

Tänzler, Dirk; Mazálková, Ivana

Working Paper — Digitized Version

Dezentralisierung und Rezentralisierung: Restrukturierung eines tschechischen Maschinenbaukonzerns

WZB Discussion Paper, No. FS II 96-601

Provided in Cooperation with:

WZB Berlin Social Science Center

Suggested Citation: Tänzler, Dirk; Mazálková, Ivana (1996) : Dezentralisierung und Rezentralisierung: Restrukturierung eines tschechischen Maschinenbaukonzerns, WZB Discussion Paper, No. FS II 96-601, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/56419>

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.

Veröffentlichung der Forschungsgruppe Transformation und Globalisierung
des Forschungsschwerpunkts Technik-Arbeit-Umwelt am
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

FS II 96-601

**Dezentralisierung und Rezentralisierung
Restrukturierung eines tschechischen Maschinenbaukonzerns**

Dirk Tänzler*
Ivana Mazálková**

* Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

** Karlsuniversität Prag

Berlin, August 1996

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung gGmbH (WZB)
Reichpietschufer 50, D-10785 Berlin
Tel. (030) 25 491-0

Abstrakt

Der Beitrag präsentiert erste Ergebnisse aus einer Fallstudie in einem traditionsreichen tschechischen Maschinenbaukonzern. Dieses autochthone Unternehmen versucht eine Restrukturierung aus eigener Kraft, d.h. ohne einen nennenswerten Transfer von Wissen, Technik oder Kapital durch einen ausländischen Partner. Die Transformation der institutionellen Rahmenbedingungen ökonomischen Handelns führte zu einer Atomisierung des Konzerns in eine Vielzahl autonomer Tochtergesellschaften und zu einer Diffusion der Macht, letztlich zur Auflösung der konzerninternen Vernetzungen und Gefährdung der synergetischen Potentiale. Der Konzern leitete daraufhin Anfang 1995 die eigentliche Restrukturierung ein, um die Vernetzungen durch Einbettung in eine neue formale Organisation wiederzubeleben und damit die Voraussetzungen für seine Expansions- und Globalisierungsstrategie zu schaffen. Parallel zum Wandel der Organisationsstrukturen bahnte sich ein Wechsel von einer charismatischen Führung in einer hierarchischen Befehlsstruktur zu einer veralltäglichten Autorität in einer offeneren Organisation an.

Abstract

The article presents first results from a case study in a traditional czech mechanical engineering group. This autochthonous company makes an attempt at achieving reorganization without any transfer of knowledge, technology and capital from foreign partners. The transformation of the institutional frames of economic action led to an atomization of the concern into many autonomous subsidiaries and a diffusion of power, in the end to a dispersion of the intern networks and an endangering of the synergetic potentials. Therefore the concern started the actual restructuring in order to revitalize the networks by embedding them in a new formal organization and thus to set up the conditions for its strategy of expansion and globalization. Parallel to the change in organizational structures, a shift from a charismatic to a more rational form of leadership is to be observed.

Inhalt	Seite
1. Einleitung: Systemtransformation und Überlebenskampf	1
2. Konzern und nicht Kombinat	2
3. Konsolidierung: Einheit des Konzerns - Selbständigkeit der Tochterunternehmen	4
4. Phase der Bewährung: Atomisierung des Konzerns - Diffusion der Autorität	7
5. Restrukturierungsphase: Fusionen zwischen Tochterunternehmen - Funktionswechsel der Konzernholding	11
6. Schlußbetrachtung: Transformation informeller Verflechtungen in Elemente einer formalen Netzwerkorganisation	15
7. Literaturverzeichnis	19

1. Einleitung: Systemtransformation und Überlebenskampf eines Unternehmens

Die Reformpolitik der tschechischen Regierung zielte mit ihrer Privatisierungsstrategie auf eine Entflechtung der durch starke Konzentrationen geprägten Industrie. Das Beispiel eines böhmischen Maschinenbaukonzerns zeigt aber, daß trotz aller Schwierigkeiten dieses Unternehmens, die Anpassung an die marktwirtschaftlichen Bedingungen aus eigener Kraft zu erreichen, die Konzentration forciert wird. Anstatt daran aber schon Anzeichen für eine Verzögerung oder gar ein Scheitern der Transformation abzulesen, unternimmt der vorliegende Beitrag den Versuch, die Überlebens- und Stabilisierungsstrategien des Unternehmens unter sich radikal wandelnden Kontextbedingungen zu analysieren. Die Anstrengungen zur Sicherung und Erweiterung der Kernfunktionen und Zulieferbeziehungen werden dabei als Schritte zur Herausbildung einer neuen Konzernorganisation betrachtet.¹

Ausgangspunkt der Analyse ist der auffällige Befund, daß der stark diversifizierte Konzern ein dichtes und komplexes Netzwerk interner Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen darstellte, das im Übergang zur Marktwirtschaft zu zerreißen drohte. Damit war unmittelbar auch die Einheit des Konzerns gefährdet. Anknüpfend an die aktuelle Diskussion um die Bedeutung von Netzwerkstrukturen in Organisationen zeigt der Beitrag, wie vor dem Hintergrund eines sich zuspitzenden Interessenskonflikts zwischen Konzernholding und Tochterunternehmen versucht wurde, die internen Austauschbeziehungen neu zu regeln. Ökonomisch ließ die große Ressourcenspezifität (der hohe Grad konzerninterner Arbeitsteilung und Produktionstiefe, das informelle Produktionswissen der Mitarbeiter) eigentlich einen hohen Vernetzungsgrad erwarten (Williamson 1981, S. 558f). Auch soziologisch scheint es plausibel, in einer allgemein durch große Unsicherheit und geringes Vertrauen geprägten Übergangszeit anzunehmen, daß die Akteure die eingespielten

1. Der Beitrag ist die überarbeitete Fassung eines Vortrags auf dem Workshop "Ostmitteleuropa im Umbruch" am 14./15. Juni 1996 in Nürnberg und präsentiert erste Ergebnisse aus einer Fallstudie in einem tschechischen Maschinenbaukonzern. Grundlage ist empirisches Material, das zwischen Juni 1995 und März 1996 in 25 ein- bis mehrstündigen Interviews mit 43 Mitarbeitern auf allen Ebenen erhoben wurde.

Beziehungen auch weiterhin pflegen und an den daran geknüpften Regeln, Erwartungen und Dispositionen festhalten würden. Daraus wäre dann zu folgern, daß selbst nach einer vollständigen Privatisierung des ehemaligen Staatsunternehmens das Erbe an informellen Beziehungen den Wirtschaftsprozeß weiterbestimmen würde, solange die Entscheidungsträger ihr Verhalten nicht geändert hätten oder ausgetauscht wären (Pillath 1993, S. 101). Die erste Option ist in Form eines neuen Staatskapitalismus in Ungarn (Stark 1994; Whitley/Henderson 1995), die zweite, radikale und eine weitgehende Deindustrialisierung bewirkende Methode ist in Ostdeutschland gewählt worden (Grabher 1994).

