig, da der angestammte Ostmarkt noch weit weniger anspruchsvoll war, was Qualität, Kundenorientierung und Verläßlichkeit anbetraf - und insofern war ein schrittweiser Übergang auch gut machbar. Ähnlich wie bei der Produktqualität war aber damit zu rechnen, daß auch in bezug auf die Organisation solcherart höhere Anforderungen durch die erwartbare West-Konkurrenz auf dem Markt schon bald entstehen würden. Auch diesbezüglich war abzusehen, daß man bei einer bloßen Optimierung nicht stehen bleiben konnte und im weiteren Verlauf grundsätzlichere Strukturinnovationen angezielt werden mußten.

Mit der Entscheidung, sich nicht auf den Ostmarkt zu beschränken, sondern das Škoda-Produkt auch auf den sehr anspruchsvollen westeuropäischen Märkten zu etablieren, stellten sich insbesondere auch für das Produktionssystem weitergehende Herausforderungen. Insofern erstaunt es nicht, daß man sich mit dem Ziel internationaler Wettbewerbsfähigkeit nicht nur auf höhere Standards für die Produktqualität beschränkt hat, sondern auch entsprechend höhere Standards für die Organisation verfolgte, um in der dortigen Konkurrenz bestehen zu können. Das große Gewicht, das die Servicefunktionen auf dem Westmarkt erlangt haben, ist der Hauptantrieb gewesen, ein Produktionskonzept zu realisieren, das auf diese Anforderungen korrespondiert. Die Relevanz dieses Schritts wird auch daran deutlich, daß für diese Innovation ein Großteil der Investitionen vorgesehen war.

Die neue Fabrik bei Škoda steht für zwei Weichenstellungen in der Restrukturierung: zum einen für eine konsequent standortbezogene Auslegung des Produktionssystems und zum andern für das Anschließen an den internationalen Stand der Automobilproduktion im Sinne einer weitergehenden Modernisierung. Mit der neuen Fabrik am tschechischen Standort ging man gezielt auch über den vorhandenen VW-Standard hinaus und hat ein Modell verfolgt, das aus westlicher Sicht als ein sehr avanciertes gilt. Spezifisch ist eine Kombination aus den Standortbesonderheiten von Low-cost- und High-skill Strukturen und den neueren Prinzipien von modularer Produktion.

---

[32] Solche Weiterentwicklungen sind im Zusammenhang mit der Gorbatschow-Ära zu sehen, die größere Liberalisierung und Durchlässigkeiten auch für betriebliche Modernisierungen mit sich brachte. Bei Škoda betraf dies Geschäftskontakte zu westlichen Firmen und den Einkauf moderner Technik (Schomer/Herkenhoff 1994)

[33] Dieser Umstand wurde ganz zu Anfang vom westlichen Transfermanagement so nicht gesehen, was dazu führte, daß es auch zu dysfunktionalen Veränderungen in dieser Zeit gekommen ist. Ursächlich dafür war der Ad hoc-Einstieg, der sich auf keinen größeren Planungsvorlauf stützen konnte und wo noch kein genaueres Wissen über den tatsächlichen Stand vorhanden war (Dörr/Kessel 1997).

Mit Blick auf die organisatorische Auslegung kann gesagt werden, daß hier das gegenwärtig viel diskutierte Modell der 'Fraktalen Fabrik' in einer sehr konsequenten Form zur Anwendung gekommen ist. Ein zentraler Punkt, an dem sich dies ablesen läßt, ist, daß sich das Modularprinzip nicht nur auf die Fertigung im engeren Sinne beschränkt, sondern daß es bereits der Konzeption der Entwicklung des neuen Produkts zugrunde gelegt wurde. Aufgrund der höher abgestimmten und enger aufeinander bezogenen Funktionen von Entwicklung, Produktion und Organisation ist eine hohe Kohärenz der Prozesse erreicht worden. Was die Arbeitsorganisation anbelangt, weist das neuen Produktionssystem die inzwischen in der Branche gängigen Elemente von Dezentralisierung, flacheren Hierarchien, gruppen- und teamförmigen Arbeitsstrukturen und eine stärker kommunikationsbasierte Koordination auf. Das für die modulare Fertigung typische Merkmal einer größeren Flexibilität, mit dem sich neue Möglichkeiten des In- und Outsourcings verbinden, indem komplexere Teilsysteme an Zulieferanten abgegeben werden können, knüpft sich bei Škoda zugleich an eine sehr enge Integration von solchen sog. Systemlieferanten. Das Charakteristische des fraktalen Produktionskonzepts bei Škoda besteht in eben dieser Reichweite der Lieferantenintegration. Denn die Ansiedlung von Systemlieferanten erfolgte nicht nur in unmittelbarer Nähe des Herstellerunternehmens und in umliegenden Industrieparks, wie dies herkömmlicherweise an den westlichen Standorten unter der Just-in-Time-Prämisse geschieht, sondern unmittelbar im Betrieb und in direkter Einbindung in den Produktionsprozeß.

Voraussetzung für die Durchsetzbarkeit eines so weitgehenden Modells, das die traditionellen Betriebsgrenzen im Grunde auflöst und heterogene Arbeitsbeziehungen entstehen läßt, war eine *hohe Vereinheitlichung der Lohn- und Arbeitsverhältnisse*. Zurückgeführt werden kann dies auf einen regionalen Aspekt, der sowohl industriestrukturelle wie gewerkschaftspolitische Ursachen hat. Im Gegensatz zu Deutschland existiert in Tschechien keine ins Gewicht fallende Lohndifferenzierung zwischen Herstellern und Zulieferindustrie, so daß ein sonst vorhandener sozialer Konfliktfaktor hier nicht bestand. Des weiteren ist die betriebliche Gewerkschaftspolitik stark an einem Egalitätsprinzip orientiert, das sich gegen größere Beschäftigtendifferenzierungen und mehrere Gewerkschaften innerhalb eines Unternehmens richtet. Indem eine einheitliche Interessenvertretung in der Zuständigkeit der betrieblichen Organisation der tschechischen Metallgewerkschaft KOVO gegeben ist, konnte ein weiteres Spannungsfeld umgangen werden. Ein dritter Umstand, der hier angeführt werden kann, ist die Angleichung der sozialen Standards von Hersteller und integrierten Lieferanten. Bei Einführung des Modells wurden Zugeständnisse erreicht, die bspw. die Nutzung der betrieblichen Infrastruktur und bei einem Wechsel von Beschäftigten zu einem Lieferanten die 'Mitnahme' von erworbenen Leistungsansprüchen beinhalteten. Insofern konnte auch in bezug auf

unternehmenskulturelle Standards ein hohes Maß an Homogenität gesichert und der mit dem Modell tendenziell verbundenen 'sozialen Fraktalisierung' entgegengewirkt werden.

Ein zweites regionales Charakteristikum bezieht sich auf den im Westvergleich deutlich *niedrigeren Grad der Automatisierung*. In dieser Hinsicht spiegelt das Produktionssystem das in Tschechien und in der Region allgemein vorhandene niedrige Lohnniveau.[34] Dieser Faktor gewann aber, wie gesagt, erst mit der Kostenkrise des Konzern seine jetzige Bedeutung. Denn noch bei der spanischen Konzerntochter Seat, die als das Referenzmodell für Škoda diente, wurde eine technikintensive Ausstattung verfolgt. Die stärkere Ausrichtung auf Arbeit statt auf Technik bildete eines der zentralen Elemente der verfolgten Kostensenkungsstrategie bei Škoda. Bedeutung hat diese Umorientierung über das Unternehmen hinaus, denn sie markiert erstmals eine Abkehr vom bisherigen VW-typischen Pfad der Rationalisierung und Modernisierung.[35] Die Abkehr ist nicht zuletzt vor dem Hintergrund der in den 80er Jahren aufgekommenen Lean-Production-Debatte zu sehen, mit der die hohe Technikorientierung in der Automobilindustrie als ein Kernproblem des deutschen Produktionsmodells in den Blick trat. Mit der veränderten globalen Wettbewerbssituation, den gestiegenen Kosten- und Flexibilitätsanforderungen, galt insbesondere auch der 'übertechnisierte' VW-Pfad schon längere Zeit als nur noch bedingt wettbewerbsfähig.

Was sich zunächst als Einschränkung darstellte, hat sich jedoch, gemessen an den ökonomischen und arbeitspolitischen Potentialen des Produktionssystems, auch als eine neue Ermöglichung erwiesen: Denn nicht nur konnten mit dem geringeren Automatisierungsgrad hohe Kapitalkosten vermieden werden, was für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ein Vorteil war, sondern bot das Konzept auch aus arbeitspolitischer Sicht eine andere Nutzungsmöglichkeit. Mit der dezidierten Auslegung auf sowohl technisch anspruchsvolle und Qualifikationen abverlangende als auch auf einfache Arbeitsplätze verbindet sich nicht nur eine flexiblere Einsatzstrategie. Das auch. Die Bereitstellung von Arbeitsplätzen mit diesem Spektrum hat auch den wichtigen arbeitsmarktlichen Aspekt, indem sie die Sicherung von Beschäftigung nicht

---

[34] Gegenüber Ungarn und Polen hatte Tschechien in den Anfangsjahren der Transformation das niedrigste Lohnniveau. Im Vergleich zu Deutschland betrug das Lohndifferenzial 1 zu 10. Obwohl die Löhne in Tschechien in den letzten Jahren nicht unerheblich gestiegen sind, hat sich an dieser Differenz bis heute nicht viel geändert. Die Lohnsteigerungen in Tschechien gehen bei Škoda zudem mit beträchtlichen Produktivitätssteigerungen einher, so daß der Faktor höhere Lohnkosten mehr als kompensiert werden kann. Der Produktivitätszuwachs betrug jährlich etwa 12 Prozent, im vergangenen Jahr lag er sogar bei 17,4 Prozent (Škoda-Produktionsvorstand Büsching in AutomobilProduktion 4/1999, 28, Škoda-Geschäftsbericht 1998).

