

**SOZIO-ÖKONOMISCHE ERFOLGSANALYSE
UND
DER PRIVATISIERUNGSERFOLG DER TREUHANDANSTALT (THA)
(EINE QUALITATIVE EINZELFALLSTUDIE)**

Inauguraldisseration
zur Erlangung des akademischen Grades
eines Doktors der Sozialwissenschaft der
Ruhr-Universität Bochum
- Fakultät für Sozialwissenschaft -

vorgelegt von

Thomas Schmelzer

aus Köln

Bochum, 2000

**SOZIO-ÖKONOMISCHE ERFOLGSANALYSE
UND
DER PRIVATISIERUNGSERFOLG DER TREUHANDANSTALT (THA)
(EINE QUALITATIVE EINZELFALLSTUDIE)**

1. Gutachter: Prof. Dr. Lothar Neumann

2. Gutachter: Prof. Dr. Notburga Ott

Tag der mündlichen Prüfung: 13.7.2000

INHALTSVERZEICHNIS

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	4
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	4
ZUR PROBLEMSTELLUNG	5
1. Wirtschaftlicher Erfolg im Spannungsfeld sozio-ökonomischer Anforderungen	5
2. Privatisierungserfolg der THA als Analyseobjekt	6
3. Besonderheiten der Bewertung der Privatisierungsaktivitäten der THA	11
4. Veröffentlichte Erfolgsindikatoren	13
5. Aufbau der Arbeit	14
TEIL A: DER THEORETISCHE HINTERGRUND	16
I. METHODOLOGISCHES VORGEHEN ZUR BESTIMMUNG VON ERFOLG	16
1. Erfolg als Analyseobjekt	16
1.1 Begriffsbestimmung Erfolg	16
1.2 Sozio-ökonomische Erfolgssicht	18
1.3 Hierarchiekonzeption für Erfolgsbetrachtung	26
1.4 Methodologische Schritte zur Konkretisierung und Operationalisierung von Erfolg	27
2. Definition von Privatisierungserfolg	32
2.1 Ziele der THA-Privatisierung	32
2.2 Definition Erfolg THA-Privatisierung	35
II. ANSÄTZE ZUR ANALYSE VON UNTERNEHMENSERFOLG	40
1. Zielorientierte Ansätze	43
2. Systemorientierte Ansätze	47
2.1 Survival Model - Effectiveness Model	47
2.2 System-Ressourcen-Ansatz	48
2.3 Systemansatz nach Parsons (pattern-variables)	49
3. Der Stakeholder-Ansatz	53
4. Interessenansatz	57
5. Besondere Aspekte der Erfolgsanalyse	64
5.1 Stimmigkeitsparadigma	64
5.2 Meßmethodik/ Verursachungsfaktoren	65
5.3 Zentrale Meßprobleme	67
5.4 Kennzahlen	69
5.4.1 Rechnungswesenbasierte Kennzahlen:	71
5.4.2 Operative Kennzahlen	73
5.5 Qualitative Beschreibungen	75
5.6 Qualitative Beschreibungen und Organisationsbeurteilung	76

III. ERFOLGSMODELL PRIVATISIERUNGSTÄTIGKEIT DER THA	81
1. Besonderheiten der Erfolgsbetrachtung durchgeführter THA-Privatisierungen	81
2. Erfolgsdimensionen und Erfolgsfaktoren des System-strukturell-funktionalen Erfolgsmodells zur Analyse des Erfolges durchgeführter THA-Privatisierungen: Die Operationalisierungsaufgabe	84
2.1 Erfolgsdimension: Orientierung an Handlungszielen (Politiksystem)	86
2.1.1 Ziele setzen/ Unternehmensleitbild/ Unternehmensstrategie	86
2.1.2 Ziele erfüllen (Interessen)	87
2.1.3 Gesellschaftliche Verantwortung	88
2.1.4 Aufbau Handelsnetzwerke	88
2.2 Erfolgsdimension: Marktwirtschaftliche (strategische) Unternehmensführung (Operationssystem)	89
2.2.1 Realisierungspotential	90
2.2.2 Systeme	91
2.2.3 Struktur	91
2.2.4 Personal: Qualifikation	91
2.3 Erfolgsdimension: Strategische Führungskompetenz/ Werte und Erfahrungen weiterführen (Innovationssystem)	93
2.3.1 Bereitschaft zum Wandel	93
2.3.2 Innovationspräferenz	94
2.3.3 Know-how Transfer/ Personalentwicklung	95
2.3.4 Unternehmenskultur	96
2.4 Erfolgsdimension: Organisationskompetenz/ Sozial Integrieren (Integrationssystem)	103
2.4.1 Soziale Integration/ Aufbau sozialer Kompetenz	104
2.4.2 Umweltbezug/ Sozialbilanz	104
2.4.3 Betriebszufriedenheit	105
2.4.4 Autonomie	106
3. Das System-strukturell-funktionale Erfolgsmodell zur Analyse durchgeführter THA-Privatisierungen: Die Validierungsaufgabe	107
4. Zusammenfassende Darstellung der Variablen des Erfolgsmodells, deren Operationalisierung und Bildung einer Basishypothese sowie abgeleiteter Hypothesen über den Erfolg durchgeführter Privatisierungen	123
5. Typologisierung von privatisierten Unternehmen für die Erfolgsanalyse	133
5.1 Erwerberorientierte Privatisierungsformen	134
5.2 Unternehmensorientierte Privatisierungen	137
5.3 Veröffentlichte Ansätze zur Einteilung ostdeutscher Unternehmen	138
5.4 Ansatzpunkte für Klassifizierungsgruppen von Privatisierungen	143
5.5 Berücksichtigung von Klassifikation und Wertpräferenz im Erfolgsmodell	149
TEIL B: DIE ERFOLGSANALYSE DER THA PRIVATISIERUNG	153
IV. ALLGEMEINE ANALYSEASPEKTE ZUM ERFOLG DER THA-PRIVATISIERUNGSAKTIVITÄTEN:	153
1. Privatisierungstätigkeit THA (Strategien/ Verfahren)	153
1.1 Handlungsstrategie: Privatisierung vs. Sanierung	154
1.2 Veräußerungsverfahren: Vorgabe zügiges Vorgehen	157
1.3 Das Privatisierungskonzept	159
2. Transformation der Ostdeutschen Wirtschaft und Privatisierung durch THA	163
3. Transformation und Privatisierung: Zusammenhänge - Wirtschaftspolitische Entscheidungen und Auswirkungen auf die privatisierten Unternehmen	166

3.1 Währungsunion	167
3.2 Der Grundsatz "Rückgabe vor Entschädigung"	168
3.3 Lohnpolitik für Ostdeutschland	170
3.4 Gewerkschaften/ Betriebsräte	171
3.5 Staatliche Wirtschaftsförderung	172
3.6 System der Sozialen Sicherung	174
4. Ausgewählte Aspekte der volkswirtschaftlichen Situation nach der Transformation und Privatisierung/ Auswirkung auf die privatisierten Unternehmen	175
4.1 Rückstand an Wettbewerbsfähigkeit	175
4.2 Unterbeschäftigung im Transformationsprozeß	177
4.3 Entwicklung am Arbeitsmarkt/ Beurteilung im Zusammenhang mit der Privatisierung	178
4.4 Kosten der Privatisierung	180
V. DIE ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN EINZELFALLANALYSE ZUM ERFOLG DER PRIVATISIERUNG ODER UNTERNEHMENSBEZOGENE QUALITATIVE DATEN IM SPANNUNGSFELD DER SOZIO-ÖKONOMISCHEN ERFOLGSVARIABLEN (ERFOLGSDIMENSIONEN)	182
1. Zur Methode der Untersuchung	182
2. Die Einzelfallanalyse	187
3. Klassifikation des Privatisierungsfalles	192
3.1 Klassifikationsmerkmal: Nähe zum marktwirtschaftlichen System	192
3.2 Klassifikationsmerkmal: Konzeption zur Privatisierung	193
3.3 Klassifikationsmerkmal: Strategie für das privatisierte Unternehmen	193
3.4 Klassifikationsmerkmal: Unternehmensphase seit Privatisierung	194
3.5 Klassifikationsmerkmal: Sozialpolitische Zielsetzung der Privatisierung	194
3.6 Zusammenfassung der Klassifikationsmerkmale der Einzelfallanalyse	195
4. Wertpräferenzen der Fachexperten	196
5. Qualitative Analyseergebnisse der einzelnen Erfolgsdimensionen	198
6. Zusammenfassung der Analyseergebnisse und Bestimmung von Qualität und Struktur des Privatisierungserfolges	208
VI. AUSBLICK	212
VII. LITERATURVERZEICHNIS	214
ANHANG	225
Anhang A	225
A.1 Kennzahlen der Finanzwirtschaftlichen Analyse: Finanzcontrolling 1	225
A.2 Kennzahlen der Finanzwirtschaftlichen Analyse: Finanzcontrolling 2	226
A.3 Beispiele für Controlling-Kennzahlen (nach Funktionsbereichen)	227
A.4 Überwiegend nicht-finanzorientierte Indikatoren operativer Steuerung (nach Funktionsbereichen)	228
A.5 Beispiel eines Zielkataloges für die Organisation eines Unternehmens	229
A.6 Eigenschaften und Fähigkeiten: Vergleich ost- und westdeutscher Mitarbeiter	230
Anhang B	231
Konzeption zur Bestimmung des Privatisierungserfolges	231
Anhang C	232
Interviewleitfaden	232

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Erfolgskriterien nach Gibson/ Ivancevich/ Donnelly	51
Abbildung 2: Gruppen von Stakeholdern	53
Abbildung 3: Beispiele von Erfolgskriterien im Interessenmodell	58
Abbildung 4: Zieldifferenzen und Indikatoren von Anspruchsgruppen	59
Abbildung 5: Interessengruppen eines privatisierten Unternehmens	60
Abbildung 6: Interessen-Modell nach Quinn/ Rourgbaugh	62
Abbildung 7: Favorisierte Erfolgsmodelle im Interessenmodell	63
Abbildung 8: Stimmigkeitsnotwendigkeiten	65
Abbildung 9: Vier Ebenen Modell zur Bestimmung von Unternehmenserfolg	66
Abbildung 10: A Model of Organizational Performance and Change	79
Abbildung 11: Denkbare Ansätze zur Beobachtung von Unternehmenskultur	80
Abbildung 12: Erfolgsdimensionen und Erfolgsfaktoren	85
Abbildung 13: Dominierende Werte der Unternehmenskultur und Strategie	103
Abbildung 14: System-Strukturelles Erfolgsmodell zur Privatisierung	110
Abbildung 15: Interessengruppen und system-strukturelle Erfolgsmatrix	115
Abbildung 16: Wertpräferenz und funktionales Subsystem	122
Abbildung 17: Zusammenfassende Erfolgsaussagen	128
Abbildung 18: Charakterisierung von Privatisierungserfolg	128
Abbildung 19: Erfolgsklassifikation (Tabelle):	130
Abbildung 20: Erfolgsklassifikation (Graph):	131
Abbildung 21: Erwerberorientierte Privatisierungsformen	135
Abbildung 22: Unternehmensorientierte Privatisierungen	137
Abbildung 23: Betriebstypen in den neuen Bundesländern nach Grabher	138
Abbildung 24: Szenarien der Industrie in den neuen Bundesländern	142
Abbildung 25: Merkmale zur Einteilung von Privatisierungen	148
Abbildung 26: Funktionale Subsysteme und Klassifikationsmerkmale	149
Abbildung 27: Der relative Erfolgsgrad der funktionalen Anforderungen	208
Abbildung 28: Zusammenfassung der Erfolgsdimensionen	209
Abbildung 29: Zusammenfassung der Analyseergebnisse (Grafik)	211

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

THA:	Treuhandanstalt
BvS:	Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben
PSM:	präskriptives Systemmodell
RSM:	Realsystemmodell
FF:	Funktionsfähigkeit
LG:	Legitimität
A:	Adaptation
G:	Goal Attainment
I:	Integration
L:	Latency

SOZIO-ÖKONOMISCHE ERFOLGSANALYSE UND DER PRIVATISIERUNGSERFOLG DER TREUHANDANSTALT (THA) (EINE QUALITATIVE EINZELFALLSTUDIE)

ZUR PROBLEMSTELLUNG

1. Wirtschaftlicher Erfolg im Spannungsfeld sozio-ökonomischer Anforderungen

Die Analyse von privatwirtschaftlichen Prozessen und die in diesem Zusammenhang für den tatsächlichen Erfolg von Unternehmen bedeutsamen sozio-ökonomischen Anforderungskriterien sind in den letzten Jahrzehnten immer stärker in den Mittelpunkt sozialwissenschaftlicher Forschung gerückt.

Die Erforschung der Zusammenhänge zwischen privatwirtschaftlichen Prozessen und sozio-ökonomischen Anforderungskriterien kann dabei auf eine langjährige sozialwissenschaftliche Tradition zurückgreifen, wie es z.B. die Arbeiten Max Webers, Josef Schumpeters, Neil Smelters und Talcott Parsons verdeutlichen.

Bezogen auf das Analyseobjekt "Erfolg von Unternehmen" zeigt sich allerdings, daß die Entwicklung einer systematischen, sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse, die die komplexe Struktur von sozio-ökonomischen Anforderungskriterien in ihrem direkten Wirkungszusammenhang für den Erfolg von Unternehmen beinhaltet, bisher kaum in Angriff genommen worden ist.

Mit der Analyse des Zusammenhanges zwischen der vorgegebenen Privatisierungsaufgabe der Treuhandanstalt (THA), deren zentrale Zielsetzung die Schaffung nachhaltig wettbewerbsfähiger, privatisierter Unternehmen darstellte, und ihres in Relation zu dieser Zielsetzung tatsächlichen unternehmensbezogenen Privatisierungserfolges soll hier konzentriert auf diesen expliziten Ausschnitt aus dem generellen Analysefeld des "Erfolges von Unternehmen" der Versuch unternommen werden,

1. einen theoretischen, empirisch kontrollierbaren Ansatz als Paradigma mittlerer

Reichweite¹ zur sozio-ökonomischen, unternehmensbezogenen Analyse des Erfolges der THA-Privatisierung zu entwerfen (Teil A), und mit

2. diesem sozio-ökonomischen Anforderungsparadigma, unter expliziten Bezug zur zentralen vorgegebenen Zielsetzung der THA-Privatisierung, die vorliegenden tatsächlichen Ergebnisse des Privatisierungserfolges der THA am Beispiel einer Einzelfallanalyse² zu untersuchen (Teil B).