Im hier verhandelten Fall aus Tschechien kam es weder zu einem Lock-in in ein potentiell sklerotisierendes Produktionsmilieu (Läpple 1994, S. 42) noch zu einer Auflösung des Konzerns. Hinter einer Fassade der Beständigkeit zeigte sich eine dynamische Entwicklung, deren auffälligstes Merkmal die Atomisierung des Konzerns in eine Vielzahl autonomer Tochterunternehmen war. Den damit verbundenen anomischen Auflösungstendenzen begegnete die Konzernleitung mit der Einleitung einer umfassenden Restrukturierung, die ihre Steuerungskapazitäten langfristig erhöhen und institutionell verankern sollen. Als Leitmotiv der Handelnden im Transformationsprozeß erschien das Problem der Dezentralisierung und Re-Zentralisierung. Ein kurzer Rückblick in die Geschichte des Unternehmens zeigt aber, daß das Problem früher schon einmal aufgetaucht war.

2. Konzern und nicht Kombinat

Der Konzern wurde 1859 gegründet und ist gegenwärtig einer der größten Komplexe für Metallurgie und Maschinenbau in der Tschechischen Republik und sieht seine Tätigkeitsfelder zukünftig in den Bereichen Metallurgie sowie Fahrzeug-, Kraft- und Schwermaschinenbau. Der Konzern bildet ein Konglomerat aus einigen Finalproduzenten und einer Vielzahl von Zulieferern einschließlich Primärproduzenten mit hoher Produktionstiefe. Der hohe interne Diversifikationsgrad sowie die sich aktuell sogar noch verstärkenden Autarkiebestrebungen können als Überbleibsel aus sozialistischer Vergangenheit verstanden werden. Tatsächlich war der Konzern in eine Kombinatistruktur integriert, aus der er aber schon 1988 herausgelöst wurde. Selbst im Kombinativerbund hatten die einzelnen Produktionsbereiche

große Autonomie und konnten eigenständige Geschäftsbeziehungen pflegen. Die Organisation führte sogar dazu, daß sich in einigen Betrieben Produktionsabteilungen zu "Königreichen" verselbständigten.

Dieser Befund überrascht vor dem Hintergrund einer außergewöhnlichen Überzentralisierung der Wirtschaft im tschechoslowakischen Sozialismus, der in seiner Ausprägung nur noch mit der Wirtschaftsstruktur der DDR vergleichbar war. Während die ostdeutschen Kombinate aber künstliche Gebilde waren und die Zerstörung regionaler Netzwerke bewirkten (Grabher 1994), waren die tschechischen Äquivalente (VHJ) den traditionellen Strukturen nur übergestülpt und zerstörten diese nicht, so jedenfalls legt es der vorliegende Fall nah.²

Die Diversifikation und Autonomie der Konzerntöchter ist jedenfalls keine spezifische Wirkung sozialistischer Ökonomie, sondern ein weit zurückreichendes Erbe. Das daraus resultierende Steuerungsproblem spitzte sich erstmalig nach dem 1. Weltkrieg zu. Im Zuge der Konversion des zum großen Teil auf Waffenproduktion (70 Prozent) und Anlagenbau spezialisierten Werks zu einem diversifizierten Konzern ziviler Produktion wurde den traditionellen Kernbereichen neue Tätigkeitfelder z.B. im Lokbau und der Elektrotechnik bis hin zum Auto- und Flugzeugbau hinzugefügt. Außerdem wurden Grundstoff- und Zulieferindustrien integriert (Bergwerke, Stahlproduktion wurde erweitert). Strukturell sind damit Tendenzen zur Verselbständigung der Betriebsteile bzw. Tochterfirmen angelegt. Trotzdem hatten die Töchter oder Produktionsbereiche nicht den Grad an Autonomie, den sie zur Zeit besitzen. Als 100-prozentige Töchter, deren Betriebsgelände und Immobilien außerdem im Besitz der Holding sind (an die Miete gezahlt werden muß), stehen die Werke prinzipiell unter strikter Konzernkontrolle, verfügen aber über außergewöhnliche strategische und operative Freiräume, wie sie selbst in vergleichbaren westlichen Konzernen kaum zu finden sein dürften.³ Grundsätzlich, so unsere These, beschränkt die interne Diversifikation des Konzerns Zentralisierungstendenzen, wie sie erneut spürbar werden. Das momentan beobachtbare Maß

2. Die ostdeutschen Kombinate waren stärker vertikal, die tschechoslowakischen eher horizontal integriert. Die Untersuchung der Folgewirkung der Kombinatstruktur auf die betriebliche Restrukturierung bleibt einer gesonderten Studie vorbehalten.

3. In einem anderen Gesprächskontext wird diese These z.B. von dem Leiter Handelskoordination bei der Holding vorgetragen: "In den Westfirmen ist es nicht nötig, direkte leitende Mittel zu haben, weil sich diese Gesellschaften freiwillig der Exekutive (d.h. der Holding, Anm. der Autoren) unterordnen. Bei uns ist das nicht so."

an Autonomie scheint aber auch ein erklärungsbedürftiges und vielschichtiges Merkmal der Transformation zu sein.

3. Konsolidierung: Einheit des Konzerns - Selbständigkeit der Tochterunternehmen

Die Restrukturierung des Konzerns setzte Ende 1990 ein mit der Umwandlung des Staatsunternehmens in eine Aktiengesellschaft und der Werke in Tochtergesellschaften (GmbHs), die durch eine Holding verwaltet werden. Die Belegschaft reduzierte sich durch Entlassungen, Frühverrentungen und Abwanderung in die neuen klein- und mittelständischen Unternehmen von 33.166 Mitarbeitern in 1991 auf 19.770 in 1993. Erste Joint-Ventures wurden bereits gegründet und Übernahmen im In- und Ausland vollzogen. Seit etwa 1995 ist der Konzern auf Konsolidierungskurs und auch wieder als Arbeitgeber attraktiv geworden.⁴

Der Konsolidierungsprozeß vollzog sich in drei Phasen. In der ersten Phase spielten die Übertragung der Eigentumsrechte eine zentrale Rolle, in der zweiten die Schaffung von Marktzugängen, in der dritten die Rezentralisierung und Vernetzung zur Sicherung der synergetischen Effekte. Parallel dazu veränderten sich die Entscheidungs- und Kontrollstrukturen: Von einer charismatischen Führung in einer hierarchischen Befehlsstruktur zu einer veralltäglichten und versachlichten Autorität in einer offeneren Organisation.

Die Aufgabe in der ersten Phase bestand darin, die Grundlagen für die Restrukturierung zu legen. Die Hauptschwierigkeit bei der Regelung der Besitz- und Kontrollstrukturen bestand darin, den Zielkonflikt zwischen dem Erhalt des Komplexes und dem Erreichen größerer Durchschaubarkeit zu lösen. Die formale Organisation des Konzern ruhte nämlich auf einem nur schwer kontrollierbaren Netzwerk von Austauschbeziehungen und Überkreuzverflechtungen auf. Dieser Zielkonflikt wurde ausgetragen zwischen der um den Erhalt des Konzerns bemühten Konzernleitung einerseits und den auf Entflechtung zielenden Staatsvertretern andererseits. Die staatlich kontrollierten Banken nahmen eine Mittelstellung ein.