[35] Offen bleiben muß hier, inwieweit das kapitalintensive VW-Modell auf die Philosophie des Vorgängers Hahn zurückgeht oder allgemeiner eine von der deutschen Ingenieurskultur geprägte Orientierung ist, die erst mit der verschärften Kostenkonkurrenz auf dem Feld der Entwicklung auf den Prüfstein gestellt worden ist. Aus Hahns Reden über die Bewertung der tschechischen Industriebetriebe kurz nach 1990 weiß man, daß er neben dem hohen Personalstand vor allem die technische Unterausstattung der Betriebe als ein zentrales Defizit identifizierte und mit Blick auf Škoda für einen hohen Technologietransfer plädierte (vgl. Keller 1993).

nur für die im Prinzip starke Arbeitskräftegruppe von Gut- und Hochqualifizierten impliziert, sondern gleichzeitig auch für die Weniger- und Geringqualifizierten ermöglicht.

Ein weiterer Aspekt dieser Auslegung des Produktionskonzepts sind seine Implikationen für den betrieblichen Kompetenzerhalt als Hersteller. Denn aufgrund der spezifischen Faktorkombination von sowohl niedrigen Arbeits- als auch niedrigen Kapitalkosten, besteht unter Kostengesichtspunkten keine Notwendigkeit, das Lean-Prinzip gleichermaßen intensiv zu verfolgen wie im Westen. Dies zeigt sich bei Škoda insbesondere darin, daß man im Unterschied zu westlichen Herstellerunternehmen eine relativ hohe Fertigungstiefe beibehalten hat.

Es kann davon ausgegangen werden, daß von der Zurücknahme des Automatisierungsgrades beim Produktionskonzept von Škoda eine Signalwirkung auch auf andere Investitionsprojekte des Konzerns in der Region ausgegangen ist. Einen niedrigen Mechanisierungsgrad weist auch das später entstandene Produktionskonzept der VW-Tochter Audi im ungarischen Györ auf, wo sich ebenfalls eine spezifische Kombination von sehr kapitalintensiven und sehr arbeitsintensiven Funktionsbereichen feststellen läßt. Und insbesondere auch der Standort in der Slowakei ist dafür typisch. Unter den größeren Investitionsprojekten des VW-Konzerns scheint hier das niedrigste Niveau vorzuliegen, das auch in den höher automatisierten Bereichen nicht über 35 Prozent liegt.[36]

Inwieweit die zu konstatierende Mischung aus kapitalintensiven und arbeitsintensiven Bereichen an den östlichen Fertigungsstandorten die in der Region vorhandene Struktur von niedrigen Arbeitskosten und qualifizierten Arbeitskräften reflektiert und insofern regionenspezifisch ist oder ob sie sich als ein allgemeineres Strukturelement des neuen Produktionssystems ausmachen läßt, das von der neuen Qualitäts-/Kunden-/Kostenkonkurrenz bewirkt wird, ist noch nicht beantwortbar. Vieles deutet aber darauf hin, daß die verschärfte Form der Konkurrenz eine solche Konstellation begünstigt. Wenn dem so wäre, verfügte die ostmitteleuropäische Region mit ihrer Besonderheit von Low-cost- und High-skill-Bedingungen über gute Voraussetzungen das vielleicht wettbewerbsfähigere Produktionsmodell gegenüber dem Westen zu haben.

Der Aufbau eines neuen Produktionssystems von dieser Tragweite ist nicht zu denken ohne den erfolgten Personaltransfer von Fach- und Führungskräften für die Restrukturierung. Insbesondere unter der Maßgabe, die gesetzten hohen Qualitätsstandards des Konzerns zu implementieren, versteht sich das große Kontingent

[36] Besonders deutlich zeigt sich dies im Vergleich von Bratislava zu den anderen Konzernstandorten, die ebenfalls für die Golf-Produktion zuständig sind. Traditionell ist die Automatisierung im Wolfsburger Stammwerk am höchsten. Die Werke Brüssel und Mosel in Ostdeutschland erreichen in den Bereichen Preßwerk, Rohbau und Lackiererei (mit 85 bis 90 Prozent) annähernd dieses Niveau, bleiben aber bei der Montage deutlich unter den rund 30 Prozent in Wolfsburg. Für Bratislava wird für keinen Bereich die 35-Prozentmarke überschritten (Weißgerber, Markenvorstand VW in AutomobilProduktion 10/97, 56).

an Expatriates, das bereitgestellt wurde. Mit den fast 300 westlichen Fach- und Führungskräften, die befristet vor Ort waren, ging es darum, alle Kernbereiche des Unternehmens möglichst schnell und möglichst umfassend zu optimieren sowie die systembedingt fehlenden Kompetenzbereiche wie Marketing, Vertrieb und Controlling aufzubauen. Während in diesen Bereichen eine hohe Dominanz von Westmanageren zu verzeichnen war, gilt dies nicht gleichermaßen für die Bereiche von Produktion und Entwicklung, die die Stärken des Unternehmens ausmachten und wo die Weiterqualifizierung 'nur' die Differenz zum neuesten Stand betraf.

Da es für eine solche Konstellation von Umbau eines Traditionsunternehmens, Systemwandel und globale Konkurrenz sowie einem sehr anspruchsvollen Modernisierungskonzept, bislang keinen Präzedenzfall gab und da es nicht zuletzt um ein ausgewiesen großes Investitionsvorhaben ging, wurde ein ungewöhnliches und aufwendiges Transferverfahren verfolgt. Über sog. Tandems, der Doppelbesetzung von Führungspositionen, zielte man auf den Wissenstransfer und die Umstellung bei Aufrechterhaltung der laufenden Produktion. Insofern spiegelt auch das Transferverfahren das grundlegende Strategiemoment von Ressourcenerhalt und Innovation. Die Tandem-Struktur mit einer Binnenauslegung von formaler Gleichstellung und keiner Trennung von Aufgaben- und Verantwortungsbereichen erwies sich aber als ein nicht eben einfaches Instrument. Denn was auf einen möglichst offenen Erfahrungs- und Wissensaustausch über einen engen Prozeß der (alltäglichen) Zusammenarbeit zielte, war konfrontiert mit klassischen Leitungsvorstellungen und klaren Kompetenzgrenzen, wie sie herkömmlicherweise in Industriebetrieben gelten - und dies auf beiden Seiten. Des weiteren wirkte sich aus, daß trotz formaler Gleichheit oft eine sehr ungleiche Machtstruktur gegeben war, einmal aufgrund der Wissensasymmetrie der Akteure, aber auch aufgrund des gegebenen Zugriffs für eine Leistungsbewertung des tschechischen Tandempartners. Zu diesen strukturellen Bedingungen kam ein zusätzlicher Umstand hinzu. Bei einem nicht geringen Teil der westlichen Transferkräfte existierte nur wenig Wissen über die Region und einige der Akteure verfügten über noch wenig berufliche Erfahrung. Diese Konstellation hat nicht nur im unmittelbaren Arbeitsprozeß Abwehrreaktionen und Konflikte provoziert, sondern - wiewohl begrenzte, einzelne Fälle - eine größere betriebliche Öffentlichkeit gefunden. Aktiviert wurden dadurch Bilder von deutscher Überheblichkeit, zum andern sah man darin eine mangelnde Anerkennung seitens des Kooperationspartners, der - so der Vorwurf - zum Teil 'drittklassiges Management' zu Škoda geschickt habe. Diese spannungsreiche Situation in den Arbeitsbeziehungen erfuhr mit der Konzernkrise und der Investitionskürzung eine empfindliche Verschärfung.

Im Ergebnis läßt sich sagen, daß die zum Teil sachliche, zum Teil emotionale Konfliktstruktur den Transferprozeß und die Kooperation erheblich beaufschlagt hat. Allerdings hat sie auch eine Herausforderung bewirkt. Denn vor dem Hintergrund des deutsch-tschechischen Kontextes, der bei den lokalen Akteuren stark gewichteten Škoda-

Tradition und fundierter Basiskompetenzen im Automobilbau, war zugleich ein relevantes Gegengewicht gegeben, das einer einseitigen Sender-Empfänger-Vorstellung entgegenstand und den westlichen Akteuren ein stärker kontextsensibles Vorgehen abverlangte. Dieses Gegengewicht, das ein Mehr an Auseinandersetzung und Überzeugung abforderte, vermochte den in einigen Fällen offenen, in manchen Fällen impliziten Überlegenheitsgestus von westlichem Transfermanagement erheblich entgegenzuwirken. Darüber hinaus hatte es einen nicht geringen Anteil daran, daß die Restrukturierung bei Škoda auch stärker als Gestaltungsanforderung begriffen wurde, die in der Verknüpfung von Eigenbeständen und Transferwissen andere Lösungen als die bewährten und intendierten erforderte. Wiewohl die Situation für die westlichen Transferakteure in dieser Hinsicht sehr anspruchsvoll war, bot sie zugleich doch auch die überwiegend positiv gewertete Möglichkeit, die relativ großen Handlungsspielräume auch für Eigeninitiativen zu nutzen. Denn gegenüber den Strukturen im Konzern, eröffnete das im Vergleich zu Wolfsburg kleine Automobilunternehmen, mit seinen rund 20.000 Beschäftigten, und die gegebene Umbruchsituation einen breiten Raum für Veränderungen und für die Erprobung neuer Ideen.