Der Aufbau dieser Arbeit folgt im wesentlichen dieser Problemstellung.

2. Privatisierungserfolg der THA als Analyseobjekt

Im Zusammenhang mit den vielfältigen Aufgaben der wirtschaftlichen Transformation der ehemals zentralverwalteten Staatswirtschaft der DDR hin zu einer wettbewerbsorientierten Marktwirtschaft wurde der Privatisierung der ostdeutschen Betriebe eine zentrale Bedeutung zugemessen. Bei dem Umbau der ostdeutschen Wirtschaft bestand kein Zweifel daran, daß dort ohne unternehmerisches Know-how sowie Privatkapital und -eigentum eine wettbewerbsorientierte Marktwirtschaft nicht geschaffen werden könnte³. Hierzu war die Privatisierung der ehemals zentralverwalteten ostdeutschen Betriebe die wesentliche Voraussetzung. Neben zahlreichen anderen Aufgaben übernahm die Treuhandanstalt (THA) in der Zeit von 1990 bis 1994 die Privatisierung der ostdeutschen Betriebe⁴. Diese Arbeit bezieht sich dabei ausschließlich auf die Analyse der von der THA durchgeführten Privatisierung; die von der THA ebenfalls ausgeübten Sanierungen oder Stilllegungen von Betrieben u.a. Aufgaben sind hier nicht Gegenstand der Untersuchung.

¹ Vgl. zu Theorien mittlere Reichweite, Merton, R.: Das Rollen-Set. Probleme der soziologischen Theorie, in Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, 1967, Stuttgart, S. 255-267

² Die qualitative Einzelfallanalyse bezieht sich im Rahmen dieser Arbeit insbesondere auf die Auswertung von Expertenurteilen zur einer konkret durchgeführten Privatisierung

³ Vgl. z.B. Alsayani, M.: Privatisierung als Politik der Entstaatlichung und der Systemtransformation, Frankfurt 1997, S. 78f.

⁴ Der verstorbene THA-Präsident D. Rohwedder formulierte die THA Aufgabenstellung wie folgt: Schnelle Privatisierung - entschlossene Sanierung - behutsame Stilllegung, vgl. THA-Dokumentation 1990-1994 Bd. 1, S. A73. Im Rahmen dieser Arbeit soll die Analyse grundsätzlich auf die THA-Aktivitäten zur Privatisierung beschränkt werden

Ausgehend von der Einordnung der Privatisierung als Funktion der wirtschaftlichen Transformation Ostdeutschlands, muß sich innerhalb einer Erfolgsanalyse die Privatisierungstätigkeit der THA grundsätzlich daran messen lassen, inwieweit diese zum wirtschaftlichen Wandel der ehemals zentralverwalteten Wirtschaft zu marktwirtschaftlichen Strukturen mit dauerhaft wettbewerbsfähigen ostdeutschen Unternehmen beitragen konnte. Die zu bestimmenden Erfolgsmaßstäbe bzw. die anzuwendenden Erfolgsanalyseinstrumente für die Privatisierungstätigkeit der THA orientieren sich somit grundsätzlich an den Erfordernissen und Ergebnissen der wirtschaftlichen Transformation, wobei als zentraler Bezugspunkt für die Analyse des Erfolges von Privatisierung zu untersuchen ist, inwieweit die Privatisierung die Verwirklichung von Zielen und Zwecken der wirtschaftlichen Transformation und damit des wirtschaftlichen Wandels sichern bzw. verbessern konnte.

Insbesondere für fundamentale Prozesse des Wandels, wie die wirtschaftliche Transformation und die damit verbundene Privatisierung, muß davon ausgegangen werden, daß hierzu grundsätzlich zahlreiche unterschiedliche Erfolgsvorstellungen existieren. Dies ergibt sich allein schon daraus, daß eine Vielzahl von Interessengruppen, z.B. Arbeitnehmer, Kapitalgeber, Arbeitgeber, Staat etc. von diesem Wandel betroffen sind oder sich betroffen fühlen. Durch die Vielzahl der Interessengruppen werden mögliche Definitionen zum Begriff des Erfolges der Privatisierung ebenso facettenreich und teilweise widersprüchlich⁵ wie z.B. die Vorstellungen über die Zielsetzungen der wirtschaftlichen Transformation. Es kann daher nur ein theoretischer Anspruch sein, „die“ Kriterien oder „die“ Indikatoren für den Privatisierungserfolg entwickeln zu können, denn es gibt bisher keinen eindeutigen, objektiven, feststehenden Satz von Erfolgsmaßstäben oder Indikatoren für die Beobachtung von Erfolg⁶ und somit auch nicht für die Analyse des Privatisierungserfolges der THA. Statt dessen ist der Nutzen der Vielfalt von Perspektiven und Indikatoren anzuerkennen und bei der Konkretisierung für die operative Analyse von Privatisierungserfolg zu berücksichtigen.

Darüber hinaus ist anzumerken, daß die Zahl der allgemeinen Erfolgsdefinitionen sehr groß ist. Es gibt eine endlose Diskussion darüber, was überhaupt als Erfolg zu

⁵ Vgl. Witte, E.: Effizienz der Führung, in: Kieser, A./ Reber, G./ Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 264f.

⁶ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“

betrachten ist⁷. Aus ebenso vielen Perspektiven kann daher auch der Erfolg der Privatisierung durch die THA beobachtet und bewertet werden. Es existiert nicht nur die eine Erfolgssicht.

Aufgrund der in den weiteren Kapiteln noch näher aufzuzeigenden besonderen Aufgabenstellung der Privatisierung durch die THA, die ohne historisches Vorbild war und nicht auf bereits bestehende Erfahrungen aufbauen konnte⁸, sind für das weitere Vorgehen insbesondere die folgenden Punkte für die Erfolgsanalyse der Privatisierung durch die THA zu beachten:

Die zentrale Zielsetzung der Privatisierung durch die THA kann gemäß der Einordnung in die Aufgabenstellung der wirtschaftlichen Transformation Ostdeutschlands grundsätzlich in der Schaffung von dauerhaft wettbewerbsfähigen⁹ und damit verbunden selbständig überlebensfähigen privatisierten Unternehmen¹⁰ gesehen werden.

Dieser Ziel- und damit verbunden Aufgabenstellung folgend setzt, im Sinne dieser Arbeit, die Analyse des Erfolges der Privatisierung der THA *grundsätzlich* an den Ergebnissen der durchgeführten Privatisierung an. Hierunter ist die konkrete aktuelle Situation der privatisierten Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit und deren unternehmerischer Erfolg, nach vollzogener Privatisierung zu verstehen. Es rückt somit die Untersuchung der privatisierten Unternehmen, deren Wettbewerbsfähigkeit in das Zentrum der Analyse des Erfolges der THA-Privatisierung.

Dieser Sichtweise folgend wird im Rahmen dieser Arbeit ein Maß für den Erfolg der THA-Privatisierung auf Basis der Analyse der aktuellen Situation der privatisierten Unternehmen, d.h. der durchgeführten Privatisierung entwickelt. In bezug auf diese Notwendigkeit, den Privatisierungserfolg über Unternehmensanalysen zu

organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997

⁷ Vor allem in der anglo-amerikanischen Managementlehre wurden unter dem Stichwort "organizational Effectiveness" zahlreiche Konzepte zur Bestimmung des Erfolges von Strukturen, Entlohnungssystemen, Führungsstilen, Informationssystemen usw. entwickelt. Vgl. hierzu Cameron, K./ Whetten, D.: Organizational Effectiveness: One Modell or several?, in Cameron, K./ Whetten, D. (Hrsg.): Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, New York, London 1983, S. 1-24, S. 1f.

⁸ Vgl. Burchert, H.: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen, 1996, S. 1

⁹ Vgl. Breuel, B.: Privatisierung setzt Zukunftszeichen, Kiel 1994, S. 7

¹⁰ In dieser Arbeit wird die Auffassung vertreten, daß veröffentlichte "Quasi-Erfolgsfaktoren" wie Anzahl der Privatisierungen, Anzahl vertraglich zugesicherte Arbeitsplätze und Investitionen nicht ausreichend den Erfolg bezüglich der Zielsetzung der Privatisierung, wettbewerbsfähige Unternehmen zu schaffen, beschreiben können. Im übrigen sollen im Rahmen dieser Arbeit Bausteine zur Erfolgsanalyse der *Privatisierung als Aufgabenstellung* entwickelt werden. Die Erfolgsanalyse der Organisation

untersuchen, muß allerdings angemerkt werden, daß hierzu ebensowenig wie bei der Analyse von (wirtschaftlichen) Erfolg eine universell gültige Unternehmenstheorie zur Verfügung steht¹¹, mittels derer die Unternehmens- bzw. Unternehmenserfolgsanalyse durchgeführt werden könnte. Auch hier besteht eine Vielfalt der Analysemöglichkeiten.

Die Analyse der THA Privatisierungsaktivitäten wird wie oben dargestellt im Rahmen dieser Arbeit über die Analyse der privatisierten Unternehmen, und diese als Einzelanalyse der durchgeführten Privatisierung, untersucht. Analyse des Erfolges der Privatisierungsaktivitäten der THA bedeutet somit im Sinne dieser Arbeit Analyse des Erfolges der durchgeführten Privatisierungen¹². Diese Notwendigkeit ergibt sich nicht zuletzt auch aufgrund der Tatsache, daß die operative Tätigkeit der THA zeitlich beschränkt wurde. Es ist somit davon auszugehen, daß die erfolgreiche Erfüllung der Privatisierungsaufgaben der THA mangels eines anderen Analyseobjektes überhaupt nur über die Analyse der privatisierten Unternehmen untersucht werden kann.

Als weiterer wesentlicher Punkt für die Analyse des Erfolges der Privatisierung durch die THA ist zu berücksichtigen, daß im Rahmen der wirtschaftlichen Transformation auch andere Einflußfaktoren, außerhalb der Privatisierungsaktivitäten der THA, Auswirkungen auf die wirtschaftliche Situation, und dabei insbesondere auf die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit der privatisierten Unternehmen haben konnten und immer noch haben können.

Aus diesen beschriebenen Zusammenhängen ergibt es sich, zu überprüfen, inwieweit andere Einflußgrößen auf das privatisierte Unternehmen seit Beginn der wirtschaftlichen Transformation wirksam waren bzw. bei der Analyse des Erfolges der Privatisierung durch die THA zu identifizieren und herauszufiltern sind.

Die im Rahmen dieser Arbeit vorgenommene Sichtweise von Privatisierungserfolg bedingt es, näher auf Instrumente zur Analyse der wirtschaftlichen Situation der privatisierten Unternehmen einzugehen. Diese Instrumente orientieren sich dabei insbesondere an den Erfordernissen der einzelfallbezogenen

der THA ist nicht Gegenstand dieser Arbeit

¹¹ Vgl. z.B. Cameron, K./ Whetten, D.: Some Conclusions about Organizational Effectiveness, in Cameron, K./ Whetten, D. (Hrsg.): Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models, New York, London 1983b), S. 261-277, S. 263

Unternehmensanalyse.

Gemäß der Ausrichtung dieser Arbeit liefern die Ergebnisse der Privatisierung den zentralen Beitrag für die Beurteilung des Erfolges der THA-Privatisierung. Eine Aussage zum Erfolg der THA-Privatisierung setzt in diesem Sinne die unternehmensspezifische Untersuchung der aktuellen Unternehmens-(Erfolgs)-situation der privatisierten Unternehmen voraus. Der THA-Privatisierungserfolg dokumentiert sich über den Erfolg der durchgeführten Privatisierung.

Aus der geschilderten grundsätzlichen Analyse-Sicht auf den Erfolg der Privatisierung durch die THA ergibt sich jedoch nicht, daß im Rahmen dieser Arbeit auf die Analyse der Phase der operativen Aktivitäten der THA von 1990-1994 vollständig verzichtet werden kann. Aufgrund der bereits abgeschlossenen Tätigkeit der THA wird hierbei nicht auf die Würdigung der betriebsinternen Tätigkeit der THA eingegangen. Auch ist die Operationalisierung der Wirtschaftlichkeit und die ökonomische Würdigung der gesamten Tätigkeit der THA nicht Aufgabenstellung dieser Arbeit¹³. Es soll auch keine allgemeingültige Rechnungslegung für Anstalten des öffentlichen Rechts entwickelt werden. Vielmehr steht hier im Mittelpunkt der Betrachtung die Darstellung von grundsätzlichen Handlungsstrategien der THA bei der Privatisierung der ehemaligen Betriebe bzw. Kombinate der DDR und das Aufzeigen von Zusammenhängen zwischen wirtschaftspolitischen Entscheidungen zur Transformation und der Privatisierungstätigkeit der THA. Die Fragestellung, ob im Rahmen der wirtschaftlichen Transformation grundsätzliche Alternativen zu den Privatisierungsaktivitäten der THA bestanden hätten, soll im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter untersucht werden. Die Entscheidung zur Privatisierungsaktivität der THA als Funktion des wirtschaftlichen Wandels Ostdeutschlands wird grundsätzlich als Datum der wirtschaftlichen Transformation verstanden.

¹² Für das weitere Vorgehen soll Privatisierung stets als die durchgeführte Privatisierung verstanden werden

¹³ Vgl. zu Problemen der Operationalisierung der Wirtschaftlichkeit von Verwaltungen z.B. : Budäus, D., Buchholtz, K.: Konzeptionelle Grundlagen der Controlling in öffentlichen Verwaltungen, in: DBW, Jg. 57 Heft 3 1997, S. 322-337, S. 326

In diesem Sinne liefern - die Entscheidung zur Privatisierung als Datum vorausgesetzt - die *Auswirkungen* dieser Privatisierungsentscheidung auf die aktuelle Unternehmenssituation des privatisierten Unternehmens, im Rahmen der Ausrichtung dieser Arbeit, die zentralen Anhaltspunkte für die sozio-ökonomische unternehmensbezogene Analyse des Erfolges der THA-Privatisierung.

3. Besonderheiten der Bewertung der Privatisierungsaktivitäten der THA

Aufgrund der historischen Einzigartigkeit der Aufgabenstellung der Überführung der zentralverwalteten sozialistischen Staatswirtschaft Ostdeutschlands in eine marktwirtschaftlich strukturierte Ordnung konnte die THA für die Bewältigung ihrer Aufgaben kaum auf bestehenden Erfahrungen aufbauen. Auch konnte im wesentlichen nicht auf vorliegende Transformationskonzepte zurückgegriffen werden.