4. Allerdings löst die Rückkehr der Arbeiter aus der "Privatwirtschaft" nicht das Problem des Fachkräftemangels.

Der Rahmen dieser Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren aus Staat, Banken und Konzernleitung wurde durch die Wirtschaftspolitik der Regierung gesetzt, die auf eine Trennung von Politik und Wirtschaft abzielte. Die Regierung wollte keine Verantwortung, insbesondere keine finanziellen Verpflichtungen für die Restrukturierung der ehemaligen Staatsbetriebe übernehmen und strebte daher eine radikale Entflechtung auch des hier untersuchten Konzerns an. Diese Politik ist nicht konsequent durchgesetzt worden. Sozialpolitische Rücksichten und die Privatisierung in Form des Voucherverfahrens zwangen den Staat zu Werterhaltungsgarantien (Hayri/McDermott 1995, S. 232)⁵ und damit zu konservativen strukturpolitischen Maßnahmen. Die Banken befürworteten zwar eine Entflechtung, um größere Durchschaubarkeit zu erreichen, eine Atomisierung in völlig selbständige Einzelunternehmen lag aber nicht in ihrem Interesse (Hayri/McDermott 1995, S. 244). Um diese zu wahren, reichte ihnen die rechtliche Selbständigkeit der Töchter und die Zurechenbarkeit der Verantwortung im Rahmen einer Cost-Centre-Struktur völlig aus. Die Banken wollten eine Finanz- und Entscheidungskontrolle, aber wie die Regierung keine Verantwortung für die Restrukturierung übernehmen. Die "Omnipräsenz der Banken" (Lukas 1994, S. 11) in den Betrieben bedeutete daher noch nicht, daß die Banken über restringierende Forderungen hinaus auch einen gestaltenden Einfluß geltend machten (Hayri/McDermott 1995, S. 233). Eher umgekehrt scheinen die Banken auf Gedeih und Verderb auf den Erfolg des Generaldirektors angewiesen zu sein, wenn sie nicht nur die "Einlagen" (Kapitalanteile und Kredite) nicht verlieren, sondern vor allem auch Geschäfte und Gewinne machen wollen. Die Banken wie der Staat sind damit wider Willen Gefangene in einem Spiel geworden, dessen Ausgang sie nicht bestimmen, sondern nur beeinflussen können.

Obwohl der von dem Generaldirektor vorgelegte Sanierungsplan den Erhalt des Konzerns vorsah, schien die Regierung anfangs wohl zu fürchten, der für sich einen großen Anteil an dem Firmenbesitz reklamierende Generaldirektor spekuliere nur auf später gewinnträchtig wieder zu veräußerndes Kapital, und fühlte sich

5. Wir möchten an dieser Stelle darauf hinweisen, daß Hayri und McDermott ebenfalls Studien in dem Konzern betrieben haben. Ihre Untersuchungen fallen in die erste Phase der Restrukturierung und sind insbesondere den Governancestrukturen gewidmet. Die Analysen von Hayri und McDermott waren für uns ein reicher Quell an Informationen und theoretischen Anregungen. Aktuell zeichnen sich aber neue Entwicklungen ab, die nachträglich bereits zurückliegende Ereignisse in einem neuen Licht erscheinen lassen.

genötigt, den Wiederverkauf zeitlich zu reglementieren. Es scheint aber plausibler anzunehmen, daß der Generaldirektor selbst das größte Interesse am Erhalt des Konzerns als Einheit und seiner Expansion hat. In seiner Doppelrolle als einflußreichster Eigentümer - er kontrolliert 20 % der Anteile am Konzern - und innovativer Unternehmer agiert er gleichsam als Personifikation des Konzerns. Dabei benutzt er die Holding als wichtigstes Instrument zur Ausübung der Macht. Seine Strategie zielt auf die Schaffung eines Industrieimperiums, das wesentliche Teile der tschechischen Wirtschaft kontrolliert. Damit stellt sich die Frage, wie groß die Machtfülle des Generaldirektors und die Steuerungskapazität der Holding wirklich sind.⁶

In der ersten Phase, in der die Übertragung der Eigentumsrechte, Finanzierungsfragen, die Lösung der Altschulden und der Liquiditätsprobleme sowie die Einhaltung alter Verträge zwischen Staat, Banken und Konzernleitung ausgehandelt wurden, lag die Macht eindeutig bei dem Generaldirektor. In den Augen der Belegschaft wird dieser komplexe Prozeß nicht zu unrecht als Rettung des Konzerns bezeichnet und gilt als Bewährung des Generaldirektors, der die Weichen für die Zukunft stellte. Durch seine Besitz- und Kontrollrechte ist seine herausgehobene Machtposition formal legalisiert und die Mobilisierung entsprechender Zwangsmittel gesichert. Als Instrument seiner Machtausübung benutzt er die Holding, deren Möglichkeiten sich aber im wesentlichen auf Verwaltungs- und Kontrolltätigkeiten beschränken. Die Sicherung der Gefolgschaft sowohl der Eigentümer als auch seiner Manager und der Belegschaft beruht dagegen auf Aushandlungen und einer schwierigen Überzeugungsarbeit auf informeller Ebene. Nicht eine auf Dauer gestellte Kontrolle der Organisation prägt das unternehmerische Handeln des Generaldirektors, sondern die Technik der Fall-zu-Fall-Intervention. Mit dieser Technik führt er immer wieder seine Unersetzlichkeit vor und sichert seinen charismatischen Führungsanspruch. Die Eingriffe erfolgen in der Regel immer dann, wenn die Bewährungsversuche der jeweils Verantwortlichen gescheitert sind, also als notwendig und legitim erscheinen. Die Fall-zu-Fall-Interventionen dienen damit zwar der Absicherung der Autorität, erschöpfen sich aber mehr oder weniger in taktischen ad-hoc-Maßnahmen, die Schlimmeres verhindern, ohne die Strukturprobleme wirklich zu lösen.

6. Das Handelsblatt vom 31.5.1996 zitiert Insider aus Prager Bankkreisen, die beklagen, daß die Regierung tatenlos zuschauen, wie einige Finanz- und Industriegruppen die Kontrolle über immer größere Teile der tschechischen Wirtschaft übernehmen. In diesem Zusammenhang wird auch der Generaldirektor als "Herrscher über den Schwerindustriegiganten" genannt.