Solche Gestaltungsmöglichkeiten ergaben sich insbesondere mit der neuen Fabrik. Die im Gegensatz zu einem Strukturumbau als leichter geltende Grüne-Wiese-Strategie eines völligen Neuaufbaus erwies sich jedoch nicht ganz ohne Probleme. Dies zeigte sich vor allem bei der Rekrutierung. Um möglichst keine Zugeständnisse an die alte Škoda-Kultur machen zu müssen und sie nicht in die neue Struktur zu transferieren, waren interne Bewerber ausgeschlossen. Man rekrutierte ausschließlich von außerhalb und hat in ein aufwendiges Schulungsprogramm für diese Gruppe investiert. Daß die verbreitete Managementvorstellung von 'handverlesenem Personal' nicht per se schon die bessere Lösung ist, wurde deutlich, als ein Großteil der neuen Arbeitskräfte das Unternehmen nach kurzer Zeit wieder verließ. Angesichts der lange verzögerten Restrukturierung in der lokalen Industrie war der tschechische Arbeitsmarkt sehr begrenzt[37] und waren solcherart weiterqualifizierte Arbeitskräfte von den Betrieben selbst ausgesprochen stark nachgefragt. Diese Erfahrung erbrachte ein Umdenken in der allgemeinen Negativbewertung der Unternehmenskultur, vor allem die Aspekte von Betriebszugehörigkeit und Loyalität, von Identifikation mit Beruf und Arbeit wurden danach anders gewichtet.

Ein in Hinblick auf ein Umdenken ähnlicher Konflikt- und Lernprozeß wie beim Management war auch bei den Beschäftigten zu verzeichnen. Ursächlich dafür war die neue Form des Produktionssystems. Da einige der Strukturelemente Assoziationen zum alten sozialistischen System aufkommen ließen, stand man den Neuerungen anfänglich sehr skeptisch gegenüber. Da waren das starke Gewicht der Produktionsebene aufgrund

[37] Die Arbeitslosenrate in Tschechien lag in den ersten Jahren der Transformation zwischen 3 und 4 Prozent, rund drei bis viermal niedriger als in den Nachbarländern Ungarn und Polen. Im Raum Mladá Boleslav, dem Standort von Škoda, betrug sie um die ein Prozent.

von Dezentralisierung, die Bedeutung netzwerkförmiger-informeller gegenüber klaren, formalen Hierarchiestrukturen und da waren die besondere Betonung von Team- und Gruppenarbeit, die an Brigaden und Arbeitskollektive erinnerte oder die sog. KVP-Tätigkeiten, die als eine Variante des sozialistischen Wettbewerbs gedeutet werden konnten. Die Irritationen und Vorbehalte, die diese Strukturähnlichkeiten hervorgerufen haben, waren deshalb so groß, weil sie mit den Vorstellungen von effizienter und rationaler Produktionsorganisation nicht korrespondierten - Vorstellungen, die sich bei relevanten Gruppen wie Facharbeitern und Ingenieuren in der Absetzung zu den bis dato erfahrenen Mängelstrukturen herausgebildet hatten. Hinzu kam auch, daß man in punkto Organisation gerade mit dem deutschen Kooperationspartner andere Erwartungen an Effizienz und Tauglichkeit von Strukturen verband. Mit der inzwischen gut erkennbaren Aufwärtsentwicklung des Unternehmens und der erworbenen Handlungssicherheit in den Strukturen, sieht man das Produktionssystem heute aber in einem anderen Licht und sind die anfänglichen Vorbehalte entkräftet worden.

3. Zulieferindustrie und Integration

Mit der Doppelstrategie von Erhalt und Weiterentwicklung der laufenden Produktreihe und Produktinnovation ging von dem VW-Investment bei Škoda über den Betrieb hinaus eine große Breitenwirkung auch auf die lokale Zulieferindustrie aus. Über das Anschließen erfolgte zugleich ein grundsätzliches Beibehalten des etablierten Zuliefernetzwerks und dessen Einbezug in die Restrukturierung des Herstellerunternehmens. Insofern konnte auch hier ein gradueller Übergangsprozeß Platz greifen, der wichtige Strukturpotentiale in einem hohen Maße erhalten hat.

Das große Engagement von Škoda in diesem Bereich resultierte letztlich natürlich aus dem ökonomischen Motiv, die Kostenvorteile in der Region nicht nur im engeren Sinne in der eigenen Fertigung, sondern auch durch einen möglichst großen Anteil an Local Sourcing zu nutzen. Vor diesem Hintergrund versteht sich, warum die Zulieferfrage zwischen Konzern und tschechischer Regierung nie einen grundsätzlichen Streitpunkt in der Kooperationsgeschichte Škoda-VW darstellte, da hier eine hohe Interessenkongruenz vorlag und die Ausrichtung auf einen lokalen Einkauf gerade auch unter dem Diktum der konzernweiten Kostensenkungsstrategie naheliegend war. Das Vermeiden eines hohen Importanteils bei den Zulieferungen muß darüber hinaus im Zusammenhang mit der Markt- und Preispolitik gesehen werden. Da Škoda in einem deutlich niedrigeren Preissegment agiert als die beiden etablierten Konzernmarken Volkswagen und Audi können die Kosten für die vergleichsweise teuren Importteile nur begrenzt an den Markt weitergegeben werden.

Die Weiterqualifizierung der lokalen Zulieferanten genoß bei Škoda eine hohe Priorität. Auch hier hat sich ein personenbezogener Aspekt ausgewirkt. Denn an der Spitze des Unternehmens standen in den ersten Jahren der Kooperation zwei Personen, die als

ausgesprochene Kenner der osteuropäischen Industriestrukturen galten und den Aufbau der regionalen Zulieferindustrie sehr forcierten. Auf tschechischer Seite war dies, als Vorstandsvorsitzender, ein Vertreter aus der lokalen Zulieferindustrie und auf deutscher Seite, als dessen Stellvertreter, der langjährige Beauftragte des Konzerns für die Geschäftsbeziehungen nach Osteuropa. Auch dadurch hatte das Zulieferproblem bei Škoda einen hohen strategischen Stellenwert.

Als wichtigste Upgrading-Strategie wurde die Initiierung von Kooperationen mit westlichen Firmen verfolgt. Darüber hinaus wurde ein Know-how-Transfer über ein eigenes Schulungsprogramm für Lieferanten geleistet. Dahinter stand das Interesse, bei den einheimischen Unternehmen den notwendigen Strukturumbau für die neuen Anforderungen an Qualität und Flexibilität ebenfalls möglichst schnell zu erreichen. Betrachtet man die Entwicklungen in der Branche, dann ist von der Großinvestition von VW bei Škoda in der Tat eine relevante Spillover-Wirkung auf die lokale Zulieferindustrie ausgegangen. Bis Ende 1997 ist fast ein Fünftel aller ausländischen Direktinvestitionen in Tschechien in die Automobil- und Zulieferindustrie geflossen (CzechInvest 1998, 5). Anders als in Ungarn, wo keine vergleichbaren Branchenstrukturen vorhanden waren und vor allem Grüne-Wiese-Investitionen dominieren, ist in Tschechien ein hoher Anteil an Joint-venture- und Übernahmestrategien zu verzeichnen. Rund 80 Joint-ventures mit einheimischen Firmen sind bislang im Gefolge der VW-Investition zustande gekommen. Hinzu kommen weitere 50 westliche Neugründungen.

Einen anderen, eher politisch motivierten Anstoß für den aktiven Aufbau von lokalen Zulieferunternehmen bildete die mit dem tschechischen Transformationspfad einhergehende Stagnation bei der betrieblichen Restrukturierung (s. weiter unten). Angesichts der Problemlage einer 'verzögerten Unternehmenstransformation' in weiten Teilen der lokalen Industrie, gab es ein gezieltes Bestreben seitens der Unternehmensleitung, sich über einen Know-how-Transfer und die Unterstützung von Ost-West-Kooperationen ein konkurrenzfähiges und stabiles Netzwerk von Zulieferanten zu schaffen, um von einer potentiellen Krise möglichst wenig betroffen zu werden.

Eine größere Veränderung mit relevanten Auswirkungen auch auf die Zulieferbeziehungen wird durch die Produktinnovation unter der Plattformstrategie sowie durch das neue Produktionskonzept in seiner Modulstruktur markiert. Denn die Zentralisierung der Zuständigkeit für die Fahrzeugplattform hatte für Škoda zur Folge, daß bei den Zulieferungen eine weit größere Orientierung auf das Konzernnetzwerk festgeschrieben ist. Dieser Umstand steht zugleich für eine Konfliktlinie zwischen Konzern und Standort. Denn den Kostengesichtspunkt einmal für sich genommen, wirkt sich die Einbindung in die Plattform- und Gleichteilepolitik von VW für das tschechische Unternehmen weit weniger günstig aus als für die deutschen Konzernmarken, da durch sie der Vorteil aus einer möglichst breiten lokalen

Wertschöpfung prinzipiell gemindert wird. Was aus Sicht des Konzerns gravierende Einspareffekte durch Standardisierung und höhere Skalenerträge mit sich bringt und wo die Konzentration der Zuständigkeiten zudem genutzt werden kann, um dem Problem von Überkapazitäten an den deutschen Standorten zu begegnen, bringt es für Škoda mit sich, daß die Aufwendungen für Westimporte stark angestiegen sind. In dem Verhältnis von Gesamtkostenkalulation des Konzerns und der einzelwirtschaftlichen Perspektive des Unternehmens spiegelt sich eine der allgemeineren Konfliktstrukturen von solcherart transnationalen Unternehmensvernetzungen und tritt die Divergenz von übergeordneten Konzerninteressen und regionalen Standortinteressen deutlich zutage.