Die rechtliche Basis für die Tätigkeit der THA wurde insbesondere durch die Ausführungen im THA-Gesetz konstituiert. Die internen Vorgaben für die THA-Privatisierungsaktivitäten bildeten die unter Berücksichtigung des THA-Gesetzes entwickelten Richtlinien für die THA-Geschäftspolitik.

Die THA war aufgrund der o.g. Richtlinien und der damit verbundenen Auslegung ihrer Aufgabenstellung nicht nur daran gehalten, schnell zu privatisieren, sondern wesentlicher Bestandteil des Privatisierungsauftrags stellte vor allem die Aufgabe dar, für die zu privatisierenden Unternehmen Käufer zu finden, die diese in eine "gute Zukunft führen", damit dauerhaft wettbewerbsfähige Unternehmen geschaffen werden können¹⁴.

Bei dieser Aufgabenstellung ist zu beachten, daß die Privatisierung an sich das Überleben bzw. die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit eines ehemaligen Treuhandunternehmens nicht garantiert. Das Unternehmen kann letztendlich scheitern, falls die neuen Eigentümer dieser Aufgabe, das Unternehmen dauerhaft am Leben zu erhalten, nicht gewachsen sind. Ob die THA in diesem Sinne die richtigen Käufer gefunden hat, läßt sich letztlich nur ex post analysieren. Hierzu ist

¹⁴ Vgl. Schmidt, K.: Strategien der Privatisierung, in: Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen Hrsg. Fischer, W., Hax, H.,

gewiß auch ein bestimmter zeitlicher Abstand zu dem Privatisierungstermin einzuhalten¹⁵.

Für die THA stellte die Erhaltung und Fortführung ihrer Unternehmen (nach erfolgter Privatisierung) das zentrale Ziel dar. Die THA war unter dieser Prämisse bei ihren Privatisierungsaktivitäten darauf angewiesen, sich bei Privatisierungsentscheidungen am Unternehmenskonzept des Investors zu orientieren, wobei der Kaufpreis nur eine sekundäre Rolle spielte. Die Problematik dieser Vorgehensweise kann darin gesehen werden, daß vorliegende von Investoren vorgestellte geplante und noch nicht umgesetzte Unternehmenskonzepte keine objektive Entscheidungsgrundlage darstellen. Es blieb so bei großen Spielräumen für subjektive Entscheidungen durch die THA-Privatisierer. Bei mehreren Investoren mit unterschiedlichen Konzepten ist daher ein schwieriger Entscheidungsprozeß zu unterstellen, vor allem unter dem Zeitdruck, unter dem die Privatisierung der THA stand. Bei unterschiedlichen Kaufpreisangeboten konnten dagegen die THA-Privatisierer grundsätzlich eine Priorität für das Konzept mit dem höher gebotenen Kaufpreis setzen, denn es konnte dann unterstellt werden, daß Investoren nur dann einen höheren Preis als Mitbewerber bieten werden, ihr Geld also nur dann einsetzen werden, wenn angemessene zukünftige Erträge erwartet werden können¹⁶.

In Bezug auf die Nachvollziehbarkeit bzw. die Transparenz über die Privatisierungsentscheidungen der THA läßt sich in diesem Zusammenhang folgendes grundsätzlich festhalten. Die THA traf ihre Entscheidungen gleichsam "hinter verschlossenen Türen". Ihre Entscheidungen waren und sind erst Recht nach Ende ihrer operativen Tätigkeit schwer nachzuvollziehen und zu überprüfen. Entsprechend gestaltete sich die operative Privatisierungspraxis. Die THA entschied in der Regel nach eigenem Ermessen und brauchte auch Gründe für Ablehnungen nicht zu nennen. Diese mangelnde Transparenz über die Entscheidungsfindungen folgte aus der Privatisierungspraxis. In der Regel verhandelte die THA mit mehreren Bewerbern, ohne diese über die Gespräche mit den Mitbewerbern zu informieren.

Schneider, H., Berlin 1993, S. 231

¹⁵ Vgl. Schmidt, K.: Strategien der Privatisierung, in: Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen Hrsg. Fischer, W., Hax, H., Schneider, H., Berlin 1993, S. 231. Zur Situation ehemaliger THA-Unternehmen nach der Privatisierung vgl. z.B.: Die Wirtschaft (Hrsg.): Privatisierte: was aus Ihnen wird, Berlin München 1994, bzw. ders. Kombinate: was aus ihnen geworden ist, Berlin München 1993

¹⁶ Vgl. Schmidt, K.: Strategien der Privatisierung, in: Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen Hrsg. Fischer, W., Hax, H., Schneider, H., Berlin 1993, S. 231

Diese Vorgehensweise stärkte die Verhandlungsposition der THA, macht es jedoch für Außenstehende nahezu unmöglich, die Entscheidungen der THA insbesondere ex post nachzuvollziehen¹⁷.

4. Veröffentlichte Erfolgsindikatoren

Die Anzahl der durch die Privatisierungsverträge vereinbarten Investitionen oder die Höhe der Arbeitsplatzzusagen wurden oft als Erfolgsindikatoren für die Privatisierungstätigkeit der THA genannt und veröffentlicht.

In der Regel dürften derartige Darstellungen zur Realisierung von entsprechenden Vereinbarungen im Sinne der Zielsetzung der THA-Privatisierung nur erste Anhaltspunkte für eine Erfolgsbeurteilung von Privatisierung liefern. Es ist davon auszugehen, daß neben der Analyse der Einhaltung von Investitions- bzw. Arbeitsplatzzusagen weitergehende Untersuchungen notwendig sind, um die dauerhafte Schaffung von wettbewerbsfähigen Unternehmen, als die zentrale Aufgabenstellung der Privatisierung im Rahmen der wirtschaftlichen Transformation, dokumentieren bzw. erklären und somit den Erfolg von Privatisierung beschreiben zu können.

Einen ebenfalls oft erwähnten und veröffentlichten Indikator für den Erfolg der Privatisierungstätigkeit der THA stellt die reine zahlenmäßige Betrachtung der Anzahl, der bis zum Ende der operativen Tätigkeit der THA zum 31.12.1994 in die Privatwirtschaft überführten Unternehmen dar. Es ist unbestritten, daß hier, wenn nur zahlenmäßige Zielvorgaben unterstellt würden, von einer Punktlandung gesprochen werden kann. Es erübrigt sich daher eine weitergehende Analyse der Anzahl der durchgeführten Privatisierungen zum Ende der operativen Tätigkeit der THA. Für die weiterreichende Analyse hierzu interessanter erscheint die Analyse und Würdigung der Zielgröße "Anzahl bzw. Zügigkeit der Privatisierung" an sich und der dabei verfolgten Handlungsstrategie (nicht Thema dieser Arbeit). Die verfolgte Handlungsstrategie zur Privatisierung läßt sich dabei grundsätzlich kurz dadurch charakterisieren, daß der zügigen Privatisierung der Vorzug vor umfangreichen

¹⁷ Vgl. Schmidt, K.: Strategien der Privatisierung, in: Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen Hrsg. Fischer, W., Hax, H.,

Sanierungen gegeben wurde.

Die isolierte Betrachtung über die Anzahl und die Zügigkeit der Privatisierungen durch die THA kann kaum eine Auskunft darüber liefern, ob dabei dauerhaft wettbewerbsfähige privatwirtschaftliche Unternehmen entstanden sind. Direkte Aussagen über den Privatisierungserfolg der THA im Sinne ihrer Aufgabenstellung als wesentliches Element der wirtschaftlichen Transformation lassen sich aus der isolierten Betrachtung von Anzahl und Zügigkeit der durchgeführten Privatisierungsfälle nur schwerlich ableiten.

5. Aufbau der Arbeit

Aus der dargestellten Ausrichtung dieser Arbeit ergibt es sich, daß die Analyse des Erfolges der Privatisierung durch die THA, als Analyse der durchgeführten Privatisierung, an den Ergebnissen der Privatisierungstätigkeit der THA ansetzt. Diese Vorgehensweise konzentriert sich aus unternehmenskonkreter Sicht auf das Ergebnis der THA-Privatisierung: die privatisierten Unternehmen als sozio-ökonomische Systeme (Einheiten).

Der Aufbau dieser Arbeit läßt sich wie folgt strukturieren:

In dem ersten Teil wird ein theoretischer Ansatz als Paradigma mittlerer Reichweite zur sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse entwickelt (Teil A) und in dem darauf aufbauenden zweiten Teil wird dieses sozio-ökonomische Anforderungsparadigma auf die vorliegenden Ergebnisse des Privatisierungserfolges der THA am Beispiel einer Einzelfall-Strukturanalyse angewandt¹⁸ (Teil B).

Im einzelnen ergibt sich dabei die folgende inhaltliche Struktur:

Teil A:

- Beschreibung des methodologischen Vorgehens zur Bestimmung des Erfolges bei komplexen Analyseobjekten
- Vorstellung einzelner Ansätze zur Beschreibung und Analyse von Unternehmenserfolg
- Entwicklung und Darstellung des Erfolgsmodells für die unternehmensbezogene Erfolgsanalyse des Aufgabenbereichs Privatisierung

Teil B:

- Analyse von allgemeinen Aspekten der Erfolgsanalyse der Privatisierungstätigkeit der THA
- Qualitative Analyse zum Privatisierungserfolg am ausgewählten Einzelfall (CASE STUDY) auf der Basis der Analyse von Expertenurteilen, unter Anwendung des entwickelten Erfolgsmodells

¹⁸ Teil B bezieht sich dabei insbesondere auf die Analyse von Expertenurteilen

TEIL A: DER THEORETISCHE HINTERGRUND

I. METHODOLOGISCHES VORGEHEN ZUR BESTIMMUNG VON ERFOLG

1. Erfolg als Analyseobjekt

1.1 Begriffsbestimmung Erfolg

Zunächst ist es notwendig, den Bedeutungsgehalt (Semantik), den der Begriff "Erfolg" umfaßt, zuverlässig zu ermitteln. In Anlehnung an die Verwendung des Begriffes "Erfolg" in der Alltagssprache, ergibt sich, daß "Erfolg" im Sinne von Zielrealisierung verwendet wird. Eine Aussage über den Erfolg drückt dabei aus, was im Hinblick auf ein Ziel erreicht worden ist¹⁹.

Der "Erfolg" gibt also den Grad an, indem ein Ziel realisiert worden ist. Damit ist der Begriff des "Erfolges" als Relationsbegriff definiert; es handelt sich um die Relation zwischen der gewollten und der tatsächlichen Beschaffenheit eines Gegenstandes²⁰.

Den Erfolg beschreibende Aussagen (Erfolgsaussagen) sind auf Ziele bezogen und insoweit relativ. Kein Sachverhalt stellt schon an sich einen Erfolg dar; der Erfolg ergibt sich erst als Relation zwischen Sachverhalt und Ziel²¹.

Nach H. Flohr ist "Erfolg" so definiert worden, daß es bei der Erfolgsermittlung nicht interessieren muß, in welchem Maße eine Leistung als Mitwirkung des Zielträgers oder sonstiger Faktoren vorliegt. Es ist dann nicht zwingend erfolgsrelevant, in welchen Maße die Sachlage durch den Einsatz bestimmter Mittel, oder durch spezielles Verhalten des Zielträgers bewirkt worden ist. Der Erfolgsbegriff beinhaltet nicht das Merkmal, daß die Verursachung der Sachlage grundsätzlich nur durch den Zielträger zugelassen ist²².

¹⁹ Vgl. Flohr, H.: Rationalität und Politik 2, Darmstadt 1975, S. 115ff., vgl. auch Flohr, H.: Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Göttingen 1964, S. 10f.

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. ebd.

²² Vgl. ebd.

Gegen diesen Teil der Begriffsbildung kann eingewendet werden, die Frage nach dem Beitrag bestimmter Faktoren sei "nach herrschenden Sprachgebrauch zu sehr Bestandteil des Begriffs "Erfolg", als daß die Eliminierung dieses Aspekts...fruchtbar erscheinen könnte"²³.

Dem gegenüber kann jedoch entgegnet werden, daß - "Erfolg" im Sinne von Zielrealisierung verstanden - es sich erst aus dem Inhalt des Zieles oder der Ziele ergibt, ob bei der Erfolgsbetrachtung auch interessiert, welche Faktoren das erstrebte Ergebnis bewirkt haben. Außerdem ist es denkbar, daß zahlreiche Faktoren das Ergebnis bewirkt haben und eine konkrete Erfolgszuordnung ex post nur mit großen Unsicherheiten oder überhaupt nicht mehr möglich ist.

Falls der Erfolg nicht evident ist, bedarf es zu seiner Ermittlung mehr oder minder komplizierter Methoden. Es ist zu beachten, daß als zentraler Aspekt der Erfolgsermittlung die genaue Kenntnis der betreffenden Ziele vorauszusetzen ist.

Nach H. Flohr dient die operationale Definition der Ziele der Bestimmung des Verfahrens für die Erfolgsermittlung.

Erfolgsermittlung läßt sich somit als theoretischer Anspruch grundsätzlich in zwei Stufen strukturieren:

- Analyse der Ziele und deren operationale Definition (Beschreibung des Erfolgsermittlungsverfahrens)
- Anwendung des Verfahrens auf die konkrete Situation.

Es sei an dieser Stelle angemerkt, daß in zahlreichen Analysefällen zur Erfolgsbestimmung nicht von vorgegebenen operational definierten Zielsetzungen ausgegangen werden kann.

²³ Vgl. Thiemeyer, T.: Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip, Berlin 1970, S.292

1.2 Sozio-ökonomische Erfolgssicht

Mit den Begriffen Sozioökonomik, Sozialökonomik oder Wirtschaftssoziologie kann ganz allgemein die Anwendung der soziologischen Perspektive auf den Komplex sämtlicher Aktivitäten des Wirtschaftens verstanden werden. Nach Smelser kann die Sozioökonomik analog und umfassender als die Anwendung des Bezugsrahmens, der Variablen und Erklärungsmodelle der Soziologie auf den Komplex derjenigen Aktivitäten, die mit der Beschaffung, Produktion, Distribution und Konsumption knapper Güter und Dienstleistungen (Phänomen des Wirtschaftens) verbunden sind, verstanden werden²⁴.