Die Transformation semi-formaler oder informeller Besitzrechte von Wirtschaftsführern an sozialistischen Unternehmungen (Mertlik 1993, S. 7)⁷ in legalisierte Eigentumstitel ist ein wichtiger Schritt hin zu einer Zentralisierung der Macht. Dadurch werden insbesondere die informellen Kontrollstrukturen im Konzern geschwächt, aber nicht beseitigt. In seiner strategisch wichtigen Position zwischen den außer- und innerbetrieblichen Interessengruppen stützt sich der Geschäftsführer nämlich selbst auf die Kunst des "networkings". Seine Macht wurzelt nicht nur in seiner Stellung an der Spitze der Hierarchie, sondern stützt sich auch auf außer- und innerbetriebliche Interdependenzbeziehungen, in denen nicht nach marktgesetzlicher Rationalität (Effektivität, Nutzenoptimierung) in einer rigiden Befehlsstruktur vorgegangen werden kann, sondern die Regeln des Aushandelns gelten, die auf einen fairen Interessensausgleich abzielen. Der Interessensausgleich zwischen Staat, Banken und Unternehmen ist von Hayri/McDermott beschrieben worden. Im folgenden wird der konzerninterne Interessensausgleich analysiert.

4. Phase der Bewährung: Atomisierung des Konzerns - Diffusion der Autorität

Die Rettung des Konzerns konnte noch als heroische Tat eines charismatischen Wirtschaftsführers vollbracht werden, der sowohl das Vertrauen des Staates, der Banken als auch der Belegschaft und insbesondere des Managements besaß; eine Sanierung und Sicherung des Überlebens setzte bereits eine Aufteilung und Veralltäglichsung der Macht voraus. Dies zeigte sich in der zweiten Phase, in der die Leitung der Tochterfirmen an Manager übergeben wurde, die sich in der Regel konzernintern aus der zweiten Reihe der jeweiligen Unternehmen rekrutierten. Diese zur höchsten Führungsebene aufgestiegene Generation jüngerer Manager wurden zur Trägergruppe der zweiten Phase. Obwohl an der Übertragung der Besitz- und Kontrollrechte gar nicht beteiligt, wurde diese soziale Gruppe praktisch zum Vollstrecker der von der Regierung angestrebten Entflechtung, an der die neuen Eigentümer (der Generaldirektor und die Banken) kein unmittelbares Interesse hatten und sie zu verhindern suchten.

7. Auch die sozialistischen Staatsbürokratien waren durch "persönliche Privatisierung" durch die Amtsinhaber zweckentfremdet worden (Srubar 1991).

Aufgrund der komplexen Konzernstruktur mit über 40 sehr unterschiedlichen Tochterunternehmen waren die Möglichkeiten einer zentralen Steuerung sehr begrenzt. Unter diesen Bedingungen waren nur kleinere unternehmerische Einheiten in ihren Aktivitäten durchschaubar und damit überhaupt steuerbar. Der Generaldirektor legte daher die Verantwortung für die Tochterfirmen in die Hände von Managern, denen er große Handlungsautonomie einräumte und die sich unter den Marktbedingungen bewähren sollten. Die nicht mögliche hierarchische Steuerung sollte durch die "invisible hand" des Markts kompensiert werden, um auf diese Weise eine Selektion unter den Managern und Tochterfirmen zu erreichen. Um bei den Managern eine Bereitschaft zur Übernahme der Schwierigkeiten und Risiken, die mit einer betrieblichen Sanierung verbunden sind, zu wecken und eine Bindung an den Konzern zu erreichen, mußte ihnen Zugang zu Geld und Macht eröffnet werden. Außerdem hoffte man, daß die in dieser Phase eingeräumten Handlungsspielräume Anreize für fähige Manager sein würden, auf experimentelle Art und Weise neue Führungsmethoden selbständig zu entwickeln und auszutesten. Erst wenn sich die Manager nicht bewährten, wurde von seiten des Konzerns eingegriffen. Der gewährte Handlungsspielraum wurde aber sehr unterschiedlich genutzt. Ursache dafür waren sowohl strukturelle als auch personelle Gründe. Die Bewährungsstrategie entwickelte sich zu einer "wildem" Restrukturierung mit einschneidenden unbeabsichtigten Nebenfolgen. Die Umsetzung und Institutionalisierung marktwirtschaftlicher Ordnungsprinzipien im betrieblichen Handlungsfeld geriet zu einem auch konzernintern ausgetragenen "battle of the fittest", der zur Atomisierung des Konzerns und zur Diffusion der Autorität führte.⁸

Ökonomisch wichtigster Faktor der Atomisierung war die schlichte Tatsache, daß im Zustand noch nicht vollzogener Restrukturierung des Gesamtkonzerns die Gewinnchancen einzelner Töchter mit zunehmender Distanz zum Konzern steigen. Lieferungen an externe Kunden sind profitabler als an andere Konzerntöchter, wie das Beispiel der Schmiede zeigt.

Die Schmiede gehörte weder zu den Betrieben mit Kernkompetenzen noch schien sie angesichts ihrer technologischen Rückständigkeit und einer Überkapazität auf

8. Signifikanterweise wurde innerbetrieblich die "Privatisierung" kaum mit der Übertragung der Eigentumsrechte in Verbindung gebracht, sondern eher mit einer potentiellen Auflösung großindustrieller Strukturen und der "Atomisierung" des Konzerns.

den Westmärkten international wettbewerbsfähig. Da die Schmiede aber eine der fähigsten Führungsmannschaften unter allen Tochtergesellschaften stellte, gelang ihr ein wundersamer Aufstieg zum Vorzeigebetrieb. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, strebt die Schmiede eine Umwandlung vom internen Zulieferer zum externe Kunden beliefernden Finalisten an. Die internen Zulieferungen an andere Töchter sind meist Rohlinge oder Halbfertigprodukte, die externen Zulieferungen dagegen Finalprodukte. Die Bearbeitung erhöht die Wertschöpfung und läßt den Profit steigen, der dann die Basis liefert für eine technische Rationalisierung der überalterten Anlagen. Die Überlebensstrategie der Schmiede war wirtschaftlich erfolgreich und vergrößerte ihren Einfluß im Konzern, schwächte aber die konzerninternen Vernetzungen mit anderen Töchtern.

Wie nicht nur dieses Beispiel belegt, besteht ein eindeutiger Zusammenhang zwischen dem Grad an marktförmiger Orientierung auf externe Zulieferer und Abnehmer und einer erfolgreichen Umstrukturierung des Unternehmens. Umgekehrt war eine konzerninterne Vernetzung in dieser Phase Merkmal noch nicht vollzogener Umstrukturierung. Dies gilt insbesondere für Zulieferer. Ein tragischer Fall ist der Werkzeugbau, der hochspezialisiert Werkzeuge in Sonderanfertigung für die Konzernbetriebe herstellte und hier über großes Wissen und Können verfügte. Nur zu einem geringen Teil wurden Standardprodukte hergestellt und auch exportiert. Weder die Produktion von Standardprodukten noch von Spezialwerkzeugen erwies sich aber als profitabel. Von daher waren die Ausgangsbedingungen dieses Unternehmens für eine Umstellung auf Marktbedingungen strukturell sehr ungünstig. Es gelang dem in seiner Zusammensetzung häufig wechselnden Management (in drei Jahren wurde der Direktor fünf Mal ausgetauscht) nicht, neue Marktzugänge zu erschließen und neue Produktlinien aufzubauen. Außerdem war es existentiell davon betroffen, daß die anderen Töchter begannen, Werkzeuge - soweit nicht mehr auf Lager - billiger extern einzukaufen. Das Unternehmen zeigte keinerlei Ansätze einer Restrukturierung, war völlig von der Holding abhängig und stand seit 1990 immer kurz vor der Liquidation.