Augenfällig sind die Auswirkungen der Plattformstrategie, wenn man sich das veränderte Verhältnis in der Beschaffung vor Augen führt. Obwohl sich mit dem starken Kapazitätswachstum von Škoda, der Verdopplung der Produktion, das Volumen des lokalen Einkaufs ebenfalls fast verdoppelte, hat sich das Verhältnis von Local und Global Content zugunsten der ausländischen Importe verschoben. Von 80 Prozent aus lokaler Beschaffung im Jahr 1996 auf 70 Prozent in 1998. Mit dem Nachfolgemodell in der Kleinwagen-Baureihe, das künftig ebenfalls auf einer VW-Plattform basiert, wird ein weiterer Rückgang erfolgen. Voraussichtlich wird der Teileimport aus dem Westen dann auf einen Anteil von 40 Prozent steigen und ein Verhältnis erreichen, das auch dem jetzigen Mittelklassemodell schon zugrunde liegt.

Die angesprochenen Folgen aus dem neuen Produktionskonzept betreffen wesentlich die Struktur der Zulieferbeziehungen. Denn im Zusammenhang mit der produkt- und prozeßtechnischen Innovation von modularer Fertigung hat sich in der Branche ein genereller Strukturwandel vollzogen (Dörr/Kessel 1999a). Durch das Modulprinzip wurde es möglich, den Produktionsprozeß in größere, eigenständige Einheiten zu zerlegen, deren Fertigung relativ unabhängig voneinander erfolgen kann. Dadurch wurde es auch möglich, umfangreichere Produktionsaufgaben auszulagern bzw. sie auf die Zulieferer zu übertragen. Insgesamt bedeutete dies eine veränderte Arbeitsteilung zwischen Hersteller- und Zulieferunternehmen. Die Übertragung von komplexen, verstärkt mit Entwicklungskompetenzen verknüpften Aufgaben auf die Zulieferindustrie brachte es in der Konsequenz mit sich, daß in der Branche ein starker Konzentrationsprozeß und die Herausbildung von Konzernstrukturen zu verzeichnen war.

Mit den gestiegenen Anforderungen seitens der Hersteller an die Bereitstellung von komplexen Systemen, war eine Meßlatte vorgegeben, die die tschechische Zulieferindustrie aus eigener Kraft im Grunde nicht leisten konnte. Insofern ist es wenig überraschend, daß sich in der zentralen Position von sog. Systemlieferanten bei Škoda vor Ort angesiedelte westliche Zulieferfirmen finden. In der Binnendifferenzierung des Local Contents bedeutet dies, daß sich eine eindeutige Konzentration auf eben diesen gleichfalls internationalisierten Branchenbereich ausmachen läßt, von dem - zumindest

was die Systemlieferanten betrifft - anzunehmen ist, daß ein relevanter Anteil der Wertschöpfung über das jeweilige Konzernnetzwerk erfolgt. In Zahlen ausgedrückt entfällt ein Viertel des Einkaufs bei Škoda auf Produkte der acht in das Unternehmen direkt integrierten Systemlieferanten. 60 Prozent des Beschaffungsvolumens wird von 80 internationalen Zulieferern vor Ort geleistet. Die Gesamtzahl der Škoda-Zulieferanten wird mit insgesamt 680 angegeben (AutomobilProduktion 4/1999, 30).

Was sich in der Tendenz mit Plattformstrategie und Herausbildung von Systemlieferanten als eine Einschränkung für die lokale Wertschöpfung darstellt, könnte durch einen Umstand eine Gegenbewegung erfahren. Es ist das in der Kostensenkungsstrategie des Konzerns enthaltene Strategieprinzip des Global Sourcings, das auf die Verbreiterung einer kostengünstigen Zuliefererbasis zielt. Über diesen Mechanismus könnten sich für die (lokal-internationalen) Zulieferunternehmen in Tschechien weitergehende Optionen ergeben. Und die Qualifizierungsanstrengungen von Škoda in der lokalen Zulieferindustrie verstehen sich nicht zuletzt auch vor diesem Hintergrund, nämlich die Region über Škoda selbst hinaus für Zulieferungen an den Konzern zu erschließen.[38] Angesichts dieser Tendenz könnte sich also - trotz des Rückgangs des Local Contents bei Škoda - über die Verbindung zum Konzernnetzwerk eine Kompensationswirkung für die tschechische Zulieferindustrie ergeben.

Bilanziert man die Entwicklung in Hinblick auf die Zulieferindustrie, dann ist - trotz der zu konstatierenden Beschränkung durch die Plattformstrategie - bei Škoda eine relativ große regionale Integration erhalten geblieben bzw. in veränderter Form neu entstanden. Über den Weg der Restrukturierung durch Internationalisierung (Dörr/Kessel 1999a) ist es auch für die Zulieferindustrie in einem hohen Maße gelungen, in Verbindung mit transferierten Know-how ein Capacity Building auf die internationalen Wettbewerbsanforderungen von Qualität, Flexibilität und Kosten hin zu erreichen. Die Kfz-Branche zählt in Tschechien heute zu einem der wichtigsten Wachstumsbereiche. In der Branche arbeiten ca. 3 Prozent aller Erwerbstätigen[39] und sie hat am gesamten Industrieaufkommen des Landes einen Anteil von 11 Prozent. Die volkswirtschaftliche Bedeutung zeigen insbesondere auch die Exportdaten. Als umsatzstärkstes Unternehmen mit umgerechnet 5,6 Milliarden Mark in 1998 hat Škoda allein einen Anteil von 9,2 Prozent an der Gesamtexportleistung des Landes. Mit der Zulieferindustrie kommen weitere 5 Prozent hinzu (Severoceské Noviny 8.6.1999).

---

[38] Die Bedeutung, die der Einkauf gewonnen hat, zeigt sich auch an dem in der Konzernzentrale eingerichteten Corporate Sourcing Committee, das über die Auswahl der Lieferanten entscheidet. Der weltweite Einkauf ist dabei nach vier Großregionen unterteilt, für die jeweils eine der Volumenmarken des Konzerns federführend ist. In der Zuständigkeit von Škoda für Osteuropa ist es bislang gelungen, 80 Firmen als Konzernzulieferer zu etablieren und wird versucht, diese Zahl weiter zu erhöhen.

[39] Die Gesamtbevölkerung in Tschechien beläuft sich auf 10,3 Millionen Menschen, die Erwerbsbevölkerung auf 5,3 Millionen (CzechInvest 1999a). Mit rund 23.000 Beschäftigten ist Škoda einer der größten Arbeitgeber.

Die Bedeutung der Wachstumsentwicklung bei Škoda und in der Zulieferindustrie für die tschechische Volkswirtschaft wird besonders deutlich, vergleicht man sie mit der Entwicklung in der tschechischen Industrie insgesamt. Sowohl was das Wachstum der Industrieproduktion als auch die Steigerungsraten der Arbeitsproduktivität betrifft, verweisen die makroökonomischen Daten auf anhaltend rückläufige Tendenzen (WIIW 1999, 7). Die große Diskrepanz zwischen der stark internationalisierten Pkw- und Zulieferbranche und der lokalen Industrie zeigt sich auch an der Produktionssteigerung. Verglichen mit dem Ausgangswert von 1991 erreichte Škoda einen Stand von 224, während die übrige Produktion Tschechiens lediglich bei einem Wert von 74 rangiert (NZZ 15.3.1999). Vor diesem Hintergrund wird ersichtlich, daß die enorm hohe Wachstumsentwicklung in der Automobil- und Zulieferindustrie zwar eine wichtige Positivwirkung für die gesamtwirtschaftlichen Bilanzdaten gebracht hat, daß sich aber gleichzeitig eine äußerst prekäre Kluft zwischen dem internationalen Unternehmenssektor und der einheimischen Industrie herausgebildet hat. Prekär ist das weite Auseinandertreten auch deshalb, weil die wirtschaftskräftigen großen Konzernunternehmen in dieser Branche eine starke Außenorientierung aufweisen, d.h. in Zuliefer- und Produktionsnetzwerke eingebunden sind, die grenzüberschreitend organisiert sind. Angesichts dieser neuen Cross-border-Struktur der betrieblichen Austauschbeziehungen kann also zwar die Kooperationsorientierung von Unternehmen wie Škoda als sehr hoch eingestuft werden, allerdings mit der starken Tendenz auf internationale Partner - vor Ort oder im Konzernverbund.