Als zentrale Merkmale zur Charakterisierung der soziologischen Perspektive stellt Smelser die persönliche Interaktion, die Gruppendynamik, die Interaktion von sozialen Strukturen (Institutionen) und die Mechanismen sozialer Steuerung, sozialer Kontrolle (wobei Sanktionen, Normen und Werte von zentraler Bedeutung sind) und sozialer Netzwerke, sowie den kulturellen Kontext, heraus.

Bei einer an dem traditionellen Rechnungswesen orientierten klassischen betriebswirtschaftlichen Sichtweise dokumentiert sich der Erfolg bei privatwirtschaftlichen Einheiten grundsätzlich in rein quantitativen Größen, d.h. ausschließlich über finanzwirtschaftliche Kennzahlen wie etwa Gewinn, Verlust, Unternehmenswert, oder über operative Kennzahlen wie Marktanteile, Absatzmengen, etc. (traditionelles Rechnungswesen)²⁵. Diese beschriebenen quantitativen Größen sollen hier als ökonomische Variablen bezeichnet werden. Bezogen auf eine in diesem Sinne ausgerichtete ökonomische Untersuchung, die sich ausschließlich auf die Analyse der rein ökonomischen Variablen bezieht, ist festzuhalten, daß eine Erfolgsbetrachtung in dieser Sichtweise nur diejenigen Aspekte berücksichtigt, die über diese Variablen abzubilden sind, wie z.B. Output-Größen, Beschäftigungsmaße, Konsum- und Investitionsgrößen.

Im Unterschied zu dieser geschilderten „rein“ ökonomischen Betrachtung erweitert die sozio-ökonomische Sicht im Sinne dieser Arbeit die Analyse des Phänomens

²⁴ Vgl. Smelser, N./ Swedberg, R.: The Sociological Perspective on the Economy, in dies. (Eds.): The Handbook of Social Economy, Princeton 1994, S. 3-26, S. 3ff.

²⁵ Vgl. zum klassischen ökonomischen Erfolgsbegriff z.B.: Fritz, W.: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1992, S. 217f., vgl. auch z.B. Eichhorn, P.: Grundlagen einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung für Unternehmen, Frankfurt 1974, S. 19f.

des Wirtschaftens und die damit verbundene Betrachtung von Erfolg insoweit, als sie sich bei der Analyse des Erfolges nicht auf die alleinige Untersuchung der rein ökonomischen Variablen beschränkt. Sie führt ergänzend zu den rein ökonomischen Analysevariablen für das wirtschaftliche Handeln (Verhalten) relevante soziale Faktoren und davon abgeleitete Erfolgsgrößen ein.

Beinhaltet eine Zielstruktur verschiedenste Zielgrößen mit z.B. auch sozialen (sozio-ökonomischen) Aspekten, so stößt eine sich auf die o.g. rein ökonomische Betrachtung beschränkende Analyse allein aus Vollständigkeitsgründen schnell an ihre Grenzen. Darüber hinaus ist die Relevanz von sozio-ökonomischen Variablen für rein ökonomische Zielgrößen wie z.B. langfristige Unternehmenswertsteigerung unstrittig anerkannt. Auch aus diesem Grund gewinnt im Sinne einer vollständigen Erfolgsanalyse bzw. Beschreibung des Phänomens Erfolg die Untersuchung von sozio-ökonomischen Variablen einen besonderen Stellenwert. Dieser Zusammenhang sei an folgendem Beispiel verdeutlicht:

Die langfristige Unternehmenswertsteigerung (rein ökonomische Variable) setzt die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit, dokumentiert durch einen Mix aus ökonomischen (z.B. Kostenstruktur), qualitativen (z.B. Strategie) und sozio-ökonomischen (z.B. Unternehmenskultur) Erfolgsvariablen voraus. Gerade in der Gründungs- und Anfangsphase von Unternehmen, der typische Fall bei der Privatisierung, wäre eine Erfolgsbetrachtung, die z.B. nur an den rein ökonomischen Variablen ansetzt, für die Erfolgsanalyse wenig aussagekräftig²⁶, da z.B. die möglichen finanziellen Anlaufverluste nicht isoliert, sondern im Zusammenhang mit der möglichen Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens betrachtet werden müssen, um eine verlässliche situationsbezogene Erfolgsaussage als Information zur konkreten Zielrealisierung treffen zu können.

Als weiteres Beispiel, das deutlich macht, inwieweit die sozio-ökonomische Erfolgssicht die klassische ökonomische Erfolgssicht ergänzen kann²⁷, dient der folgende Zusammenhang: Es ist heute im Sinne einer kundenorientierten Unternehmensführung anerkannt, daß für den zukünftigen Unternehmenserfolg nicht mehr nur der quantitativ meßbare Mehrumsatz mit einer Masse anonymer Marktteilnehmer, sondern die Erhöhung der Loyalität des einmal gewonnenen

²⁶ Darüber hinaus sei hier angemerkt, daß auch vermeindlich objektive quantitative Erfolgsgrößen wie z.B. der Gewinn als Erfolgsgröße wegen der handelsrechtlichen Wahlrechte nicht unumstritten sind

²⁷ Die weiteren Ausführungen in dieser Arbeit orientieren sich an dieser Sichtweise

Kundenstamms entscheidend ist²⁸. An diesen Beispiel soll verdeutlicht werden, daß über das traditionelle Rechnungswesen derartige sozio-ökonomische Erfolgsfaktoren nicht abgebildet und in einer in diesem Sinne traditionellen Erfolgsanalyse nicht berücksichtigt werden können. Erst durch die Ergänzung der Erfolgsanalyse um die sozio-ökonomische Sicht können diese Erfolgsfaktoren in die Erfolgsanalyse einbezogen werden.

In diesem Kontext kann angemerkt werden, daß sich die betriebswirtschaftliche Theorie und Praxis mit diesen Zusammenhängen zunehmend auseinandersetzt. Ausgehend von der Erkenntnis, daß zur Erfolgssteuerung und –kontrolle in Ergänzung zu den auf dem traditionellen Rechnungswesen basierenden vorwiegenden vergangenheitsbezogenen finanziellen Steuerungsgrößen die Berücksichtigung weiterer erfolgskritischer Potentiale, welche qualitativen oder vorlaufenden Charakter haben, notwendig ist, wurden integrierte Ansätze wie z.B. das **Balanced Scorecard Model**²⁹ entwickelt, welche diese einseitige Betrachtung der finanziellen Steuerungsgrößen überwinden. So ergänzen beim Balance Scorecard Model die Berücksichtigung von Markt- und Kundenperspektive, der internen Prozeßperspektive sowie der Lern- und Entwicklungsperspektive die klassische finanzwirtschaftliche Perspektive bei Konzeption und Ausgestaltung der unternehmerischen Erfolgssteuerung und –analyse.

Auch die aktuellen Entwicklungen des Handelsrechtes zeigen, daß der Gesetzgeber die Notwendigkeit sieht, daß die Rechnungslegung und die damit verbundene Erfolgsdokumentation über die alleinige Darstellung der finanzwirtschaftliche Perspektive hinausgeht. Neben den Publikationspflichten im Anhang und Lagebericht des Jahresabschlusses sei hier auf das neue Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich hingewiesen³⁰, durch welches die Unternehmen verpflichtet werden, ein sogenanntes Risikomanagement laufend zu praktizieren und hierüber auch regelmäßig zu berichten. Die von diesem Gesetz betroffenen Unternehmen müssen also innerhalb der regelmäßigen Erfolgsdokumentation des Jahresabschlusses über die kritische Erfolgsgröße

²⁸ Vgl. Wildemann, H.: Die schiere Größe bringt keinen dauerhaften Wettbewerbsvorteil, in: FAZ vom 14.6.1999, S. 29

²⁹ Vgl. z.B. Kaplan, R./ Norton, D.: Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Vol. 71, Number 5 September-October 1993 S. 136ff.

³⁰ Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG), vgl. z.B. Hückelhoven, M.: Auswirkungen des KonTraG auf die Rechnungslegung, in: NWB 52/1999

Strategisches Risikomanagement informieren.

Im Hinblick auf diese in der betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis sowie im Handelsrecht anerkannten bzw. geforderten Ergänzung der finanzwirtschaftlichen Perspektive kann als ergänzendes Beispiel für den komplementären Charakter der im Rahmen dieser Arbeit vorzunehmenden sozio-ökonomischen Erfolgssicht die innerhalb einer Unternehmensanalyse vorzunehmende Untersuchung der Erfolgskomponente "Anpassung der Organisation an marktwirtschaftliche Erfordernisse" im Rahmen des Umwandlungsprozesses aufgrund erfolgter Privatisierung durch die THA dienen. Neben die in bezug auf diese Erfolgskomponente zu analysierenden klassischen betriebswirtschaftlichen Aspekte der Anpassung der Unternehmensorganisation eines privatisierten Unternehmens wie interne strukturelle Veränderungen, z.B. Organisations- sowie Beschäftigten- oder Qualifikationsstrukturen und externen Änderungen wie z.B. Lieferanten-, Kunden- und Kooperationsbeziehungen treten für die Unternehmensanalyse im Sinne der sozio-ökonomischen Erfolgssicht zusätzliche relevante Aspekte. Diese Aspekte resultieren gerade aus der Tatsache, daß vom Transformationsprozeß Mitarbeiter betroffen sind, die im privatisierten Unternehmen tätig sind und nicht als mechanistische Aufgabenträger verstanden werden^{31 32} können. Hierbei ist zu beachten, daß diese Mitarbeiter über Fähigkeiten zur autonomen Willensbildung und zugleich über eine individualistische Rationalität und eine begrenzte Informationsverarbeitungskapazität verfügen. Für die Untersuchung der Erfolgskomponente "Anpassung der Organisation an marktwirtschaftliche Erfordernisse" relevante Analyseaspekte dokumentieren sich über das Verhalten der im Unternehmen mitarbeitenden und am Umwandlungsprozeß beteiligten Menschen.

Es lassen sich dabei die folgenden drei Themenkomplexe beispielhaft aufzeigen:

³¹ Vgl. Burchert, H.: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen, 1996, S. 53

³² Vgl. Bleicher, K.: Organisation, in: Bea, F.X.; Dichtl, E. und Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, Stuttgart, New York, 1991 S.103 und 115

1. Wenn eine Unternehmensorganisation im allgemeinen und im Prozeß der Anpassung an marktwirtschaftliche Strukturen im besonderen für die beteiligten Mitarbeiter eine befremdende und frustrierende betriebliche Umwelt darstellt, drohen die Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Individuen zu verkümmern, mit möglichen Auswirkungen auf die wirtschaftlichen Ergebnisse. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter nach Freiräumen und Autonomie finden in der Organisationsstruktur der klassischen betriebswirtschaftlichen Sicht keine Berücksichtigung³³.
2. Es ist die Frage zu stellen, inwieweit es verstanden wurde, eine Unternehmensorganisation derart zu entwickeln, daß die Ziele der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter mit den Zielen der Organisation übereinstimmen. Liegt überhaupt keine derartige Übereinstimmung vor, so handelt es sich um Zielinkongruenz. Die Zielinkongruenz begründet zwischen den Mitgliedern der Organisation bzw. zwischen den an der Umwandlung Beteiligten Konflikte. Zur Zielsicherung und –verwirklichung werden zur Lösung derartiger Konflikte politische Mittel, wie Macht und Koalition zum Einsatz gebracht³⁴.
3. Das privatisierte Unternehmen gehörte vor und nach dem Umwandlungsprozeß verschiedenen Wertesystemen an. Das ursprüngliche Wertesystem hat sich dabei zumindest teilweise als obsolet erwiesen und ist durch ein neues zu ersetzen. In Organisationen ist dies z.B. mit der Veränderung von Bedürfnissen, Machtpotentialen, aber auch von in Symbolen erkennbaren Kulturen verbunden. Den Subjekten im Transformationsprozeß, seien es die Beschäftigten in den Betrieben, das Management, die Eigner oder die Vertreter staatlicher Institutionen, ist eines gemein, sie sind entweder mit dem einem oder mit dem anderen Wertesystem vertraut. Entscheidungen oder Forderungen von Vertretern des einen Wertesystems können von denen des anderen auf Grund der fehlenden Kenntnisse der Zusammenhänge unverständlich erscheinen. Erschwerend für die Verständigung zwischen den Vertretern beider

³³ Vgl. Hoffmann, F.: Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 58. Jg. (1989), Heft 5, S. 336

³⁴ Vgl. Burchert, H.: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen, 1996, S. 54

Wertesysteme kommt hinzu, daß es sich bei dem einen um das obsoleute, überholte, „alte“ handelt, während das andere das „Neue“, die zu realisierende Ziel- und Wertorientierung darstellt. Hieraus ergibt sich rationalerweise, daß es aus Sicht der Vertreter des neuen Wertesystems ineffizient ist, sich mit den Charakteristika und Wirkungszusammenhängen des alten Wertesystems auseinanderzusetzen, da die Anzahl der zu lösenden Probleme des Transformationsprozesses ohnehin immens ist. Sobald diese Denkweise aber zur Verhaltensweise wird, ergeben sich Probleme in der für den Unternehmenserfolg erforderlichen Zusammenarbeit zwischen den Vertretern des neuen und des alten Wertesystems, denn letztere haben ihr Wertesystem auch internalisiert und über einen bestimmten Zeitraum gelebt³⁵. Den Vertretern beider Wertesysteme ist die Entwicklung einer konsensgetragenen Handlungsstrategie nur durch die Integration in einem sozial-kulturellen Lernprozeß möglich, der beiderseits durch die Bereitschaft zum Wandel mobilisiert wird und als einzig erfolgversprechender Weg zur Akzeptanz eines gemeinsam anerkannten (geteilten) neuen Ziel- und Wertesystems betrachtet werden muß.

Die beschriebenen drei Problemfelder des Beispiels verdeutlichen, daß sich zentrale Erfolgskomponenten privatisierter Unternehmen nur unzureichend über rein ökonomischen Variablen, d.h. über die traditionelle betriebswirtschaftliche Sicht darstellen und beschreiben lassen. Das Beispiel verdeutlicht außerdem, daß es als unzureichend angesehen werden muß, den Transformationsprozeß und die Privatisierung ausschließlich als Veränderung von Strukturen zu verstehen und dabei die Mitarbeiter der privatisierten Unternehmen für die Analyse auszuschließen³⁶.