Ähnliches gilt aber auch für scheinbar erfolgreiche Unternehmen. Hohe Umsätze und Gewinne können diesen Prozeß verzögerter Umstrukturierung nämlich verschleiern, wie das Beispiel Anlagenbau deutlich macht. Der Anlagenbau zählt umsatzmäßig zu den erfolgreichen Betrieben und verfolgte als eine der ersten Töchter vehement die Atomisierungsstrategie bis hin zu einer radikalen Ablösung. Bei genauerer Betrachtung wird hinter diesen Ablösungsversuchen aber eine starke

Abhängigkeit vom Konzernverbund sichtbar. Im Unterschied zur Schmiede gründet sein Erfolg nicht in einer Erschließung neuer Märkte im Westen, sondern auf der Reaktivierung alter Kundenbeziehungen auf Ostmärkten. Von diesen Geschäftskontakten gehen kaum Anreize zur Produktinnovation aus. Die vorhandene Ressourcenspezifität wird ausgenutzt, aber nicht weiterentwickelt, eine Restrukturierung des Unternehmens nicht eingeleitet. Der Hauptumsatz wird mit der Erledigung alter oder wiederbelebter Projekte erwirtschaftet. Die neuen Markterschließungen im Westen brachten kurzfristig profitable Zuliefer- und Lizenzaufträge, aber keine strategische Neuorientierung des Unternehmens. Signifikanterweise gehen diese Erschließungen von Westmärkten und Produktinnovationen auf Lizenzbasis auf Vermittlungen der Generaldirektion zurück, sind also nicht einmal autonome Leistungen des Managements aus der Tochtergesellschaft. Die Zukunft dieses Unternehmens wird ganz wesentlich von der Strategie und Steuerung der Konzernholding abhängen. Die Übernahme eines ehemals staatlichen Forschungsinstituts und die Erschließung eines neuen Tätigkeitsfeldes ("zweites Standbein") in einem ganz anderen Industriezweig, dessen traditioneller Standort überwiegend in der Slowakei liegt und mit der Auflösung der Föderation der tschechischen Wirtschaft verloren ging, sowie der Neubau entsprechender Fertigungsstätten, war wieder eine Initiative von oben durch die Konzernleitung. Darüberhinaus gab die Ausgabenpolitik dieses Tochterunternehmens Anlaß, die Konzernsteuerung zu intensivieren, insbesondere was die Funktionen Finanzkontrolle und Unternehmensstrategie betrifft. Denn nicht an den Konzern abgeführte Gewinne wurden nicht in die Restrukturierung, sondern in die Sanierung und Ausstattung der Verwaltungsgebäude, in Dienstwagen und Gehaltserhöhungen investiert.

Der Fall Anlagenbau ist deshalb instruktiv, weil das Management hier die Atomisierung deutlich stärker aus einem Selbsterhaltungsinteresse betreibt als etwa das Management der Schmiede, nicht selten sogar auf Kosten des Betriebsinteresses. Also auch aus professionstheoretischer Sicht zeigen sich beim Management dieser beiden "erfolgreichen" Unternehmen signifikante Unterschiede. Es erstaunt dann auch nicht, daß ein Manager aus der Schmiede die "Privatisierung" und "Atomisierung" als einzig mögliche Strategie einer schnellen und durchgreifenden Umstrukturierung in der Anfangsphase ansah, die nun korrigiert werden müsse, was zwangsläufig zu einer Stärkung des Konzernverbundes führen werde. Die Manager dieses Unternehmens haben bei dem anstehenden Umbau des Konzerns nichts zu befürchten, sondern werden auf jeden Fall zu den Gewinnern gehören. Ein Manager des Anlagenbauers beharrte dagegen auch weiterhin auf der bedin-

gungslosen Autonomie, wohl wissend, daß dies die beste Garantie zum Erhalt seiner Position ist, die er bei einer möglichen Umstrukturierung des Konzerns durchaus verlieren könnte.

Ein weiterer wichtiger Grund für die Manager aus den Tochterfirmen, all zu große konzerninterne Nähe zu meiden, ist die große Verschuldung der Töchtergesellschaften untereinander. Da ein Zulieferer seinem Schuldner weitere Zulieferungen nur bei Begleichung der Altschulden und Vorauszahlung zugestehen will, die Betriebe aber strukturell an mangelnder Liquidität leiden, wenden sie sich an externe Zulieferer (wenn vorhanden), um dem Schuldendienst (erst einmal) zu entgehen. Die marktförmige Umstrukturierung der konzerninternen Beziehungen hat die vertrauensbasierten Kooperationen zwischen den Töchtern zerstört und gefährdet damit die komparativen Vorteile des Konzernverbundes letztlich auch auf Kosten der Wettbewerbsfähigkeit des Einzelunternehmens.

Alles in allem führte die "wilde" Bewährungsstrategie der Manager in eine chaotische Situation. Zwar bewährten sich die starken Betriebe am Markt; ein in den höchsten Kontrollgremien praktizierter Lobbyismus bremste aber die Restrukturierungsbemühungen bei den weniger erfolgreichen Töchtern, die auf Kosten der Erfolgreichen vom Konzern aufgefangen wurden. Dieser Lobbyismus verhinderte zwar, daß Betriebe allein nach den Regeln des Marktes ausselektiert wurden. Nach rein betriebswirtschaftlichen Prinzipien wären dabei nämlich auch Kernkompetenzen des Konzerns im Schwermaschinen- und Lokbau verloren gegangen, während sich prinzipiell substituierbare Sekundärproduktionen wie die Schmiede erfolgreich etablieren konnten. Die Konzernstrategie wäre durch eine rein marktwirtschaftliche Restrukturierung vereitelt worden. Zum einen verhinderte der Lobbyismus das, zum anderen führte er aber dazu, daß die Konzern-Strategie nicht mehr konsequent umgesetzt werden konnte.