IV. Die Politikebene: Staat und lokale Industrie

Mit Bezug auf die eingangs aufgestellte These von der Relevanz des Transformationsregimes für die industrielle Kompetenzentwicklung soll hier in Hinblick auf den staatlichen Akteur noch einmal eine über den Fall Škoda hinausweisende Perspektive angelegt werden. Denn aus einer Gesamtsicht auf die tschechische Industrie ergibt sich ein weit weniger positives Bild als es für die Entwicklung des Škoda-Komplexes zu konstatieren ist. Zugespitzt formuliert läßt sich für die Tschechische Republik ein stark dualisierter Pfad von defensiv-stagnierender gegenüber einer strategisch-innovativen Restrukturierung ausmachen, wobei die Diskrepanz wesentlich zwischen dem internationalisierten und dem lokalem Sektor der Industrie verläuft.

Vergleicht man die Automobilindustrie mit der traditionell zweiten großen Säule der tschechischen Industrie, der benachbarten Branche des Maschinenbaus, so ist zwar auch hier das transformationspolitische Bestreben leitend gewesen, die vorhandenen Kompetenzbestände weitestgehend zu erhalten, allerdings fiel hier die Entscheidung für einen nationalen Weg der Restrukturierung, die eine Öffnung für ausländische Investoren im Grunde ausschloß. Der Vergleich mit dem Maschinenbau ist auch deshalb naheliegend, da die Branche - ähnlich wie die Automobil- und Zulieferindustrie - von

wenigen Schlüsselunternehmen, dem Mischkonzern Škoda Pilsen und CKD Praha, dominiert wird. Auch hier gab es eine Reihe ausländischer Interessenten, allerdings bestand nicht die Option einer umfassenden Verkaufs- und Restrukturierungsstrategie wie bei der Privatisierung von Škoda Auto. Um eine Herauslösung der lukrativen Geschäftsbereiche durch den Verkauf an Auslandsinvestoren zu vermeiden, die zugleich die Abspaltung und den Niedergang von vor- und nachgelagerten Kompetenzbereichen bedeutet hätte, wurde mit der 'nationalen Lösung' auf den breiten Erhalt der Unternehmen gezielt. Zweifellos wurden damit Zerschlagungs- und Deindustrialisierungsprozessen - wie sie insbesondere in Ostdeutschland stattgefunden haben - entgegengewirkt, allerdings sollte sich im Verlauf der Entwicklungen zeigen, daß die angestrebte Modernisierung aus eigener Kraft nur sehr ungenügend zustande kam und daß das strategische Ziel des Strukturerhalts gegenüber dem Erreichen internationaler Wettbewerbsfähigkeit dominierte. In der Folge sieht sich dieser Industriezweig heute einem gesteigerten Restrukturierungsdruck gegenüber und ist es sehr fraglich, ob das ambitionierte Ziel der (alles) umfassenden regionalen Kompetenzsicherung weiterhin aufrecht erhalten werden kann.

Das Beispiel des Maschinenbaukonzerns Škoda Pilsen ist nicht nur unter dem Restrukturierungsaspekt von Interesse. Es steht zugleich für den tschechischen Versuch, einen von lokalen Eigentümern getragenen Unternehmenssektor zu stützen und die Zustimmung zu der von der Unternehmensleitung verfolgten Expansionsstrategie des Zukaufs und der Eingliederung weiterer Großunternehmen in den Konzern (v.a. die Schwerlastwagenhersteller Liaz und Tatra) kann als die Ambition vom Aufstieg zum 'nationalen global player' gewertet werden.[40] Die zum Teil in der Transformation noch gestiegene Dominanz von Großunternehmen und Konglomeratsstrukturen - und damit verbunden die Vernachlässigung des Aufbaus kleiner und mittlerer Betriebe - kann als eine Besonderheit des tschechischen Transformationspfads gelten.

Der tschechische Fall ist hier besonders aufschlußreich, denn das Land galt lange Zeit als Musterbeispiel für eine gut vorankommende Transformation und die Wirtschaftspolitik der bürgerlich-konservativen Regierung unter Premierminister Vaclav Klaus genoß international eine hohe Anerkennung. Obwohl betriebliche Studien bereits früh auf das Ausbleiben der Restrukturierung in weiten Teilen der lokalen Industrie aufmerksam machten (Clark/Soulsby 1995, Carlin et al 1995 und zum Verlauf der Restrukturierung bei Škoda-Maschinenbau insbes. Hayri/McDermott 1995, Tänzler/Mazálková 1996), wurde dieses Problem von den makroökonomischen Strukturanalysen lange nicht erfaßt

[40] Škoda-Maschinenbau ist kein Ausnahmefall, ähnliche Strategien sind beispielsweise auch für die Chemieindustrie zu verzeichnen, hier vor allem der Chemapol-Konzern, der durch Zukauf nicht nur die Führungsposition in der Branche weiter ausbauen wollte, sondern auch eine intensive Diversifikation durch Beteiligungen an Unternehmen der verarbeitenden Industrie betrieb (NZZ 23.12.1997, Handelsblatt 6.10.1998).

(exempl. Kosta 1997).[41] Erst mit dem krisenhaften Einbruch vor zwei Jahren fand eine Revision der bisherigen Transformationspolitik statt und kam es in Tschechien zu einer Politikwende.

Vor allem drei Weichenstellungen können ausgemacht werden, die sich für den tschechischen Transformationspfad als einflußreich erwiesen haben und die zu dem gravierenden Rückschlag in der relativ späten Phase der Transformation beigetragen haben: das Modell der Privatisierung, die einseitige Ausrichtung auf makroökonomische Stabilitätsziele und die begrenzte Öffnung für Auslandskapital bzw. die defensive Direktinvestitionspolitik.

a) *Modell der Privatisierung*

Bei der Privatisierung, einem der grundlegenden ordnungspolitischen Erfordernisse des wirtschaftlichen Systemwandels, konnte die Tschechische Republik sehr viel schnellere Erfolge verzeichnen als die anderen Transformationsländer.[42] Ein Kernelement bildete dabei die sog. Kuponmethode, mit der die Bevölkerung Aktienoptionen am Produktivvermögen erwerben konnte (zur tschechischen Privatisierung ausführlich Mertlik 1996 und Windolf 1999). Damit war zwar eine rasche Umwandlung von Staats- in Privateigentum vollzogen, allerdings entstanden Eigentümerformationen, die sich für die betriebliche Restrukturierung in zweierlei Hinsicht als nachteilig erwiesen: zum einen kam es durch die Kleinaktionärsstruktur nicht zu dem notwendigen Zufluß an Investitionskapital und Know-how für die allfällige Modernisierung[43] und zum andern entstanden keine effektiven Corporate Governance-Strukturen, die eine Entflechtung und strategische Neuausrichtung der Betriebe forciert hätten.

Das vielfach bestehende Governance-Problem resultiert wesentlich aus der hohen Verschuldung der Betriebe untereinander sowie bei den Banken und aus einer Praxis von Soft Budget Constraints, die das Überleben ineffizienter und unrentabler Unternehmen ermöglichten. Gerade die enge Verbindung von Unternehmen und Finanzsystem wird als ein gravierender Schwachpunkt der tschechischen Transformation identifiziert (WIIW

---

[41] Dies hatte eine ganze Reihe von Gründen. Ein zentraler war dabei aber zweifellos, daß die heimische Industrie anfangs noch ihre traditionellen Ostmärkte behaupten konnte. Der Wegfall der Exportmöglichkeiten nach Rußland konnte jedoch nicht mit einem erhöhten Anteil auf den anspruchsvollen internationalen Märkten im Westen kompensiert werden. Trotz der währungsbedingten preislichen Vorteile, erwies sich die tschechische Industrie im Segment von höherwertigen Produkten nur als bedingt konkurrenzfähig.

[42] Bereits 1996 galten rund 80 % der Industrie als privatisiert (Kosta 1997, 8). Diese Zahl ist nicht nur im Vergleich zu den Nachbarländern Polen und Ungarn hoch, sondern auch angesichts der Tatsache, daß die tschechoslowakische Wirtschaft im Unterschied zu den Nachbarländern einen sehr viel höheren Grad der Verstaatlichung aufwies (Heidenreich 1994).

[43] Zum Problem von Kleinaktionären in den Kontrollgremien und den Interessen an kurzfristigen Gewinnen versus langfristiger Gewinnorientierung von strategischen Investoren vgl. grundlegend Windolf 1994.