Die geschilderten Beispiele verdeutlichen insgesamt grundsätzlich die Bedeutung der Zusammenhänge zwischen sozio-ökonomischen Faktoren bzw. Analysevariablen und einzelwirtschaftlichen Ergebnissen. Die soziologische Sicht auf das Phänomen des Wirtschaftens und die anerkannte Bedeutung sozio-ökonomischer Faktoren für den Unternehmenserfolg bestimmen dabei den Rahmen für die sozio-ökonomische Erfolgssicht.

³⁵ Vgl. Burchert, H.: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen, 1996, S. 172

Aus der sozio-ökonomischen Sicht ergeben sich nun besondere Anforderungen und Eigenschaften der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse.

Diese Anforderungen und Eigenschaften der sozio-ökonomische Erfolgsanalyse lassen sich dabei im Sinne der Sicht dieser Arbeit wie folgt beschreiben:

Im Rahmen der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse erfolgt die Bestimmung von Erfolg grundsätzlich über das Identifizieren der in Bezug zur vorgegeben Zielsetzung relevanten ökonomischen und sozio-ökonomischen Erfolgspotentiale sowie die Ermittlung und Darstellung der jeweiligen Erfolgsausprägungen dieser Potentiale. Es werden dabei sowohl quantitative als auch qualitative Aspekte für die Erfolgsanalyse berücksichtigt.

Zentraler Aspekt dieser sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse ist die für die Erfolgsbestimmung erforderliche Untersuchung der zielbezogenen relevanten Erfolgspotentiale. Diese Vorgehensweise unterscheidet sich elementar von der üblichen auf dem traditionellen Rechnungswesen basierenden ökonomischen Erfolgsbetrachtung, die aufgrund eines angenommenen Kausalzusammenhanges zwischen rechnungswesenbasierten Kennziffern und wirtschaftlichen, ökonomischen Erfolg unterstellt, daß über die reine Analyse von finanz- und operativen Kennziffern, der Unternehmenserfolg beschrieben werden könnte.

Die hier dargestellten Anforderungen an die sozio-ökonomische Erfolgssicht verdeutlichen, daß sich eine sozio-ökonomische Analyse des Erfolges der THA-Privatisierung nur im beschränkten Maße auf die Informationen der traditionellen Rechnungslegung der THA und der privatisierten Unternehmen beziehen kann. Der über die traditionelle Rechnungslegung hinausgehende Informationsbedarf verdeutlicht dabei die Notwendigkeit der unternehmensbezogenen Einzelanalyse einer durchgeführten Privatisierung, welche die zusätzlich benötigten Informationen für die Erfolgsanalyse liefert.

Im Kontext mit der hier verwendeten Terminologie der sozio-ökonomischen Erfolgssicht kann auch der Bezug zu der auf G. Weisser zurückgehenden zielbezogenen "Erfolgswürdigung" aufgezeigt werden³⁷.

³⁶ Vgl. Burchert, H.: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen, 1996, S. 199

³⁷ Vgl. Weisser, G.: Debatte über die Erfolgswürdigung auf dem VII. Internationalen Kongreß der Gemeinwirtschaft, Berlin, vom 10.-13.5.1965, hier: Zusammenfassung, veröffentlicht in: Annalen der Gemeinwirtschaft, Heft 2/3 1965, S. 293 ff.,

Gerade im Zusammenhang mit der Beurteilung des Erfolges öffentlicher Unternehmen verwies G. Weisser auf die Problematik einer Bezeichnung wie "Erfolgsmessung", die zu vorschnellen Erwartungen hinsichtlich der totalen Quantifizierbarkeit und Exaktheit der Ergebnisse verführe³⁸ und plädierte für die Bezeichnung "Erfolgswürdigung". Mit dieser Terminologie sollte verdeutlicht werden, daß zwar die möglichst weitgehende quantitative Erfassung der Erfolgsgrößen von zentraler Bedeutung ist, jedoch die nicht quantifizierbaren Teile von Erfolg (z.B. "qualitative" Erfolgsmerkmale wie Zufriedenheitsgrade von Kunden, Humanisierung der Arbeitssituation der Mitarbeiter etc.) keineswegs vernachlässigt werden dürfen, sondern gegebenenfalls durch verbale Ergänzungen berücksichtigt werden müßten³⁹. Diese Beachtung von nichtquantitativen Erfolgsmerkmalen ist notwendig, da nach G. Weisser über den Erfolg stets nur im Blick auf den ganzen "Sinn" von Unternehmen etwas ausgesagt werden kann, "und der Sinn eines Unternehmens besteht nur aus einem Ziel"^{40 41}.

In bezug auf die traditionelle Rechnungslegung ergibt sich in diesem Zusammenhang, daß diese kein ausreichendes Instrument darstellt, um im Sinne G. Weissers eine "Erfolgswürdigung" durchzuführen⁴², da mit der Hilfe des kaufmännischen bzw. des kameralistischen Rechnungswesens und ihrer Beschränkung auf quantitative Erfolgsmerkmale nur Aussagen darüber gemacht werden können, ob ein Ziel des Unternehmens, das Gewinnziel, erreicht ist⁴³.

insbesondere S. 301ff.

³⁸ Vgl. Zipp, M.: Das Konzept einer zielbezogenen Erfolgswürdigung für öffentliche Unternehmen - dargestellt am Beispiel des Paketdienstes der Deutschen Bundespost, Ratingen 1991, S.12

³⁹ Vgl. Weisser, G.: Beiträge zur Gesellschaftspolitik, hrsg. von Katterle, S. u.a., Göttingen 1978, S. 624 f.

⁴⁰ Vgl. Weisser, G.: Die Unternehmensmorphologie - nur Randgebiet? Bemerkungen zu ihrer Erkenntniskritik und Methodologie, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 7, Göttingen 1966/67, S. 1-48, S13

⁴¹ Vgl. Weisser, G.: Gemeinwirtschaftlichkeit bei Einzelwirtschaften, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft Nr. 11, Frankfurt/ Köln 1976, S. 38

⁴² Vgl. Neumann, L.: Debatte über die Erfolgswürdigung auf dem VII. Internationalen Kongreß der Gemeinwirtschaft, Berlin, vom 10.-13.5.1965, hier: Diskussionsbeiträge, veröffentlicht in: Annalen der Gemeinwirtschaft, Heft 2/3 1965, S. 314

⁴³ Vgl. Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, in: ders., Grundfragen öffentlicher Betriebe I, Baden-Baden 1976, S.49ff.

1.3 Hierarchiekonzeption für Erfolgsbetrachtung

Ist der Erfolg und damit verbunden die Erfolgsbestimmung nicht evident, wie dies insbesondere bei einer komplexen Aufgabenstellung wie der Privatisierung durch die THA der Fall ist, so wird es notwendig, für die Ermittlung des Erfolges der Analysesituation entsprechend strukturierte Methoden einzusetzen. Für die hier zu entwickelnde Erfolgsanalyse durchgeführter THA-Privatisierungen soll die Vorgehensweise zur Bestimmung dieser Methoden zunächst auf der Grundlage eines hier einzuführenden gedanklichen Konstruktes⁴⁴ zum Privatisierungserfolg weiter strukturiert werden.

Als theoretische Grundlage zur Anwendung eines solchen gedanklichen Konstruktes zum Erfolg von Privatisierung soll dabei einleitend eine Hierarchiekonzeption für die Erfolgsbetrachtung vorgestellt werden.

Von der Annahme ausgehend, daß es einen einzigen, generellen Faktor in allen Erfolgskriterien, also auch für die Beobachtung der Privatisierung und für die Bewertung ihres Erfolges, ein "Meta-Kriterium" des Privatisierungserfolges **nicht** gibt, erscheint es möglich, analog zur Sicht *Seashores* mittels einer Kriterienhierarchie eine Strukturierung der Erfolgsproblematik durchzuführen⁴⁵. Das dabei angewandte Ordnungsmuster umfaßt drei pyramidenförmig angeordnete Hierarchiestufen⁴⁶:

1. Die oberste Hierarchiestufe bildet das „ultimate criterion“. Eine direkte Meßbarkeit dieses Kriteriums ist nicht gegeben (bestenfalls in einer historischen Rückschau), es dient hauptsächlich als Basis zur Entwicklung der nachgeordneten Kriterien⁴⁷.
2. Auf der zweiten Stufe befinden sich die „penultimate criteria“. Sie stellen ergebnisorientierte Merkmale dar, die zwar wertmäßig-inhaltliche Beziehungen zueinander aufweisen, aber trotzdem ursächlich weitgehend unabhängig

⁴⁴ Konstrukt verstanden als Arbeitshypothese oder gedankliche Hilfskonstruktion für die Beschreibung von Phänomenen, die der direkten Beobachtung nicht zugänglich sind, sondern nur aus anderen beobachtbaren Daten erschlossen werden können

⁴⁵ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmensteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 62

⁴⁶ Vgl. Seashore, S. E.: Criteria of Organizational Effectiveness, in: MBR: Vol. 17, 1965, July, S. 26 - 30, S. 28f.; Seashore, S. E./ Yuchtman, E.: The Elements of Organizational Performance, in: Indik, B. P./ Berrien, F. K. (Hrsg.): People, Groups and Organizations New York 1968, S. 172 - 188, S. 173ff.; auch Kirchoff, B. A., Organizational Effectiveness Measurement and Policy Research, in: AMR, Vol. 2, 1997, S. 347 - 355, S. 349ff.

⁴⁷ Vgl. Bünting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, S. 75ff.

voneinander sind. Ihre Ausprägungen stellen gemeinsam unter Berücksichtigung einer Gewichtung den Erfüllungsgrad des „ultimate criterion“ dar⁴⁸.

3. Die unterste Stufe der Pyramide bildet eine Vielzahl nachgeordneter Kriterien. Diese Kriterien beziehen sich auf untere Ebenen der Zielhierarchie oder interne Prozesse und weisen eine große Zahl von gegenseitigen Abhängigkeiten auf. Im Gegensatz zu den Kriterien der oberen Stufen haben sie nur kurzfristige Gültigkeit und unterliegen somit einem zeitabhängigen Wechsel⁴⁹.

Anhand des Hierarchiekonzepts *Seashore's* wird noch einmal verdeutlicht, daß sich das Phänomen des Erfolges grundsätzlich aus einer Vielzahl von Elementen zusammensetzen kann. Die Unmöglichkeit der Operationalisierung und Meßbarkeit des „ultimate criterion“ und die mögliche Existenz der nachfolgenden hohen Zahl von miteinander in mehr oder weniger ausgeprägter horizontaler und vertikaler Beziehung stehenden Kriterien zeigt die grundsätzlich mögliche Komplexität eines Erfolgskonstruktes auf. Nach *Kirchhoff*⁵⁰ wird dabei nicht nur die Möglichkeit der Ermittlung und Bestimmung eines „ultimate criterions“ für komplexe Gebilde angezweifelt, sondern es wird auch dessen Existenz verneint und darüber hinaus die grundsätzliche Möglichkeit zur Erfolgsanalyse erst bei den Kriterien der zweiten Stufe angenommen⁵¹.

1.4 Methodologische Schritte zur Konkretisierung und Operationalisierung von Erfolg

Die Einführung eines gedanklichen Erfolgskonstruktes dient im Rahmen einer Erfolgsbetrachtung bei komplexeren Analyseobjekten, wie z.B. der THA-Privatisierung, der strukturierten Vorgehensweise, die bezweckt, in einer weiteren Stufe der Analyse operationalisierbare Erfolgskriterien abzuleiten.

Die nachfolgend beschriebenen methodologischen Schritte dienen dieser

⁴⁸ Vgl. ebd.

⁴⁹ Vgl. Bünning, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, S. 75ff.

⁵⁰ Vgl. Kirchhoff, B. A., Organizational Effectiveness Measurement and Policy Research, in: AMR, Vol. 2, 1997, S. 347 - 355, S. 350ff.

⁵¹ Vgl. Kirchhoff, B. A., Organizational Effectiveness Measurement and Policy Research, in: AMR, Vol. 2, 1997, S. 347 - 355,

Konkretisierung und Operationalisierung von Erfolgskriterien zum Privatisierungserfolg der THA und folgen im wesentlichen dem auf *Lazarsfeld* zurückgehenden Prozeß der Überleitung von rein begrifflichen Konstrukten (nominale Definition) in eine Form eben dieser Konstrukte, welche die Meßbarkeit derselben ermöglicht (operationale Definition). Dieser Prozeß stellt eine allgemeine, d.h. nicht speziell auf die Erfolgsproblematik zugeschnittene Verfahrensweise für den Bereich der Sozialwissenschaften dar. Unter Berücksichtigung der Erfolgsthematik setzt sich dieser Prozeß aus den folgenden vier aufeinanderfolgenden Schritten zusammen⁵².

Im *ersten Schritt* wird von einer zu Beginn nur abstrakten Vorstellung des Konstruktes „Erfolg der Privatisierung durch die THA“ ausgegangen. Eine solche Konzeption könnte im vorliegenden Fall z. B. mit **„bestgeeignete Privatisierung zur Erfüllung der Transformationsziele durch die THA“** (nominale Definition) umschrieben werden.

Anschließend wird im *zweiten Schritt* die Konkretisierung der anfänglichen Erfolgsvorstellung durch Zerlegung in einzelne Dimensionen des Erfolges vorgenommen, d.h. es wird ein „Set“ von Dimensionen erstellt. Die Hauptproblematik dieses Schrittes liegt in der Bestimmung der relevanten Erfolgsdimensionen sowie der Ermittlung und Berücksichtigung von Interdependenzen.

Als *dritter Schritt* folgt die Auswahl von aussagefähigen Indikatoren für die einzelnen Erfolgsdimensionen. Mit ihrer Hilfe werden operationale Definitionen der Dimensionen gebildet. Die Aufgabenstellung liegt hierbei in der Zuordnung der einzelnen Indikatoren zu den jeweiligen Erfolgsdimensionen.

Im abschließenden *vierten Schritt* wird versucht, aus den zuvor festgelegten Indikatoren umfassendere Globalindikatoren - im Idealfall einen einzigen Globalindikator - abzuleiten. Mit diesem Schritt wird beabsichtigt, eine absolute Vergleichbarkeit der untersuchten Objekte, zumindest für bestimmte Situationen, zu

S. 350ff.

⁵² Vgl. Lazarsfeld, P. F., Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart 1967, S. 95 -117, S. 106ff, sowie Budäus, D./Dobler, C., Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 62f.

erreichen.