5. Restrukturierungsphase: Fusionen zwischen Tochterunternehmen und Funktionswechsel der Konzernholding

Die Analyse der Atomisierungsphase hat gezeigt, daß der betriebliche Transformationsprozeß getragen wird von einem Kampf um die Autonomie der Unternehmen,

der zur Auflösung der konzerninternen Vernetzungen geführt hat. Die "wilde" Restrukturierung setzte einerseits gestaltende Kräfte frei, die sich andererseits aber zu Gegenkräften entwickelten, die den Konzernzusammenhang zu sprengen drohten. Nach der Rettung des Konzerns und der Bewährung der Tochterfirmen blieb also das organisatorische Strukturproblem weiterhin bestehen und spitzte sich zu. Die vorausgegangene Analyse identifizierte dafür im wesentlichen zwei Ursachen. Der Konzern war wegen der Unterschiedlichkeit der Produktionen nicht in der Lage, Sanierungskonzepte für die einzelnen Gesellschaften zu entwickeln und umzusetzen. Die Gesellschaften wiederum waren nicht fähig, von sich aus die Synergien in den konzerninternen Vernetzungen zu nutzen, die ihnen langfristig erst Wettbewerbsfähigkeit sichern würden. Im Zuge der "wilden" Restrukturierung kam es dazu, daß sich der Interessensgegensatz zwischen Konzernleitung und Management der Tochterfirmen vertiefte. Die zur Atomisierung des Konzerns führende Strategie des Überlebenskampfes, an den der Aufstieg der jüngeren Manager aus der 2. Reihe in der Bewährungsphase gebunden war, mußte daher zwangsläufig durch eine den Konzernverbund stärkende Strategie abgelöst werden.

Die Fusion von zwei Töchtern zu Beginn des Jahres 1995 werten wir als den Eintritt des Konzerns in die dritte Phase der eigentlichen Restrukturierung. Die marktwirtschaftlich motivierte Außenorientierung hatte in diesen beiden Unternehmen schließlich dazu geführt, daß traditionelle Kooperationsbeziehungen zerstört wurden. Im Laufe des Jahres 1994 geriet der Zulieferer (Hütte) in große Schwierigkeiten und drohte die recht positive Entwicklung des Abnehmers (Schmiede) abzuwürgen und ihn ebenfalls in den Konkurs zu treiben. Denn die Situation bei der Hütte stellte die Schmiede vor unlösbare Materialbeschaffungsprobleme. Einen funktionierenden tschechischen Markt gab es noch nicht. Auf westliche Märkte konnte nicht ausgewichen werden, weil dort wegen der einsetzenden Konjunktur Lieferengpässe eintraten, außerdem die Preise stiegen und die westlichen Firmen offensichtlich auch versuchten, den tschechischen Konkurrenten den Marktzutritt zu erschweren. Darüberhinaus gab es aber noch ganz spezifische Gründe, welche die Schmiede daran hinderten, den Zulieferer zu wechseln. Die schlichte Tatsache der räumlichen Nähe und traditionellen Verbundenheit der beiden Unternehmen wirkte sich nämlich nicht nur vorteilhaft auf den Informations- und Materialfluß aus. Die Produktionsabläufe waren so miteinander verzahnt, daß die Auflösung dieser funktionalen Produktionskette zu erheblichen organisatorischen und finanziellen Problemen bei der Schmiede hat führen müssen. Die Schmiedestücke werden im heißen Zustand bearbeitet. Wenn das Material von einem externen Lie-

feranten bezogen wird, muß das Werkstück in der Hütte abgekühlt, dann transportiert und in der Schmiede wieder zum Glühen gebracht werden. Dadurch entstehen erhebliche Zusatzkosten für Transport, Energie sowie Lagerhaltung und Arbeitsvorbereitung, die wegen der Nähe bei einer konzerninternen Kooperation entfallen. Außerdem ist die Abstimmung über die Zusammensetzung und die Anforderungen an das Material sowie über die Lieferzeiten bedeutend einfacher. Diese räumliche und mentale Kundennähe setzt erhebliche synergetische Potentiale frei, die sich positiv in Qualität und Preis der Schmiedeprodukte ausdrücken.

Um den drohenden gemeinsamen Untergang abzuwehren, machte die Schmiede daher der Konzernleitung ein Übernahmeangebot bezüglich der Hütte. Diese erste Refusion zweier Tochterunternehmen wurde hauptsächlich auf Drängen der Banken hin, die kleinere, überschaubare Einheiten erhalten wollten, zunächst noch bei Aufrechterhaltung der rechtlichen Selbständigkeit der Unternehmen im Rahmen eines Konsortiums vollzogen. De facto handelt das Konsortium aber unter der Leitung eines Managements. Es ist bezeichnend, daß die Initiative für diese wie ein Fanal wirkende Fusion vom Management einer Tochtergesellschaft kam, und daß nicht eine lose Koppelung, sondern eine hierarchische Einbindung realisiert wurde. Die Rückführung marktwirtschaftlich strukturierter Beziehungen in eine netzartige Kooperation zwischen unabhängigen Unternehmen war auf Grund mangelnden Vertrauens zwischen den Managern aus den auch unternehmenskulturell sehr unterschiedlichen Töchtern ("Marktwirtschaftler" vs. "altes Denken") und der Verfolgung einer konkurrenzhaften Bewährungsstrategie nicht möglich.

Die sich von unten abzeichnende Tendenz zur Fusionierung wurde vom Konzern zum Anlaß genommen, die geplante Umstrukturierung des Konzerns in Angriff zu nehmen, welche die zunächst unkoordiniert verlaufenden Prozesse der von den Töchtern getragenen Sanierung und der im wesentlichen von der Holding vorangelebten Expansion (Übernahmen, Joint-Ventures und Kooperationen von bzw. mit in- und ausländischen Unternehmen) aufeinander abstimmen und in die Gesamtstrategie des Konzerns einbinden soll. Zunächst wurde durch Intervention des Konzerns der Werkzeugbau von einer anderen Tochter übernommen. Weitere Fusionen sollen folgen.

Die zur Stabilisierung der Unternehmen führende Regelung der internen zwischenbetrieblichen Beziehungen ist auch eine Voraussetzung für die Expansion nach außen. Außerdem macht die Expansion des Konzerns eine Komplexitätsreduktion

immer zwingender. Umgekehrt ist die Expansion eine notwendige Bedingung der Umstrukturierung, die nicht allein durch eine interne Sanierung und Stabilisierung der Unternehmen erreicht werden kann, sondern auch von den äußeren Marktbedingungen abhängig ist. Da die alten Netzwerke zwischen Zulieferern und Abnehmern außer Kraft gesetzt waren, die tschechischen Zuliefermärkte noch nicht funktionierten und die Zugänge zu westlichen Märkten hohe Zugangsbarrieren aufwiesen, war die Expansion des Konzerns mit der Intention verbunden, nicht nur die finalen Kernfunktionen zu erweitern, sondern durch die Kontrolle der wichtigsten Zulieferer auch zu sichern. Dadurch entstand die Notwendigkeit, die neu übernommenen oder über Beteiligungen mit dem Konzern verbundenen Betriebe in eine neue Struktur zu integrieren, die es dann auch erlauben würde, eine Abhängigkeit von westlichen Unternehmen und Märkten zu verhindern sowie umgekehrt die synergetischen Potentiale als komparative Vorteile zu nutzen.