1999, Pöschl 1998). Denn einerseits finden sich die (nicht-privatisierten) Banken häufig in der Doppelrolle von Gläubiger/Kreditgeber und Eigentümervertreter, andererseits bergen die Krisen großer Schuldnerunternehmen die Gefahr, auch eine Liquiditätskrise bei den Banken nach sich zu ziehen. Aufgrund dieser Konstellation kommt es zur weiteren Vergabe von Krediten an große Verlustfirmen und - aufgrund der schwerwiegenden sozialen und industriepolitischen Folgen - häufig auch zu einer Nicht-Anwendung von Konkursgesetzen bei solchen Großunternehmen. Alles in allem läßt sich zu diesem Punkt sagen, daß sich in der tschechischen Industrie mit dem Privatisierungsmodell und dem Fehlen wirksamer Governance-Institutionen eine Art Tripartismus von Unternehmen, Banken und Staat herausgebildet hat, der Strukturpersistenzen in einem hohen Maße aufrecht erhielt und der nur ungenügende Auflagen und/oder Anreize für eine Restrukturierung der Betriebe leistete.

b) *Makroökonomische Stabilitätsziele*

Daß in Tschechien eine sehr viel enger auf makroökonomisches Gleichgewicht ausgerichtete Politik verfolgt wurde als in den anderen Transformationsländern, läßt sich im wesentlichen auf zwei Umstände zurückführen: einmal die gegenüber den Nachbarländern Polen und Ungarn sehr viel bessere Ausgangslage wie ausgeglichener Staatshaushalt und geringe Auslandsverschuldung, die einen solchen Weg weit eher möglich erscheinen ließ, zum andern die vertretene neoliberale Position einer weitestgehenden Nichteinmischung des Staates in die Wirtschaft, die mit einem weitgehenden Verzicht auf aktive industriepolitische Maßnahmen einherging. Den Hintergrund bildete eine folgenreiche Fehleinschätzung der Situation, nicht nur was die prozeßpolitischen Steuerungserfordernisse trotz guter 'Erstausstattungen' anbetraf, sondern vor allem auch was die Kontinuitäten im Akteurshandeln anbelangte. Zugespitzt formuliert gebracht bestand ein Hauptproblem der tschechischen Wirtschaftspolitik darin, daß westliche Strukturen und in westlichen marktwirtschaftlichen Kontexten bewährte Steuerungsinstrumente eingesetzt wurden, ohne die Transformationssituation in Rechnung zu stellen, d.h. ohne die von einer etablierten Marktökonomie differenten Struktur- und Handlungsbedingungen hinreichend zu berücksichtigen. Insofern lag bei den wirtschaftspolitisch maßgeblichen Akteuren ein Verständnis von Transformation vor, das davon ausging, daß die Einführung markt- und konkurrenzwirtschaftlicher Prinzipien quasi automatisch auch eine Handlungsumstellung auf die Verfolgung ökonomischer Rationalitätskriterien zur Folge hat.

Mit Blick auf den industriellen Sektor lassen sich die Folgen eines solcherart institutionell verkürzten Verständnises von Transformation in bezug auf die verfolgte Anti-Inflations-politik gut verdeutlichen. Denn zwar ist es mit der strikten Kontrolle der Geldmenge gelungen, die Inflationsrate niedrig zu halten, allerdings erschwerten es die hohen Zinssätze vor allem für kleine und mittlere Unternehmen die für Investitionen

notwendigen Kredite aufnehmen zu können und - was als ebenso schwerwiegende Folgewirkung noch hinzukam - die bereits hochverschuldeten Großunternehmen reagierten darauf nicht mit einer gesteigerten Finanzdisziplin, sondern mit einer zusätzlichen Ausweitung der Kreditaufnahme (Pöschl 1998). Solcherart Überlebensstrategien der Großbetriebe konnten gerade vor dem oben skizzierten Hintergrund Platz greifen, daß sich der Bankensektor in einem engen Verflechtungszusammenhang mit den Betrieben befand. D.h., es bestand weder das institutionelle Umfeld, noch waren die erforderlichen Handlungsorientierungen bei den Kreditgebern Banken wie auch bei den Kreditnehmern Betrieben für ein konsequent marktgerichtetes Verhalten vorhanden.

Als ein allgemeiner Problembereich läßt sich mithin das von den Erwartungen abweichende Verhalten der wirtschaftlichen Akteure identifizieren oder anders gewendet: eine an funktionierenden Marktökonomien und ihren Steuerungsmechanismen orientierte Wirtschaftspolitik, die deren institutionelle Kontextualisierung außen vor ließ. Hinzu kam ein Verzicht auf flankierende Maßnahmen, die eine Verbindung oder einen Ausgleich zwischen makroökonomischen Stabilitätszielen und den Restrukturierungserfordernissen auf der Betriebsebene hergestellt hätten. In der Konsequenz bedeutete dies eine weitere Verfestigung alter Strukturen und eine zum gegenwärtigen Zeitpunkt sehr schwerwiegende Belastung der Volkswirtschaft durch das (staatliche) Stützungserfordernis hochverschuldeter Großunternehmen.

c) *Begrenzte Öffnung für Auslandskapital*

Mit der bis vor kurzem praktizierten defensiven Direktinvestitionspolitik unterscheidet sich Tschechien grundlegend von den anderen Transformationsländern. Während in Polen und insbesondere in Ungarn der Zufluß von ausländischen Direktinvestitionen zu den vorrangigen industriepolitischen Maßnahmen gezählt wurde, existierten in Tschechien keine spezifischen Anreizprogramme für Auslandsinvestoren. Mit der Ausnahme von einigen Großprojekten wie die Privatisierung von Škoda Auto oder auch in der Telekommunikationsindustrie, für die Sonderkonditionen ausgehandelt wurden, kann die Haltung der tschechischen Regierung als eher restriktiv gewertet werden. Daß der Zufluß von Auslandskapital zwar nicht offiziell beschränkt, aber auch nicht aktiv unterstützt wurde, verweist auf zwei weitere Aspekte des tschechischen Transformationspfads: einer Unterschätzung der Entflechtungs- und Modernisierungserfordernisse aufgrund der besseren industriestrukturellen Voraussetzungen gegenüber den Nachbarländern und einer ausgesprochen starken Betonung von Eigenständigkeit, die man durch den Verkauf von zentralen Industrieunternehmen an westliche Investoren und dem damit verbundenen Einfluß gefährdet sah. Letztere Einstellung kann als Gegenreaktion auf die geschichtliche Erfahrung mit dem Sowjetregime interpretiert werden, die in Tschechien wie im übrigen

auch in den anderen Transformationsländern nationale Identitätsbezüge gestärkt hat und die die nationale Souveränität zu einen wichtigen Topos in der Politik hat werden lassen.

Beide Haltungen sind - wiewohl aus dem historischen Kontext heraus ein Stück weit nachvollziehbar - angesichts des veränderten internationalen Umfelds, dem sich die Transformationsländer gegenübersehen, nicht unproblematisch. Denn nicht nur hat unter Globalisierungsbedingungen der Faktor Direktinvestitionen einen erheblich größeren Stellenwert für die jeweiligen Volkswirtschaften erlangt, sondern sind auch mit der intendierten EU-Mitgliedschaft Weichenstellungen erfolgt, die eine andere Gewichtung der Souveränitätsrechte nahelegen. Insofern sehen sich die Transformationsländer einer Situation von beschleunigter ökonomischer Internationalisierung und politischer Transnationalisierung gegenüber, auf die sich der Westen in einem graduellen Prozeß einstellen konnte und die hier im Grunde aus dem Stand heraus Umstellungen abverlangt.

Abschließend soll hier noch kurz auf die durch die ökonomische Krise ausgelöste Politikwende in Tschechien eingegangen werden.[44] Eine der deutlichsten Änderungen ist das Abrücken vom bislang vorherrschenden nationalen Transformationspfad. Seit 1998 ist ein Gesetz in Kraft, das Steuererleichterungen und staatliche Beihilfen für Großinvestitionen vorsieht[45] und das - folgt man den nicht unumstrittenen amtlichen Statistiken - zu einem signifikanten Anstieg der ausländischen Direktinvestitionen geführt hat.[46] Trotz dieser positiven Signalwirkung sieht sich die tschechische Ökonomie nach wie vor dem gravierenden Restrukturierungsdefizit in der lokalen Industrie gegenüber. Das strukturpolitische Versäumnis der Anfangsjahre dürfte sich hier besonders nachteilig auswirken. Denn nicht nur sind die Nachbarländer beim Aufbau eines marktwirtschaftlich funktionierenden Institutionensystems, besonders was den Bankensektor betrifft, Tschechien mittlerweile ein gutes Stück voraus, sondern sind auch die intransparenten betrieblichen Governance-Strukturen und die eher größer als kleiner

---

[44] Die Wende wurde noch unter der Regierung Klaus eingeleitet. Vor dem Hintergrund der sich zunehmend verschlechternden wirtschaftlichen Leistungsdaten und ausgelöst durch einen Finanzskandal trat die Regierung Ende 1997 zurück. Bis zu den vorgezogenen Neuwahlen Mitte 1998 war eine Übergangsregierung unter dem Nationalbankchef Tosovsky im Amt.

[45] Investitionsanreize werden für Projekte gewährt, die sich auf eine Summe von mindestens 10 Millionen USD belaufen. Das Anreizpaket umfaßt dabei folgende Einzelmaßnahmen: fünfjährige Befreiung von der Körperschaftssteuer, Zuschüsse für neue Arbeitsplätze sowie für Schulungen und Requalifizierungen, Infrastrukturleistungen, zollfreier Import von Maschinen und Anlagen, Produktion in zollfreien Zonen (CzechInvest 1999b). Das im Dezember 1998 beschlossene Anreizpaket ist eine nachgebesserte Version der Regelung von April 1998. Die wesentlichen Änderungen sind eine reduzierte Mindesthöhe von Investitionen (von 25 auf nunmehr 10 Mio USD) sowie eine Erhöhung des Zuschusses pro neu geschaffenem Arbeitsplatz von 2.500 auf 3.300 USD.

[46] Gegenüber 1,4 Mrd USD für 1996 und 1,3 Mrd USD für 1997, wird für 1998 eine Summe von 2,5 Mrd USD ausgewiesen (CzechInvest 1999a, 2). Der Gesamtbestand wird mit 11 Mrd. USD angegeben. Damit rangiert Tschechien zwar immer noch hinter Ungarn als größenmäßig vergleichbares Land, das zudem in den letzten Jahren überproportional viele Direktinvestitionen anziehen konnte, allerdings scheint sich der Abstand damit allmählich wieder zu verringern.

gewordene Schuldenlast der Betriebe Rahmenbedingungen, die wenig Anreize für unternehmerische Investoren und westliche Kooperationspartner bieten.