Die Ableitung eines einzigen Globalindicators erscheint jedoch vor dem Hintergrund komplexer Aufgabenstellungen und unter Einbeziehung der möglichen Multidimensionalität des Erfolgskonstruktes, insbesondere bei der vorliegenden Aufgabenstellung der Analyse von Privatisierungserfolg, nicht möglich⁵³. Nach *Cameron/ Whetten* besteht keine Möglichkeit einen Globalindikator in der o.g. Weise zu bestimmen: „Because of the complexity of effectiveness, it is inappropriate to rely on univariate measures and singular ratings. Following the axiom that a measuring device must be as complex as the phenomenon it is measuring, multiple indicators of effectiveness are essential“⁵⁴.

Es ist somit davon auszugehen, daß sich das Erfolgskonstrukt zur THA-Privatisierung nicht über einen einzelnen Globalindikator erschließen läßt. Die Komplexität des Analyseobjektes führt dazu, daß im Rahmen dieser Arbeit über die Konstituierung eines Modells des Erfolges⁵⁵ durchgeführter Privatisierungen die dargestellte Konstruktauflösung vorgenommen werden soll. Es erfolgt also im Anschluß an die dargelegte Vorgehensweise zur Konstruktauflösung in einem nächsten Schritt der Weg der Paradigma- bzw. der daraus resultierenden Modellentwicklung zur Identifizierung der Dimensionen des Erfolges. Grundsätzlich ist dabei der Geltungsbereich des zugrundeliegenden Erfolgskonstruktes zu hinterfragen. („Worin äußert sich Erfolg?“). Hieraus sind die entsprechende Kriterien (Erfolgsindikatoren) abzuleiten und zu operationalisieren („Wie mißt man Erfolg?“). Grundsätzlich gibt es für diese Fragenkomplexe keine generellen, wohl aber aus der jeweiligen Forschungs- und Anwendungssituation ableitbare Antworten⁵⁶. Um den Bezug zur spezifischen Forschungs- und Anwendungssituation herzustellen, wird daher, als Grundlage jeder wissenschaftlichen Untersuchung, die folgende Modellbildung als Hypothesenkonstrukt oder Theorie mittlerer Reichweite (Paradigma) zur Analyse der THA-Privatisierungsziele durchgeführt und darauf aufbauend eine für diese Arbeit maßgebliche, in Anwendung des entwickelten

⁵³ Vgl. Lazarsfeld, P. F.: Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart 1967, S. 95 -117, S. 108f.

⁵⁴ Vgl. Cameron, K. S./Whetten, D. A.: Some Conclusions about Organizational Effectiveness, in: Dies. (Eds.): Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models, Orlando usw. 1983, S. 261-277, S. 268.

⁵⁵ Vgl. Campbell, J. P.: On the Nature of Organizational Effectiveness, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 13-55, S. 18

⁵⁶ Vgl. Scholz, Ch., in Handwörterbuch der Organisation 1992 Sp. 534

Paradigmas, grundsätzliche Definition von Privatisierungserfolg eingeführt.

In diesem Zusammenhang ist auf die Rolle und Bedeutung wissenschaftlicher Hypothesen hinzuweisen, wie sie schon von M. R. Cohen und E. Nagel beschrieben worden sind: „We cannot take a single step forward in any inquiry unless we begin with suggested explanation or solution of the difficulty which originated it. Such tentative explanations are suggested to us by something in the subject matter and by our previous knowledge. When they are formulated as propositions, they are called hypothesis. The function of a hypothesis is to direct our search for the order among facts. The suggestion formulated in the hypothesis may be solutions to the problem. Whether they are is the task of the inquiry“⁵⁷. Mit anderen Worten: es kann keine absoluten „Problemlösungs-Entdeckungen“, sondern nur solche im Bezugsrahmen einer begrenzten Theorie (Paradigma/ Theorie mittlerer Reichweite) geben.

Das erklärt auch die Antwort von R. Merton an R. Dahrendorf⁵⁸, der bemerkt hatte, daß die moderne empirische Soziologie den Sinn für Neugierde, die Lösung von Rätseln und die Beschäftigung mit Problemen verloren hätte. Dahrendorf meint, um das zu realisieren, müsse nur „am Anfang jeder wissenschaftlichen Forschung eine Tatsache oder Tatsachenmenge stehen... , die den Forscher erstaunen läßt“. Merton stellt dagegen heraus, daß es einzig auf „Probleme“ ankomme. Keineswegs genüge der Vorschlag Dahrendorfs, einfach die Frage „Warum?“ an irgendwelche vermeintliche Tatsachen zu stellen, um Probleme zu entdecken⁵⁹. Damit würde die logische Situation auf den Kopf gestellt. Die Tatsachen werden von den Fragestellungen bestimmt und nicht umgekehrt. Probleme in der Wissenschaft sind immer nur solche Fragen, die eine auf dem betreffenden Gebiete bestehende Meinung „bestätigen, erweitern oder revidieren“. Obwohl jedes Problem in einer Wissenschaft eine oder mehrere Fragen bewirkt, wird nicht mit jeder Frage ein wissenschaftliches Problem ausgedrückt, um mit Merton zu sprechen. Dazu gehört mehr. In völliger Übereinstimmung mit dem hier beschriebenen Sachverhalt befindet sich auch G. Myrdal, der den gleichen Tatbestand wie folgt beschreibt: „Theory,

⁵⁷ Cohen, R./ Nagel, E.: An Introduction to Logic and Scientific Method, New York 1934, zitiert nach Schmelzer, H.: Kommunikationsmedien und gesellschaftliche Wertvorstellungen, Düsseldorf 1968, S. 52

⁵⁸ Vgl. Merton, R./ Broom, L./ Cottrell, L. (Hrsg.), Sociology Today. Problems and Prospects, New York 1959, S. X/XI; Dahrendorf, R.: Out of Utopia: Toward a Reorientation of Sociological Analysis, in: American Journal of Sociology, Bd. 64 (1958), dtsh, Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia, Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie, München 1986

⁵⁹ Vgl. König, R.: Einige Bemerkungen über die Bedeutung der empirischen Forschung in der Soziologie, in: Handbuch der Empirischen Sozialforschung, 2. Bd. Stuttgart 1969, S. 1278-1291, S. 1279f.

therefore, must always be a priori to the empirical observations of the facts. Facts come to mean something only as ascertained and organized in the frame of a theory. Indeed, facts as part of scientific knowledge have no existence outside such a frame. Questions must be asked before answers can be obtained and in order to make sense, the questions must be a part of a logically coordinated attempt to understand social reality as a whole. A non-theoretical approach is, in strict logic, unthinkable⁶⁰.

Im Sinne dieses Verständnisses bemüht sich diese Untersuchung, mit dem hier zu entwickelnden Paradigma mittlerer Reichweite, diese Theorie "a priori" zu den Tatsachen explizit zu machen, um die Untersuchungsergebnisse dann daran hinsichtlich ihrer „Problemrelevanz“ beurteilen und einordnen zu können.

⁶⁰ Vgl. Myrdal, G.: Value in Social Theory. A Selection of Essays in Methodology, London 1958, S. 233

2. Definition von Privatisierungserfolg

2.1 Ziele der THA-Privatisierung

Der Zielanalyse stellt einen der zentralen Aspekte der Erfolgsanalyse dar. Die Grundlage für die Ziele der THA-Privatisierung bildet die Zielsetzung der wirtschaftlichen Transformation Ostdeutschlands. Dokumentiert wurde die konkrete Zielstellung der THA-Privatisierung u.a. innerhalb des Treuhandgesetzes sowie davon abgeleitet innerhalb der Leitlinien der Geschäftspolitik der THA, wobei hierbei anzumerken ist, daß sich die THA nicht immer an die gesetzlichen Vorgaben hielt, wenn es ihr aus pragmatischen Überlegungen heraus opportun erschien, bzw. der Gesetzgeber der THA – wohl aus der Einmaligkeit der Situation heraus – einen breiten Ermessensspielraum für die Erfüllung des Transformationsauftrages einräumte⁶¹. Die im Rahmen dieser Arbeit vorzugebende Festlegung der THA-Ziele zur Privatisierung als Grundlage zur Bestimmung der Definition des Privatisierungserfolges orientiert sich im wesentlichen an den innerhalb der Leitlinien der THA-Geschäftspolitik formulierten Zielsetzungen.

Gemäß den Leitlinien der Geschäftspolitik der THA (Auszüge die Privatisierung betreffend)⁶², die vom Treuhandgesetz abgeleitet wurden, ergibt sich als grundsätzliche Zielsetzung der THA-Privatisierung:

- “1. Zentrale Aufgabe der Treuhandanstalt (ist) die Mitwirkung beim Aufbau einer leistungs- und wettbewerbsfähigen modernen Wirtschaft, die Arbeitsplätze sichert und neu schafft.”
- “2. In Erfüllung ihres gesetzlichen Auftrages konzentriert sich die THA darauf
 - die unternehmerische Tätigkeit des Staates durch Privatisierung so rasch und soweit wie möglich zurückzuführen.
 - die Wettbewerbsfähigkeit möglichst vieler Unternehmen durch wirtschaftlich vertretbare Maßnahmen bei der Umstrukturierung zu unterstützen und damit

⁶¹ Vgl. Rauschschnabel, M.: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt, Wiesbaden 1996, S. 11f.

der Privatisierung zuzuführen,”

“4 Die Schaffung von Privateigentum und die Förderung des Wettbewerbs haben entscheidende Bedeutung für die Strukturanpassung der Wirtschaft.”

“5. Die Privatisierungspolitik der THA folgt generellen Leitlinien:

.....

- In der Angebotsauswertung und der Vergabeentscheidung der THA sind neben Kaufpreis und den Vertragskonditionen insbesondere folgende Faktoren zu prüfen:

.....

- das unternehmerische Konzept, das Managementpotential, die Investitionen und die Finanzkraft des Erwerbers für die Aufrechterhaltung und die Sicherung einer möglichst hohen Zahl von Arbeitsplätzen und die Weiterführung von Betrieben....”

Dieser Auszug aus Leitlinien der Geschäftspolitik der THA verdeutlicht, daß die zentrale Aufgabenstellung und damit Zielvorgabe für die THA-Privatisierung, die Schaffung von **dauerhaft wettbewerbsfähigen** privatwirtschaftlichen Unternehmen darstellt. Diese Zielsetzung ordnet sich dabei in die grundlegende Aufgabenstellung der Systemtransformation zur Überführung der ehemaligen zentralverwalteten Staatswirtschaft der DDR zum marktwirtschaftlichen System ein, die bezweckt, dauerhaft wettbewerbsfähige Strukturen in den neuen Bundesländern im Sinne der marktwirtschaftlichen Erneuerung zu schaffen. Es ist jedoch zu beachten, daß aus der in den Leitlinien der Geschäftspolitik der THA formulierten Aufgabenstellung bzw. Zielsetzung keine konkreten Handlungen oder Aktivitäten abgeleitet werden können. Die formulierte Aufgabenstellungen, die Zielsetzung der THA ist also nicht operational definiert⁶³.

Die Zielstellung der THA ist außerdem komplex, beinhaltet sie doch Zielaspekte, die nicht kongruent sind. Als Beispiel können hier die Beachtung der Nebenziele zügige Privatisierung und hoher Beschäftigungsstand im Gegensatz zur Schaffung von wettbewerbsfähigen Unternehmen stehen. Dies ist für das weitere Vorgehen dieser Arbeit zu beachten.

⁶² Vgl. Treuhandanstalt, Organisationshandbuch Richtlinie Nr.: R-02/90 Stand 10/91 S. 2

Die Aktivitäten der THA zur Privatisierung diente also der Transformation der ehemals zentralverwalteten Staatswirtschaft der DDR hin zu wettbewerblichen marktwirtschaftlichen Strukturen.

Wesentlicher Bestandteil des Zielsystem der THA war dabei die Schaffung von dauerhaft wettbewerbsfähigen, d.h. eigenständig überlebensfähigen Unternehmen. Nebenziele stellen eine rasche Privatisierung sowie die Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen dar. Für das weitere Vorgehen beschränkt sich die Arbeit im wesentlichen auf die Erfolgsanalyse dieser Zielgrößen mit dem Schwerpunkt auf den Zielaspekt der Schaffung dauerhaft wettbewerbsfähiger Unternehmen. Darüber hinaus formulierte THA-Privatisierungszielaspekte wie etwa Anteil ausländischer Investoren, Anteil ostdeutscher Investoren, zügige Privatisierung oder Sanierungsaktivitäten während der Privatisierung sind nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit.

Im Rahmen dieser Arbeit und im Sinne des beschriebenen grundsätzlichen methodologischen Vorgehens ist es nun notwendig, den Begriff Erfolg der Privatisierung der THA zunächst als nominale Definition zu erarbeiten. Ausgehend von dieser nominalen Definition werden anschließend die verschiedenen Erfolgsdimensionen von Privatisierungserfolg definiert und darauf aufbauend die weitere Untergliederung in die relevanten Erfolgsfaktoren vorgenommen, mit dem Ziel, eine methodisch notwendige operationale Definition des Privatisierungserfolges der THA vorzustellen.

⁶³ Vgl. zur Notwendigkeit der operationalen Zielsetzung z.B.: Berthel, J. Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1975

2.2 Definition Erfolg THA-Privatisierung

Die Analyse der Treuhandziele für den Bereich Privatisierung zeigt, daß die vorgegebene Aufgaben- bzw. Zielstellung mehrdimensional strukturiert ist. Die Definition für den Privatisierungserfolg muß diese Komplexität berücksichtigen.

Die Zielstellung der THA-Privatisierung läßt sich grundsätzlich durch quantitative (rasche Privatisierung/ Anzahl Privatisierungen) sowie qualitative Zielaspekte (wettbewerbsfähige Unternehmen) charakterisieren. Entsprechend dieser Einteilung in quantitative und qualitative Zielelemente können zwei grundsätzliche Sichtweisen zum THA-Privatisierungserfolges aufgezeigt werden.

In einer ersten Sichtweise bezieht sich Privatisierungserfolg als rein quantitative Größe auf die Anzahl der Unternehmen, die unter Bezug auf die zeitlichen Vorgaben, d.h. bis Ende 1994, in privatwirtschaftlichen Besitz überführt werden konnten.