Da eine interne Vernetzung nicht im unmittelbaren Interesse der Manager in den Tochterunternehmen liegt, wird sie von oben durch verstärkte Zentralisierung erzwungen. Erste Maßnahme ist die schon vor längerer Zeit erlassene "last-call"-Regel, die besagt, daß extern erst dann Material beschafft werden darf, wenn keine andere Tochter intern zu vergleichbarem Preis- und Qualitätsstandard liefern kann. Der Konzern hat aber erkannt, daß solche direktiven Mittel wenig effektiv sind, wenn sie nicht den Unternehmensinteressen entsprechen. Eine erste Reaktion darauf sind die eingeleiteten und geplanten Fusionen, die im Grunde aber nur ein Zwischenstadium für eine vierte Phase der Bildung von ca. acht Divisionen als den Grundelementen der zukünftigen Konzernstruktur darstellen. Anders als auf zwischenbetrieblicher Ebene, auf der sich Übernahmen oder andere Formen direkter Beherrschung abzeichnen, scheint aber eine hierarchische Organisation der Konzern-Tochter-Beziehungen bei dem angestrebten Diversifikations- und Autarkiegrad des zukünftigen Konzerns nicht optimal.

Neben Formen direkter Steuerung wie die Zentralisierung des Einkaufs und anderer Serviceleistungen beginnt der Konzern, auch Formen indirekter, methodischer Steuerung von der Vereinheitlichung der Managerschulung bis hin zum symbolischen Management (Schaffung einer einheitlichen Corporate Identity) zu praktizieren. Ende des Jahres 1995 wurde das erste große und zentral geplante Restrukturierungsprogramm gestartet. Im Mittelpunkt steht die Implementation sogenannter "Centres of Excellences". Dabei handelt es sich um ein Bündel organisatorischer, technologischer und unternehmenskultureller Programme zur Restruk-

turierung, die man sich im wesentlichen von einem westlichen Kooperationspartner abgeschaut hat. Die Holding vermittelte nur die zugrundeliegende Philosophie und überließ den Managern der Töchter die praktische Umsetzung. Der Unterschied zur Phase der "wilden" Restrukturierung besteht darin, daß der Prozeß jetzt von der Holding begleitet wird, die versucht, die Ergebnisse der Experimente zusammenzutragen und zu evaluieren, um dann das oder die bewährten Modelle auszuwählen und, wenn möglich, für den Konzern zu standardisieren. Das Beispiel verdeutlicht die Dialektik von Fremd- und Selbststeuerung, die als eine die Zeit überdauernde Struktur auch die neue Organisation prägen wird. Es wird, so ein stellvertretender Direktor, zu einem neuen "Kompromiß zwischen Zentralisierung und Dezentralisierung" kommen.

Diese Kompromißformel definiert die Richtung, in der eine Lösung der Organisationsprobleme des Konzerns möglich wird. Die sich abzeichnende Zentralisierung ist eine Bedingung für die Stärkung der Vernetzungen unter den Konzerntöchtern, aber auch mit externen Zulieferern und Abnehmern. Andererseits läßt der geschilderte Prozeß der Atomisierung, Fusionierung und Divisionenbildung erwarten, daß die Entstehung über große Marktmacht verfügender Einheiten die Dezentralisierungstendenzen im Konzern verstärken wird. Der Verlust an hierarchischer Steuerungsfähigkeit wird neue Formen der Koordination erfordern.

6. Schlußbetrachtung: Transformation informeller Verflechtungen in Elemente einer formalen Netzwerkorganisation

In den sozialistischen Staatsunternehmen der Tschechoslowakei herrschte ein Legalitäts-Vakuum, das spontan durch informelle ökonomische und soziale Beziehungen gefüllt wurde. Folge war die Entstehung eines Informationsmonopols auf Unternehmensseite und eine Schwächung der Zentralplanungs- und Kontrollinstanzen (Mlcoch, zit. in Mertlik 1993). Ein Staatsunternehmen stellte eine Koalition formaler und informeller Interessengruppen dar, wobei den informellen Netzwerken eine Schlüsselrolle als Koordinationsmechanismen zukam.

Die Netzwerke in der sozialistischen Mangelwirtschaft waren Stabilisatoren mit Doppelcharakter. Sie kompensierten und reproduzierten den Nachfrageüberhang

und die interne Desintegration (Rusmich, zit. in Mertlik 1993) der Unternehmen. Mit der Wende brach zwar die formale Organisation der Staatsbetriebe zusammen, aber die informellen Strukturen blieben bestehen und erwiesen sich auch in der Transformation als Stabilisatoren. Es stellt sich allerdings die Frage, ob diese informellen Netzwerke als Blockade oder Potential einer Modernisierung anzusehen sind.⁹

Die Kontroll-, Kommunikations- und Tauschbeziehungen des hier untersuchten Maschinenbaukonzerns verändern sich in der Transformation in unterschiedlicher Weise. Die semi-formalen oder informellen Besitz- und Verfügungsrechte der Wirtschaftskader am sozialistischen Betrieb wurden in formal-legale Rechtsansprüche überführt (Mertlik 1993), was in dem Konzern eine Zentralisierung der Macht, aber keine Restrukturierung bewirkte. Diese wurde dezentral von der Führung in einzelnen Tochterunternehmen in Angriff genommen, allerdings mit der Konsequenz einer Atomisierung des Konzerns in isolierte Unternehmenseinheiten. Die Formalisierung der Besitz- und Kontrollrechte, insbesondere aber die Atomisierung des Konzerns durch die marktwirtschaftliche Orientierung der Tochterunternehmen führte zu einer Schwächung der Netzwerke. Damit wurden zwar die informellen Kontrollstrukturen im Unternehmen aufgebrochen, aber auch die fundamentalen konzerninternen Austauschnetzwerke für Informationen und Güter ausgeschaltet. Die Stärkung der formalen Organisation ging einher mit der Entkoppelung der Kommunikationsbeziehungen von den formalisierten Kontrollstrukturen. Wichtige Entscheidungen wie z.B. über das Schicksal einzelner Tochterunternehmen werden auf informeller Ebene in dem Bündnis der Eigentümer und dem Bündnis der Direktoren ausgehandelt. Selbst die Regelung und Durchsetzung der Eigentümeransprüche ist das Resultat von Aushandlungen in solchen Bündnissen. Die formale Organisation ist also weiterhin in ein Netz von Reziprozitätsbeziehungen eingebettet. Die Hauptkonfliktlinie ist aber nicht mehr die Schnittstelle zwischen formaler Organisation als Instrument der ehemals staatlichen Planungs- und Verwaltungsbürokratie und den informellen Netzwerken als autonomer Sphäre der Produzenten. Die Netzwerke bieten jetzt die Möglichkeit, Konflikte, die aus der formalen Organisation resultieren oder in ihr nicht gelöst werden können, zwischen den Interessengruppen, insbesondere den Managementfraktionen, auszutragen.