Ein weiterer Umstand, der in diesem Zusammenhang eine nicht unwichtige Rolle spielt, ist die Frage nach der politischen Durchsetzbarkeit eines so drastischen Reformprogramms, das auf die Entflechtung und konsequente Marktorientierung der Großunternehmen zielt, und zwar nicht nur mit Blick auf die strategischen Akteure in den Unternehmensleitungen, sondern auch angesichts der sozialen Folgen, die damit verbunden wären.[47] Als Einschränkung der politischen Handlungsfähigkeit kommt in Tschechien hinzu, daß sich die seit einem Jahr amtierende Minderheitsregierung der Sozialdemokraten auf keine klaren Mehrheitsverhältnisse stützen kann. Aufgrund der aus den Wahlen hervorgegangenen Pattsituation, sah man sich zu einem Duldungspakt mit der größten Oppositionspartei des vormaligen Premierministers Klaus veranlaßt. Das Arrangement unter dem Ziel des Machterhalts der Regierungspartei und der weiteren Sicherung des Einflusses auf die Politik seitens der Opposition hatte zur Folge, daß die Handlungsräume der neuen Regierung de facto sehr eingeschränkt waren, da sie sich für jedes Gesetzesvorhaben um Stimmen im Oppositionslager bemühen muß und daß eine mit Stagnation 'erkaufte' politische Stabilität eintrat. Gleichwohl scheint sich mit Blick auf die lokale Industrie anzudeuten, daß mit der vorrangig betriebenen Reform des Bankensektors nunmehr striktere Auflagen bei der Kreditvergabe und der Unternehmenskontrolle zu greifen scheinen, die die Großkonglomerate zu grundlegenderen Reorganisationen veranlaßt.[48]

Dies gilt auch für die Industriepolitik, die in den ersten Jahren der Regierung Klaus nicht gezielt und aktiv geleistet wurde. Die Abkehr von dieser Linie erfolgte erst als die Krisensignale überdeutlich zutage traten und als der Druck von außen auf die Regierung signifikant zunahm. So gesehen kann Tschechien trotz der formal vollzogenen wirtschaftlichen Öffnung und der Westorientierung in der Politik als ein noch stark traditionell-nationaler Pfad beschrieben werden. Die Politikwende resultiert aus einem erzwungenen 'Lernen' aus der Krise und aus externer Kritik, vornehmlich seitens der supranationalen Organisationen EU und OECD, die die mangelhaften institutionellen Reformen gerade für den Kernbereich von Corporate Governance jüngst verstärkt angemahnt haben. Inwieweit eine solcherart exogen induzierte Politikänderung auch auf eine Haltungsänderung der politischen und wirtschaftlichen Eliten schließen läßt, kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht abschließend beantwortet werden. Einiges deutet

---

[47] Vgl. hierzu auch die Kritik Präsident Havels, der auf die schwer zu erreichende Bereitschaft der Bevölkerung verweist, in dieser späten Phase der Transformation noch einschneidende soziale Einbußen und Entbehrungen hinzunehmen wie sie in den Anfangsjahren noch weit eher akzeptiert worden wären. Als schwieriges sozialpsychologisches Moment dürfte sich auch der Verlust der ökonomischen Vorreiterrolle auswirken, die in Tschechien hoch besetzt war. Auch hier sind die Invektiven Havels aufschlußreich, denn er mahnt eine über die rein ökonomischen Interessen hinausgehende moralische Orientierung in der tschechischen Politik an (FAZ 10.12.1997).

[48] Zu nennen sind hier vor allem der Verkauf von Unternehmensteilen und erworbenen Unternehmensbeteiligungen sowie die verstärkte Suche nach strategischen Partnern im Westen (Handelsblatt 6.10.1998 zum Verkauf von Tochterbetrieben von Škoda Pilsen zur Schuldentilgung).

jedoch darauf hin, daß die Internationalisierungskomponente bei der Restrukturierung ein stärkeres Gewicht erhalten wird. Ob jedoch in der jetzigen geschwächten Verhandlungsposition das leitende Ziel eines breiten industriellen Kompetenzerhalts - wie noch bei der Privatisierung von Škoda Auto - erreicht werden kann, scheint derzeit eher fraglich.

V. Abschlüsse

Das Beispiel Škoda zeigt - nicht zuletzt vor dem Hintergrund der Entwicklung in der lokalen Industrie -, daß der erfolgreiche Wandel ganz wesentlich auch eine Öffnung zu Internationalisierung bedeutet hat. Angesichts von globaler Konkurrenz, wie sie sich für solche Branchen stellt, war ein zentraler Faktor, daß der Kooperationspartner nicht nur über entsprechende finanzielle Ressourcen verfügte, sondern vor allem auch über Netzwerkwissen und -beziehungen und daß die Restrukturierung in breitem Umfang - von der Produktentwicklung bis zum Produktionssystem einschließlich der zwischenbetrieblichen Strukturen - auf dieses Prinzip abgestellt wurde.

Ein zweiter Aspekt, der sich gleichermaßen bedeutend zeigte, und mit dem insbesondere auch der Vorstellung von 'Ausverkauf' der heimischen Industrie durch ausländische Investoren entgegengewirkt werden konnte, war der Erhalt der regionalen Verankerung und die Sicherung grundlegender Kompetenzbestände durch die Kooperation. Auch wenn in diesem Fall ausgesprochen gute Voraussetzungen bestanden und diesbezüglich bei den Kooperationspartnern eine hohe Interessenkongruenz vorlag, erwies sich die institutionelle Einbettung dennoch als unverzichtbar, um die regionale Anbindung in ihrer qualitativen Substanz längerfristig zu sichern.

Daß die Kooperation auch über größere Krisen- und Konfliktphasen hinweg Bestand hatte, hatte zweifellos einen Grund in den wechselseitig hoch besetzten Strategiezielen, die man auf beiden Seiten mit dem Joint-venture verband. Als Rahmung waren diese Ziele höchst maßgeblich, daß im politischen Verständigungsprozeß zwischen den beiden Parteien Arrangements und Kompromisse zustande kamen, die flexible Anpassungen möglich machten ohne die grundsätzliche Balancierung der jeweiligen Interessen infrage zu stellen. D.h., daß ein Mechanismus Platz griff, der die teils sehr konfrontativen Forderungen nicht zu einem Entweder-Oder-Konflikt werden ließ.

Neben diesen Zielsetzungen sind zwei weitere wichtige Punkte hervorzuheben, die zu diesem Ergebnis beigetragen haben: zum einen die vorhandenen kulturellen Entsprechungen, vor allem in bezug auf das Produktions- und Technikverständnis (die Wertschätzung von technisch-wissenschaftlichen Standards), zum andern die im Prozeß und durch die technisch-ökonomischen Verbesserungsleistungen gewonnene Vertrauensgrundlage, daß die angestrebte Entwicklungsoption für das tschechische Unternehmen auch weitgehend eingelöst wird. In diesem größeren Rahmen versteht sich auch die zu verzeichnende größere Bereitschaft für Trade-offs und die feststellbare

Einstellungsänderung von einem geschlossen-nationalen Identitätsbezug des Unternehmens zu einem national-internationalen Verständnis als Konzernunternehmen.

Mit Blick auf das nationale Transformationsregime ist zu sagen, daß der tschechische Pfad von geringer bis fehlender industriepolitischer Governance zu einem großen Gefälle zwischen internationalem und heimischem Sektor geführt hat. Er hat dazu beigetragen, daß die möglichen breiteren Spillover-Wirkungen und intersektoralen Anknüpfungen in der Region nicht oder nur unzureichend entstanden sind. Nicht nur ist dadurch das Auseinanderliegen der beiden Ökonomiebereiche sehr groß und haben sich die Disparitäten verschärft, ein unintendierter Effekt aus diesem regionalen Strukturdefizit besteht zudem darin, daß die Tendenz zur Außenorientierung bei den internationalen Unternehmen vor Ort eine weitere Verstärkung erfährt. Insgesamt macht dies deutlich, wie sehr der Dynamisierungserfolg von vorhandenen Ressourcen und Potentialen von dem Zusammenspiel der Transformationsakteure abhängt bzw. von der Schaffung äquivalenter Strukturen, um den zwischenbetrieblichen Austausch überhaupt zu ermöglichen und auf das neuere Erfordernis von weiterreichenden 'Kooperationsplattformen' hinzuwirken.