Diese Sichtweise kann jedoch nur erste Anhaltspunkte über den Privatisierungserfolg liefern, da hierbei wesentliche Aspekte der o.g. THA-Zielstellung nicht berücksichtigt werden. Sagt doch die Tatsache, daß ein Unternehmen in privatwirtschaftlichen Besitz übergegangen ist nichts darüber aus, ob dieses Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig und überlebensfähig sein kann. Eine Erweiterung der Sichtweise zur Analyse des Privatisierungserfolges, die die Zielvorgaben der THA stärker berücksichtigt, erscheint daher notwendig. Die Berücksichtigung dieser Zielvorgaben führt innerhalb der folgenden Definition zur zweiten erweiterten Sichtweise des Privatisierungserfolges der THA:

Ausgehend von der Sicht eines Unternehmen als soziales System definiert sich im Rahmen dieser Arbeit der Erfolg der Privatisierung durch die THA in dem Umfang,

- in dem durch die Aktivitäten der THA dazu beigetragen werden konnte, Unternehmen in den privatwirtschaftlichen Besitz zu überführen,**
- in dem die grundsätzliche dauerhafte Überlebens- bzw. Wettbewerbsfähigkeit bei möglichst hohem Beschäftigungsstand in Unternehmen als Nebenbedingung erreicht wurde. Diese Überlebens- bzw. Wettbewerbsfähigkeit der privatisierten Unternehmen dokumentiert sich dabei**

- im Rahmen einer sozio-ökonomischen, unternehmensbezogenen Einzelerfolgsanalyse. Als grundsätzliche Strukturierung dieser Analyse dient dabei der Bezug zum Paradigma T. Parsons⁶⁴ im Sinne der bereits erläuterten, für wissenschaftliche Untersuchungen notwendigen "a priori-Theorie" (Hypothesenkonstrukt) zur strukturellen und funktionalen Analyse sozialer Systeme. Die Analysestruktur leitet sich aus den vier elementaren Funktionen sozialer Systeme ab: Strukturhaltung, Integration, Zielerreichung und „Adaptation“ (Anpassung)⁶⁵.

Innerhalb dieser Definition enthält die Zielgröße "hoher Beschäftigungsstand", ergänzend zu dem allgemein vorgegebenem wirtschaftspolitischen Ziel der Schaffung wettbewerbsfähiger Unternehmen, zusätzlich konkret und explizit bei einzelnen Privatisierungen durch die Privatisierungsvereinbarung formulierte und zu verfolgende gesonderte wirtschafts- und strukturpolitische Ziele. I.d.R. handelte es sich dabei um Arbeitsplatz- und Investitionszusagen seitens der Investoren. Für die Vielzahl der Privatisierungsfälle waren innerhalb der Privatisierungsvereinbarung explizit vorgegebene wirtschafts- oder strukturpolitische Zielvorgaben nicht gegeben. Dennoch wird der Aspekt einer zusätzlich explizit formulierten wirtschaftspolitischen Zielsetzung aus Vollständigkeitsgründen grundsätzlich bei der Entwicklung des hier anzuwendenden Erfolgsmodells berücksichtigt.

Soweit im Rahmen einer Privatisierung nicht explizit auf wirtschaftspolitische Ziele eingegangen wurde, beschränkt sich die Erfolgsanalyse auf die Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit des privatisierten Unternehmens, mit der gleichbedeutend die zentrale bzw. allgemeine wirtschaftspolitische Zielrealisierung der THA untersucht wird.

Die vorliegende Definition gibt entsprechend dem o.g. methodologischen Vorgehen vor, wie auf einer übergeordneten Stufe die erste Konkretisierung des Erfolgsbegriffes durch Zerlegung in einzelne Dimensionen zu strukturieren ist. Die oberste Strukturierung in einzelne Dimensionen orientiert sich dabei am Paradigma T. Parsons zur Beschreibung und Analyse sozialer Systeme.

⁶⁴ Vgl. z.B. Parsons, T.: Structure and Process in Modern Societies, New York/ London 1960

⁶⁵ Die Anpassung meint die Aufnahme und Bereitstellung von Ressourcen, z.B. persönliche Kompetenz, Information, Geld. Die Zielerreichung meint die teleologische Orientierung an Handlungszielen. Die Integration bezieht sich auf Gemeinschaftsbildung und normative Orientierung und die Strukturhaltung bezeichnet die Sicherung der Gemeinsamkeiten der kulturellen Überzeugungen. Vgl. Kneer, G./ Nassehi, A.: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, München 1993, S. 30

Neben den einzelnen Dimensionen des Privatisierungserfolges stellt die für die Erfolgsbestimmung grundsätzlich erforderliche Strukturierung in notwendige und hinreichende Erfolgskriterien einen zentralen Bestandteil der Erfolgsbetrachtung dar.

Dabei dient auf Basis der vorliegende Definition als erster Hinweis für einen grundsätzlichen Privatisierungserfolg die Tatsache, daß fünf Jahre nach Ende der operativen Tätigkeit der THA privatisierte Unternehmen überlebt haben bzw. noch existieren⁶⁶. Es handelt sich dabei allerdings nur um ein notwendiges, nicht jedoch um ein hinreichendes Kriterium für den Privatisierungserfolg. Wenn also privatisierte Unternehmen heute noch existieren, läßt dies zwar die Vermutung zu, daß wettbewerbs- und überlebensfähige Unternehmen entstanden sind, definitiv bestimmen läßt sich dies jedoch nur über eine weitergehende Unternehmensanalyse der privatisierten Unternehmen, aus der sich das hinreichende Kriterium für Privatisierungserfolg ableiten läßt. Aus der Komplexität des Analyseobjektes ergibt es sich also, daß die für die Analyse des Privatisierungserfolges notwendige Bestimmung des hinreichenden Erfolgskriteriums über eine weitergehende Unternehmensanalyse des privatisierten Unternehmens erfolgt.

Als hinreichendes Kriterium im dem obigen Sinne führt somit die Analyse der privatisierten Unternehmen zu Erkenntnissen über den Privatisierungserfolg der THA. Mit Bezug auf die zentrale Zielsetzung der Privatisierung durch die THA, bezieht sich die (Erfolgs-)Analyse der privatisierten Unternehmen im Sinne der vorliegenden Erfolgsdefinition vor allem auf deren Wettbewerbs- und Überlebensfähigkeit. Hierbei handelt es sich um wesentliche Zielelemente eines jeden privatwirtschaftlichen Unternehmens, deren Erfüllung wesentliche Erfolgsaspekte dieser Unternehmen darstellen und auch Ausdruck ihres Unternehmenserfolges sind. Die im Zusammenhang mit dem Privatisierungserfolg der THA notwendige Analyse der privatisierten Unternehmen bezieht sich also in wesentlichen Punkten auf die Analyse von Erfolgsaspekten und damit verbunden auf eine Erfolgsanalyse eben derselben Unternehmen.

⁶⁶ Vgl. zu "Überleben" als Minimalkriterium des betrieblichen Erfolges: Brüderl, J./ Preisendörfer, P./ Ziegler, R.: Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin 1996, S. 91 f.

Anders formuliert: **Der Erfolg der THA-Privatisierung drückt sich vor allem über die Analyse von Erfolg bzw. Erfolgspositionen der privatisierten Unternehmen aus oder die Analyse von Erfolg bzw. Erfolgspositionen der privatisierten Unternehmen gibt Auskunft über den THA-Privatisierungserfolg.**

Gemäß der Zielsetzung der THA-Privatisierung lassen sich in diesem Sinne ohne eine eingehende Analyse des Erfolges bzw. der Erfolgspositionen der privatisierten Unternehmen keine hinreichenden Erkenntnisse über den Privatisierungserfolg der THA ableiten.

Die notwendige Analyse des Erfolges bzw. von Erfolgspositionen der privatisierten Unternehmen erfordert dabei die Beachtung der folgenden Punkte:

Wie geschildert stellt sich die Erfolgsanalyse der THA-Privatisierung vor allem als eine Ergebnisanalyse auf Basis der einzelfallbezogenen Unternehmensuntersuchung dar. Hierbei ist nun aufgrund der Vielfalt möglicher Unternehmen und Unternehmensentwicklungen zu beachten, daß über eine geeignete Klassifikation von Gruppen privatisierter Unternehmen berücksichtigt werden muß, daß sich die anzuwendenden Erfolgsmaßstäbe sowie Erfolgsausprägungen ganz unterschiedlich in Bezug auf den möglichen zu erfassenden Privatisierungserfolg darstellen können. D.h., es ist anzunehmen, daß Erfolgsmaßstäbe bei verschiedenen Gruppen von privatisierten Unternehmen in ganz unterschiedlichen Ausprägungen den Privatisierungserfolg dokumentieren. Es ist daher bei der Ergebnisanalyse auf Basis eines privatisierten Unternehmens bei der Auswahl der anzuwendenden Erfolgskriterien darauf zu achten, daß diese Erfolgskriterien im Rahmen einer geeigneten Klassifikation angemessen die konkrete Situation und Entwicklung des privatisierten Unternehmens berücksichtigen⁶⁷.

⁶⁷ Vgl. Burchert, H.: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen, 1996, S. 4

Neben der Orientierung der anzuwendenden Erfolgskriterien auf konkrete Situation und Entwicklung des privatisierten Unternehmens ergibt sich aus der Tatsache, daß sich die Erfolgsanalyse der THA-Privatisierung als Unternehmenserfolgs- bzw. Ergebnisanalyse darstellt, zusätzlich folgender Aspekt für die Untersuchung von Privatisierungserfolg. Neben den THA-Aktivitäten können weitere Faktoren das Privatisierungsergebnis im o.g. Sinne, d.h. den Erfolg des privatisierten Unternehmens beeinflussen haben. Liegt in diesem Sinne ein maßgeblicher Einfluß weiterer Faktoren vor, so erscheint es sinnvoll, die Ergebnisanalyse der privatisierten Unternehmen zur Untersuchung des Privatisierungserfolges zusätzlich um eine Verursachungsanalyse zu ergänzen. Diese Verursachungsanalyse dient dazu, die Zuordnung zwischen Privatisierungsergebnis sowie -erfolg bei verschiedenen maßgeblich an den Ergebnissen der Privatisierung beteiligten Gruppen (THA, Investoren, Staat, Gewerkschaften, etc.) zu ermöglichen. Dieser Analyseschritt hat dann rein ergänzenden Charakter und kann ausgeklammert werden, wenn im Sinne der Erfolgsverständnisses H. Flohrs nur die Analyse des Ergebnisses und nicht die Entstehung des Ergebnisses - der Privatisierung durch die THA - in das Zentrum der Betrachtung rücken soll.

II. ANSÄTZE ZUR ANALYSE VON UNTERNEHMENSERFOLG

Die vorliegende Definition des Erfolges der THA-Privatisierung zeigt, daß die damit verbundene Sicht zur Erfolgsbetrachtung grundsätzlich dazu führt, daß die Analyse des Privatisierungserfolges im wesentlichen am Ergebnis der Privatisierung, d.h. an dem privatisierten Unternehmen und damit verbunden an dessen aktuellen eigenen Unternehmenserfolg ansetzt.

Es sollen daher zunächst zentrale allgemeine Ansätze zur Analyse des Erfolges von Unternehmen vorgestellt werden.

Diese Ansätze bilden die Grundlage bzw. Elemente für das Modell zur Erfolgsanalyse für die THA-Privatisierung, welches im Anschluß vorgestellt wird.

Der Begriff „Erfolg“ von Unternehmen wird in der Literatur oft im Zusammenhang mit den Begriffen der (organisationalen) Effektivität und Effizienz gebracht. In diesem Sinne dokumentiert sich dann der Erfolg auf abstrakter Ebene als Effektivität und Effizienz.

Dabei wird der im Zusammenhang mit Erfolgsanalysen verwandte Begriff der Effektivität nicht einheitlich angewendet bzw. ist sogar umstritten, seine Abgrenzung zum Begriff der Effizienz ist nicht eindeutig⁶⁸. Für die vorliegende Arbeit soll in Anlehnung an den angloamerikanischen Sprachgebrauch Effektivität (Effectiveness) verstanden werden als Maß der Zielerreichung (Output) und Effizienz (Efficiency) als Maß der Wirtschaftlichkeit der Zielerreichung (Output/ Input-Relation)⁶⁹. Effizienz soll als Unterbegriff zur Effektivität aufgefaßt werden. Diese Unterscheidung erscheint für die Beobachtung der Privatisierung zweckmäßig; steht die Erreichung eines veränderten Zustandes im Vordergrund, stellt die Wirtschaftlichkeit der Veränderung/ der Privatisierung gewissermaßen ein Unterkriterium dar.

Die in der Literatur diskutierten Ansätze zur Analyse von Unternehmenserfolg können, wenn man sie auf ihre Grundperspektive reduziert entweder auf den Ziel-Ansatz („goal-approach“) oder auf den System-Ansatz („systems-approach“)

⁶⁸ Vgl. Witte, E.: Effizienz der Führung, in: Kieser, A./ Reber, G./ Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995, Sp. 263

⁶⁹ Vgl. Scholz, Ch., in: Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 533, zu den Begriffen Effizienz und Effektivität siehe z.B. Näther, C.: Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung, München 1993, S. 117ff.

zurückgeführt werden⁷⁰, d.h. es existieren zwei grundsätzliche Paradigma zur Erfolgsanalyse.

Eine eindeutige Zuordnung der bestehenden Arbeiten hierzu wird vielfach dadurch erschwert, daß oft Elemente des einen Paradigma mit denen des anderen kombiniert werden.

Für das weitere Vorgehen wird daher eine Klassifizierung nach den überwiegenden Merkmalen des jeweiligen Ansatzes vorgenommen. Oft schließen sich die Verfasser der jeweiligen Ansätze auch explizit dem einen oder anderen Paradigma an. Die nachfolgend dargestellten Ansätze orientieren sich mehr oder weniger an einem der beiden Paradigma, ohne Aspekte des anderen ganz zu ignorieren⁷¹.

Die vorgestellten Ansätze stellen grundlegende, allgemeine Ansätze (ziel- und systemorientierte Ansätze) der Erfolgsanalyse von Systemen bzw. Ansätze zur Erfolgsbewertung von Unternehmen (Stakeholder-Ansatz bzw. interaktionsorientierter Ansatz und Interessenansatz) dar⁷².

Weiterhin sind zu den im Zusammenhang mit der Darstellung der Ansätze genannten grundlegenden Quellen zwei zusätzliche Vorbemerkungen notwendig:

1. Es fehlt in den genannten Ansätzen zumeist eine komplexe Analyse von Ziel und Zielbeziehungen. Dies drückt sich auch in den manchmal etwas ungenauen oder einer weiten Interpretation offenstehenden Formulierung aus⁷³. Daher soll in den folgenden Ausführungen der allgemeine Charakter der Ansätze in den Vordergrund gestellt werden und die konkrete Umsetzung erst in der nachfolgenden eigenen Paradigmaentwicklung für die Erfolgsanalyse privatisierter Unternehmen erfolgen.