9. Die sogenannten Planerfüllungspakte in den ostdeutschen Staatsbetrieben fungierten als Modernisierungsblockaden. Prinzipiell besteht aber die Notwendigkeit von informellen Kooperationsstrukturen für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Funktionsabläufe (Voskamp/Wittke 1990).

Die konzerninternen Zuliefer-Abnehmer-Beziehungen dagegen drohten sich im Übergang zur Marktwirtschaft aufzulösen. Der Eigensinn dieser Netzwerke ging auf die intern und extern konstituierten Marktbeziehungen über und wendete sich gegen die ehemaligen Kooperationspartner, so daß die desintegrierte Organisation reproduziert und die Atomisierung fast bis zur Auflösung des Konzerns getrieben wurde. Damit verstärkten sich die anomischen Tendenzen, die nicht mehr durch die Netzwerke aufgefangen werden konnten. Um die Auflösung des Konzerns und den Verlust synergetischer Effekte zu verhindern, leitete der Konzern Maßnahmen zur Reaktivierung der konzerninternen Kooperationsnetzwerke ein, die durch diesen Akt aber einem Formwandel unterworfen wurden. In Regie genommen, erhalten sie eine neue Zielorientierung. Sie stehen nicht mehr im Dienste der informellen Eigeninteressen der die Werke und Abteilungen wie "Königreiche" verwaltden sozialistischen Direktoren, sondern unter der wechselseitigen Kontrolle und Abstimmung der neuen Eigentümer und Manager. Also auch auf der Ebene der Austauschnetzwerke macht sich die Institutionalisierung der neuen Eigentums- und Herrschaftsverhältnisse geltend.

Der Formwandel der Netzwerke variiert in Abhängigkeit von der Branchenzugehörigkeit und Rechtsform der Unternehmen. Die einfachste Form der Vernetzung ergibt sich auf der Ebene der Kontakte mit externen Geschäftspartnern. Alle Unternehmen des Konzerns bieten immer auch die Leistungen der anderen Töchter an, wodurch ein Kundennetzwerk entsteht, in das auch die neuerworbenen Unternehmen eingebunden werden. Das Turbinenbauunternehmen hat dieses Verfahren zu einem Modell weiterentwickelt, daß akquirierende Unternehmen als Generalauftragnehmer für Gesamtprojekte, z.B. den Bau eines Kraftwerks, auftreten und dann die anderen Töchter als Subunternehmer unter Vertrag nehmen. Im Unterschied zu dieser Netzlösung wurden Hütte und Schmiede fusioniert, Netzwerke also in Hierarchien umgewandelt. Analog wird mit traditionellen Kernfunktionen und ihren wichtigsten Zulieferern verfahren werden (möglicherweise Anlagenbau und Turbinen). Ganz anders stellt sich die Entwicklung der neuerworbenen Unternehmen des Fahrzeugbaus dar. Sie werden als eigenständige Aktiengesellschaften mit eigener Produktlinie und Schutzmarke erhalten bleiben, aber durch Kapitalbeteiligungen, Zulieferbeziehungen und Entwicklungskooperationen an den Konzern gebunden. Außerdem bestehen Produktions- und Entwicklungs Joint-Ventures im Turbinen- und Elektrotechnikbereich mit ausländischen Partnern.

Die zukünftige Konzernstruktur aus etwa acht Divisionen mit unterschiedlichen Rechtsformen wird nicht nur ein Netzwerk persönlicher Beziehungen sein, sondern auch ein Netzwerk von Organisationen, in der möglicherweise Managerherrschaft und Eigentümerherrschaft ineinander verschachtelt sein werden (dazu grundlegend Windolf 1994). Einerseits versucht die Holding, die Steuerung der Töchter zu steigern, andererseits Verantwortung für die Restrukturierung an das Management der Tochtergesellschaften abzutreten, da nur sie die Marktanpassung und Sanierung durchführen kann. Eine einfache Zentralisierung würde zur Blockierung des unternehmerischen Potentials in den Tochtergesellschaften führen. Eine Restrukturierung setzt daher eine Dezentralisierung der Entscheidungs- und Handlungsmacht voraus. Der bestehende Interessenskonflikt zwischen den Managern aus der Konzernholding und den Tochtergesellschaften könnte in einer formalen Netzwerkorganisation als produktiver Wettstreit institutionalisiert werden. Ob es dazu kommt, hängt aber nicht zuletzt vom Ausgang des Konfliktes zwischen den Managementfraktionen ab, also davon, ob sich die Vertreter einer Zentralisierung oder einer Dezentralisierung durchsetzen werden.

7. Literaturverzeichnis

- G. Grabher, The Elegance of Incoherence. Institutional Legacies, Privatization and Regional Development in East Germany and Hungary, WZB-Discussion Paper, Juni 1994
- A. Hayri/ G. A. McDermott, From Grand Designs to Improvisations: Fallacy of Economic Orthodoxy, in: Rudolph 1995, S. 230-248
- D. Läßle, Zwischen gestern und übermorgen. Das Ruhrgebiet - eine Industrie-region im Umbruch, Kreibich/Schmid/Siebel/Sieverts/Zlonicky (Hg.), Bauplatz Zukunft. Dispute über die Entwicklung von Industrieregionen, Essen 1994, S. 37-51
- Z. Lukas, The Czech Republik: On the Path to Growth. In: Wiener Institut für internationale Wirtschaftsvergleiche - Monthly Report Nr. 4, 1994, S.10-16
- P. Mertlik, Institutional Change: Some Czech Lessons, Karlsuniversität Prag, Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Wirtschaftsforschung, Prag 1993 (Typoskript)
- C. H. Pillath, Informal Constraints, Culture and Incremental Transition from Plan to Market, in: H.-J. Wagener (Hrsg.), On the Theory and Policy of Systemic Change, Heidelberg 1993, S. 95-120
- H. Rudolph (Hg.) unter Mitarbeit von Dagmar Simon, Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation, WZB-Jahrbuch 1995, Berlin 1995
- I. Srubar, War der Sozialismus modern? Versuch einer strukturellen Bestimmung, Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 3/1991, S. 415-432
- D. Stark, Nicht nach Design: Rekombiniertes Eigentum im osteuropäischen Kapitalismus, PROKLA. 1/1994, S. 127-142

- U. Voskamp/ V. Wittke, Aus Modernisierungsblockaden werden Abwärtsspiralen.
Zur Reorganisation von Betrieben und Kombinat \ddot{u} n der ehemaligen DDR.
SOFI-Mitteilungen, Heft 18, 1990, S. 12-30
- R. Whitley / J. Henderson, Emergent Capitalism: Ownership, Control and Change
in Hungarian Enterprises, in: H. Rudolph 1995, S. 285-306
- O. E. Williamson, The Economics of Organization: The Transaction Cost
Approach, American Journal of Sociology 3/1981, S. 548-577
- P. Windolf, Die neuen Eigent \ddot{u} mer. Eine Analyse des Marktes f \ddot{u} r Unternehmens-
kontrolle, Zeitschrift f \ddot{u} r Soziologie, Heft 2 1994, S. 79-92