VI. Literatur

Bolten, J. (1995): Ökonomische Transformation als interkulturelle Kommunikation. Eine Kritik ökonomischer Transformationsprozesse aus kommunikationstheoretischer Perspektive. In: J. Bolten/M. Dathe (Hg.): Transformation und Integration. Aktuelle Probleme und Perspektiven in west-/osteuropäischen Wirtschaftsbeziehungen, Berlin, S. 46-59

Carlin, W./Van Reenen, J./Wolfe, T. (1995): Enterprise Restructuring in Early Transition: The Case Study Evidence from Central and Eastern Europe. In: Economics of Transition, 3, S. 427-458

Clark, E./Soulsby, A. (1995): Transforming Former State Enterprises in the Czech Republic. In: Organization Studies, 16, S. 215-245

Dörr, G./Kessel, T. (1996): Es quietscht und bremst auf dem Tandem VW-Škoda. In: Frankfurter Rundschau 14.12.1996 (Dokumentationsseite)

Dörr, G./Kessel, T. (1997): Das Restrukturierungsmodell Škoda-Volkswagen – Ergebnis aus Transfer und Transformation, WZB Discussion Paper FS II 97-603, Berlin

Dörr,. G./Kessel, T. (1999a): Restrukturierung durch Internationalisierung. Direktinvestitionsprojekte der Automobilindustrie in Ostmitteleuropa. In: H. Herr/K. Hübner (Hg.): Der "lange Marsch" in die Marktwirtschaft. Entwicklungen und Erfahrungen in der VR China und Osteuropa, Berlin, S. 243-277

Dörr, G./Kessel, T. (1999b): Wenn die Produktion nach Ungarn oder Tschechien auswandert. Die neue Standortkonkurrenz zwischen Ost und West am Beispiel der Automobilindustrie. In: Frankfurter Rundschau 16.7.1999 (Dokumentationsseite)

Dörrenbacher, C./Meissner, H.-R./Naschold, F./Rennecke, L. (1997): Regimewandel und Prozeßkettenreengineering in der globalen Telekommunikationsindustrie. In: F. Naschold et al (Hg.): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation. Das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb, WZB-Jahrbuch, Berlin, S. 95-150

Hahn, C. (1996): "Gleichberechtigung der Chancen". Der Volkswagen-Konzern und sein Engagement in den Transformationsökonomien. Unveröffentl. Interview vom 16.1.1996, 17 S.

Hancké, B. (1997): Vorsprung, aber nicht länger (nur) durch Technik. Die schnelle Anpassung der deutschen Automobilindustrie an neue internationale Wettbewerbsbedingungen. In: F. Naschold et al (Hg.): Ökonomische Leistungsfähigkeit und institutionelle Innovation. Das deutsche Produktions- und Politikregime im globalen Wettbewerb, WZB-Jahrbuch, Berlin, S. 213-234

Hayri, A./McDermott, G. (1995): From Grand Designs to Improvizations: Fallacy of Economic Orthodoxy. In: H. Rudolph (Hg.): Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und –ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch, Berlin, S. 230-248

Heidenreich, M. (1994): Die mitteleuropäische Großindustrie im Transformationsprozeß. In: Zeitschrift für Soziologie, 23, S. 3-21

Hilpert, U. (1997): Transformation und Orientierung. Zur Bedeutung extra-ökonomischer Faktoren bei Prozessen industrieller Modernisierung. In: M. Corsten/ H. Voetzkow: Transformation zwischen Markt, Staat und Drittem Sektor, Marburg, S. 81-106

Jürgens, U. (1998): The Development of Volkswagen's Industrial Model, 1967-1995. In: M. Freyssenet et al (Hg.): One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers, Oxford, S. 273-310

Jürgens, U./Naschold, F. (1994): Arbeits- und industriepolitische Entwicklungsengpässe der deutschen Industrie in den neunziger Jahren. In: W. Zapf/M. Dierkes (Hg.): Institutionenvergleich und Institutionendynamik, WZB-Jahrbuch, Berlin, S. 239-270

Keller, M. (1993): Collision - GM, Toyota, Volkswagen and the Race to Own the 21st Century, New York et al

Kosta, J. (1997): Die ökonomische Transformationsstrategie Tschechiens im Vergleich zur Slowakei, Ungarn und Polens, WZB Discussion Paper FS II 97-602, Berlin

Mertlik, P. (1996): Czech Industry. Organizational Structure, Privatization and their Consequences for its Performance. In: EMERGO, 1, S. 92-104

Pöschl, J. (1998): Central and Eastern European Countries: Prone to Currency Crisis? WZB Discussion Paper FS II 98-601, Berlin

Prahalad, C.K./Doz, Y. (1987): The Multinational Mission. Balancing Local Demands and Global Vision, New York/London

Schomer, C./Herkenhoff, R. (1994): Technologietransfer nach Osteuropa. Dargestellt am Beispiel der Automobilindustrie für die Reformländer Polen, Ungarn sowie die Tschechische und Slowakische Republik. In: Osteuropa-Wirtschaft, 3, S. 211-240

Tänzler, D./Mazálková, I. (1996): Dezentralisierung und Rezentralisierung. Restrukturierung eines tschechischen Maschinenbaukonzerns, WZB Discussion Paper FS II 96-601, Berlin

WIIW (1999): Transition Countries in 1998/99: Widespread Economic Slowdown with Escalating Structural Problems, Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche, WIIW Report No. 253, Wien

Windolf, P. (1994): Die neuen Eigentümer. Eine Analyse des Marktes für Unternehmenskontrolle. In: Zeitschrift für Soziologie, 2, S. 79-92

Windolf, P. (1999): Privatization and Elite Reproduction in Eastern Europe, In: Archives Européennes de Sociologie, 2, S. 335-376

Statistiken, Fachpresse, Zeitungsartikel

AutomobilProduktion 10/1997, Schwerpunktheft zu VW
AutomobilProduktion 4/1999, Schwerpunktheft zu Škoda
CzechInvest (1998): Case Study Škoda Automobilová a.s., Prag, 6 S.
CzechInvest (1999a): Informationen für ausländische Investoren in Tschechien, 5/99, Prag
CzechInvest (1999b): Investitionsanreize in der Tschechischen Republik, 3/99, Prag
Škoda-Geschäftsbericht 1998

Berliner Zeitung vom 11.12.1990
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 17.9.1993
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 25.4.1994
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18.9.1993
Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 10.12.1997
Handelsblatt vom 6.10.1998
Neue Zürcher Zeitung vom 9.8.1999
Neue Zürcher Zeitung vom 15.3.1999
Neue Zürcher Zeitung vom 23.12.1997
Severoceské Noviny 8.6.1999
Süddeutsche Zeitung vom 11.12.1986
Die Tageszeitung vom 11.12.1990
Die Zeit vom 14.12.1990

Dr. Gerlinde Dörr
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Tel. 0049-30-25491-116, Fax -127
E-mail: gerlinde@medea.wz-berlin.de

Tanja Kessel M.A.
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH
Reichpietschufer 50
10785 Berlin
Tel. 0049-30-25491-292, Fax -127
E-mail: tanja@medea.wz-berlin.de

Weitere Veröffentlichungen der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung

Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1996): Transformation as a Learning Process. Experiences with Joint Ventures in the Czech Republic and an Example for a New Modern Form of Organising Production. In: EMERGO – Journal of Transforming Economies and Societies, Vol. 3, No. 2, S. 44-58

Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1998): Management zwischen Transformation und Restrukturierung. Zwei Transfermodelle von Ost-West-Kooperation. In: Christoph Barmeyer, Jürgen Bolten (Hg.): Interkulturelle Personalorganisation, Sternenfels/Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis, S. 33-48

Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1999): Restrukturierung durch Internationalisierung. Direktinvestitionsprojekte der Automobilindustrie in Ostmitteleuropa. In: Hansjörg Herr, Kurt Hübner (Hg.): Wachstumsregime und ökonomische Transformation, Berlin: edition sigma, S. 243-277

Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1999): Aufholen und Überholen. G. Dörr und T. Kessel über neue Produktionskonzepte bei Audi und VW. In: Die Mitbestimmung, No. 10, S. 42-44

Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (2000): Catching up and overtaking? G. Dörr and T. Kessel on the impact of investments in cental and eastern Europe. In: Die Mitbestimmung, No. 8, S. 31-33

Dörr, Gerlinde: Lernziel Kooperation. Erfahrungen aus der Ost-West-Kooperation Skoda-Volkswagen vor dem Hintergrund der OME-Region. In: Graue Reihe des Instituts Arbeit und Technik des Wissenschaftszentrums Nordrhein-Westfalen, erscheint 2001

WZB discussion papers

FS II 96-601 Tänzler, Dirk/Mazálková, Ivana (1996): Dezentralisierung und Rezentralisierung. Restrukturierung eines tschechischen Maschinenbaukonzerns, 20 S.

FS II 96-602 Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1996): Transformation als Lernprozeß. Erfahrungen aus Joint Ventures in Tschechien und eine neue moderne Form der Produktionsorganisation, 26 S.

FS II 97-601 Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1997): Eine kreative, aber nicht ganz einfache Kooperation. Erfahrungen aus dem deutsch-tschechischen Joint Venture Skoda-Volkswagen (Kreativní ale ne jednoduchá kooperace. Zkusenosti z nemcko-ceského Joint-Venture Skoda-Volkswagen), deutsch-tschechisch, 25 S.

FS II 97-602 Kosta, Jirí (1997): Die ökonomische Transformationsstrategie Tschechiens im Vergleich zur Slowakei, Polen und Ungarn, 28 S.

FS II 97-603 Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1997): Das Restrukturierungsmodell Skoda-Volkswagen – Ergebnis aus Transfer und Transformation, 28 S.

FS II 98-601 Pöschl, Josef (1998): Central and East European Countries: Prone ot Currency Crisis? 20 S.

FS II 99-201 Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1999): Restructuring via Internationalization. The Auto Industry's Direct Investment Projects in Eastern Central Europe, 24 S.

FS II 99-203 Dörr, Gerlinde/Kessel, Tanja (1999): Mehr als ein Nullsummenspiel? Die neue Standortkonkurrenz zwischen Ost und West. More Than a Zero Sum Game? The New Locational Competition Between East and West, deutsch-englisch, 19 S.