⁷⁰ Vgl. Bluedorn, A. C., A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research, in: SSR, Vol. 64, S.477-496, S. 478; Cameron, K. S., Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, in ASQ, Vol. 23, 1978, S. 604-632, S. 604; Campbell, J. P.: On the Nature of Organizational Effectiveness, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 13-55, S. 19; Etzioni, A., Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: ASQ, Vol.5, 1960, S. 257-278, S. 257; Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 19

⁷¹ Vgl. Bünting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, S. 75ff.

⁷² Vgl. ebd.

⁷³ Vgl. ebd.

2. Die zitierten Ansätze folgen immer dem Paradigma der Zielorientierung⁷⁴. Die Zielorientierung im Zusammenhang mit Erfolg impliziert eine Kongruenz von Zielvorgaben und Erfolgskriterien: Die Kriterien an denen der Erfolg gemessen werden soll, müssen also in dem jeweiligen Einzelfall vorgegebenen Zielen entsprechen. Eine solche Kongruenz zwischen Ziel und Erfolgsvariablen ergibt sich immer dann, wenn ein Oberziel hierarchisch zerlegt und diese Unterziele als Maßstab auch zur Erreichung des Oberziels aufgefaßt werden⁷⁵.

⁷⁴ Vgl. ebd.

⁷⁵ Vgl. Scholz, Ch., in Handwörterbuch der Organisation 1992 Sp. 534

1. Zielorientierte Ansätze

Als Grundlage der zielorientierten Ansätze zur Erfolgsanalyse dient die Vorstellung, daß die Ziele der Erfolgsanalyseobjekte weitgehend operational formuliert vorliegen. Das Analyseobjekt kann dabei als "rational set of arrangements oriented toward achieving certain goals"⁷⁶ betrachtet werden. Die Zielformulierung ist also grundsätzlich als dem Rationalprinzip untergeordnet anzusehen und im grundlegenden Modell Ausdruck der Zielvorstellungen einiger weniger Entscheidungsträger⁷⁷.

Für den Erfolg als Maßstab steht dabei in der klassischen bzw. traditionellen Variante der zielorientierten Ansätze ein singuläres Ziel im Mittelpunkt. Es werden diese Ansätze daher auch als monovariablen Ansätze oder Global-Ansätze bezeichnet⁷⁸. Für die zielorientierten Ansätze gilt also, daß der Erfolg grundsätzlich als Zielerreichungsgrad gemessen⁷⁹, Erfolg durch den Grad der Zielrealisierung ermittelt wird⁸⁰. Von Annahme, daß nur ein einzelnes Ziel verfolgt wird, welches für das gesamte untersuchte System relevant und dominant ist, kann jedoch bei Analyseobjekten mit komplexeren System- und Zielstrukturen wie z.B. der Privatisierung durch die THA nicht ausgegangen werden.

Die Notwendigkeit der Analyse komplexerer System- und Zielstrukturen führt zu einer zweiten Variante des Zielansatzes, in der ein ganzes Zielbündel zur Bestimmung von Erfolg untersucht wird⁸¹. Es erfolgt zusätzlich die Beachtung von Zielen, die z.B. von einzelnen Mitgliedergruppen angestrebt werden und nicht in einer direkten Beziehung zum formulierten Oberziel (bei angenommener

⁷⁶ Vgl. Goodman, P./Pennings, J.: Perspectives and Issues: An Introduction, in: Dies. (Eds.): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 1-12, S. 3

⁷⁷ Vgl. Campbell, J.: On the Nature of Organizational Effectiveness, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 13-55, S. 19

⁷⁸ Vgl. Budäus, D./Dobler, C., Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 64; Fessmann, K.-D., Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf, 1980, S. 214

⁷⁹ Vgl. Flohr, H.: Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, S. 10, Göttingen 1964; Bluedorn, A. C.: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research, in: SSR, Vol. 64, S.477-496, S. 479; Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 63; Campbell, J.: On the Nature of Organizational Effectiveness, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 13-55, S. 19; Cunningham, J. B.: Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness, in: AMR, Vol. 2, 1977, S. 463-474, S. 465; Etzioni, A.: Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: ASQ, Vol.5, 1960, S. 257-278, S. 257; Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 213f.; Goodman, P. S./Pennings, J. M., Introduction, (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 3; Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 21; Kahn, R. L.: Organizational Effectiveness: An Overview, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 235-248, S. 236; Price, J. L.: The Study of Organizational Effectiveness, in: SQ, Vol. 13, 1972, Winter, S. 3-15, S. 3

⁸⁰ Vgl. Flohr, H.: Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Göttingen 1964, S. 10

⁸¹ Vgl. Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 65; Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und

Zielhierarchie) stehen⁸². Durch die Berücksichtigung von Zielen, die die Bedürfnisse und Vorstellungen einzelner Gruppen oder Mitglieder wiedergeben, öffnet sich diese Gruppe von zielorientierten Ansätzen zwangsläufig in Richtung des im folgenden beschriebenen System-Paradigma. Die Vorstellung, daß ein Unternehmen ein soziales System darstellt, liegt diesen Ansätzen zur Erfolgsanalyse somit implizit zugrunde. Nach Perrow kann eine weitere Möglichkeit zur Erweiterung bzw. Überwindung der monovariablen Sichtweise aufgezeigt werden: Es werden dabei zwei Zielkategorien unterschieden⁸³: Die „official goals“ als allgemeine, langfristige Ziele lassen sich, am Beispiel von Unternehmen, über das offiziell verkündete Zielsystem des Unternehmens, z.B. aus Aussagen in Jahresberichten oder von den Führungsgremien der obersten Hierarchieebene feststellen. Dagegen sind die „operative goals“ konkreter und aktueller formuliert. Sie dokumentieren die im Unternehmen aktuell verfolgten Ziele und dienen als direkte Maxime für das Handeln und Verhalten der verschiedenen Mitglieder des Unternehmens. Eine Übereinstimmung zwischen „official“ und „operative goals“ muß dabei nicht zwingend vorliegen. Diese Zielkategorien können im Zeitablauf sogar stark voneinander differieren. Bei der Betrachtung von Erfolg unter Berücksichtigung der Relevanz der Zielkategorien gilt dann, daß "the official goals may only perform a legitimating function for the organization, the goals most often utilized to assess effectiveness are the organization's operative goals".⁸⁴

Einer dritten Variante des zielorientierten Ansatzes werden diejenigen Ansätze zugeordnet, die Erfolg als Zielerreichungsgrad eines faktisch vorhandenen Bedarfs, der von den Systemmitgliedern und der Gesellschaft ausgeht, interpretieren⁸⁵: "as criteria the extent to which an organization is of value to its members, and the extent to which the organization and its members are of value to society".⁸⁶

In bezug auf die verschiedenen hier vorgestellten „zielorientierten Erfolgs-Ansätze“ wurden im wesentlichen folgende Kritikpunkte aufgezeigt⁸⁷:

Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 214

⁸² So z. B. bei Georgopoulos, B. S./Tannenbaum, A. S.: A Study of Organizational Effectiveness, in ASR, Vol. 22, 1957, S. 534-540, S. 535f. Diese beiden Autoren wandten sich frühzeitig von der Vorstellung eindimensionaler Zielvorstellungen für soziale Systeme ab

⁸³ Vgl. Perrow, C.: The Analysis of Goals in Complex Organizations, in: ASR, Vol. 26, 1961, S. 854-866, S. 855f.; vgl. auch Bluedorn, A. C.: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research, in: SSR, Vol. 64, S.477-496, S. 479.

⁸⁴ Vgl. Bluedorn, A. C.: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research, in: SSR, Vol. 64, S.477-496, S. 479

⁸⁵ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 214f.; sowie Bass, B. M., Ultimate Criteria of Organizational Worth, in: PP., Vol. 5, 1952, S. 157-173, S. 158f.

⁸⁶ Vgl. Georgopoulos, B. S./Tannenbaum, A. S.: A Study of Organizational Effectiveness, in ASR, Vol. 22, 1957, S. 534-540, S. 535

⁸⁷ Vgl. zur Auswahl der Kritikpunkte: Bunting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995

- Eine operationale Erfassung des als Erfolgskriterium dienenden Hauptziels ist oft nicht gegeben und oft auch nicht ohne weiteres möglich⁸⁸. Die zielorientierten Ansätze beinhalten keine Vorgaben für die Vorgehensweise zur Bestimmung und Erfassung der relevanten Erfolgskriterien⁸⁹.
- Es besteht die Gefahr, daß die grundlegenden Ziele von den als Quelle für die Erhebung dienenden Verantwortlichen falsch erkannt bzw. mißverständlich interpretiert und wiedergegeben werden. Eine subjektiv verzerrte Darstellung der Zielinhalte wäre die Folge⁹⁰. Eine solche verzerrte Darstellung mag jedoch u. a. auch im mangelnden Einverständnis der Beteiligten mit den Zielen oder eigenen, von den gesetzten Zielen differierenden Zielvorstellungen begründet sein⁹¹.
- Ein weiteres Problem liegt im Risiko einer Subjektivierung. Dies kann in den oben erwähnten Operationalisierungs- und Meßproblemen⁹², in einer Selektion von nur einigen der bewußt wahrgenommenen Ziele oder persönlichen Präferenzen begründet sein⁹³.
- Ziele sind nicht von Untersuchungsobjekt zu Untersuchungsobjekt gleich, sondern werden individuell formuliert. Dies führt zu einem Mangel an generell anwendbaren Erfolgskriterien und erschwert die Vergleichbarkeit⁹⁴.
- Ziele, Zielgewichte und -bedingungen verändern sich im Zeitablauf; dies findet jedoch bei der Erfolgsanalyse im Rahmen der zielorientierten Ansätze kaum oder keine Berücksichtigung⁹⁵.

⁸⁸ Vgl. Price, J. L.: The Study of Organizational Effectiveness, in: SQ, Vol. 13, 1972, Winter, S. 3-15, S. 12

⁸⁹ Vgl. Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 64; Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf, S. 216

⁹⁰ Vgl. Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 64; Katz, D./Kahn, R. L.: The Social Psychology of Organizations, 3. Auflage, New York/ London/ Sydney, 1967, S. 15; Molnar, J. J./Rogers, D. L.: Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches, in SQ, Vol. 17, 1976, Summer, S. 401-413, S. 402

⁹¹ Vgl. Yuchtman, E./Seashore, S. E.: A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 32, 1967, S. 891-903, S. 894, auch in ASQ, Vol.12, 1967, S. 377-395

⁹² Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 216

⁹³ Vgl. Scott, W. R.: Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 63-95, S. 72

⁹⁴ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, S. 216; Molnar, J. J./Rogers, D. L., Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches, in SQ, Vol. 17, 1976, Summer, S. 401-413, S. 402

⁹⁵ Vgl. Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 64; Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 24f.; Fessmann, K.-D.,

- Unternehmenssysteme und damit auch deren Subsysteme weisen nicht nur ein einziges Ziel, sondern meist komplexe Zielbündel auf. Hierdurch sind für die Erfolgsbetrachtungen Zielbeziehungen zu berücksichtigen, wobei⁹⁶ Zielkonkurrenzen nicht auszuschließen sind. Treten konkurrierende Zielbeziehungen auf, muß eine Ordnung der Ziele, innerhalb einer Zielhierarchie erfolgen. Das dabei zugrundeliegende Hierarchiekriterium stellt ein weiteres Problem bei der Messung von Erfolg dar.
- Zielorientierte Ansätze erfassen keine Umweltbeziehungen⁹⁷.
- Wenn die gesetzten Ziele zu niedrig oder falsch gesetzt sind, ist unter Umständen das Überleben des Unternehmens gefährdet, obwohl die gesteckten Ziele erfüllt worden sind⁹⁸.
- Eine grundsätzliche Kritik übt Etzioni, der darauf hinweist, daß der Vergleich von Zielerreichungsgraden (realer Zustand) mit einem Ziel (als Idealzustand) so vorgenommen wird, als ob das Ziel auch ein realer Zustand sei (vorausgesetzt, es handelt sich um eine realistische Zielsetzung). Hier wird nach Etzioni ein Vergleich von Objekten, die sich auf zwei verschiedenen Analyseebenen bewegen, durchgeführt⁹⁹.

Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, S. 216

⁹⁶ Vgl. Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: *mir*, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 65; Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 216; Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 24; Molnar, J. J./Rogers, D. L.: Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches, in *SQ*, Vol. 17, 1976, Summer, S. 401-413, S. 402

⁹⁷ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 216

⁹⁸ Vgl. Cameron, K. S.: Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness, in *OD*, Vol. 9, 1980, Autumn, S. 66-80, S. 68

⁹⁹ Vgl. Etzioni, A.: Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: *ASQ*, Vol.5, 1960, S. 257-278,, S. 259; auch Cunningham, J. B.: Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness, in: *AMR*, Vol. 2, 1977, S. 463-474, S. 469f.

2. Systemorientierte Ansätze

Die dargestellte Kritik an den zielorientierten Ansätzen und eine Öffnung der Unternehmensforschung in Richtung Systemtheorie und -analyse führten zu Ansätzen der Erfolgsanalyse, die sich stärker an den Grundüberlegungen aus dem Bereich der System-Forschung orientieren. Sie erweitern die Sichtweise der zielorientierten Ansätze, indem in die Erfolgsanalyse die Beziehungen zwischen dem System und seiner Umwelt sowie intern ablaufende Prozesse einbezogen werden¹⁰⁰. Die systemorientierten Ansätze beziehen sich dabei vor allem auf die folgenden drei Untersuchungskomplexe oder -hauptbereiche¹⁰¹:

- Hauptbereich System-Umwelt-Beziehungen
- Hauptbereich Strukturen und Prozesse
- Hauptbereich Ziele

2.1 Survival Model - Effectiveness Model

Als weitere Klassifizierung lassen sich innerhalb der systemorientierten Ansätze nach Etzioni zwei Grundrichtungen unterscheiden: Es wird unterschieden zwischen Ansätzen, die nur das Überleben des Systems in den Vordergrund stellen („survival model“), und Ansätzen, die die Fähigkeit des Systems zur Erfüllung gegebener Ziele fokussieren („effectiveness model“)¹⁰².

Diese Ansätze unterscheiden sich im wesentlichen dadurch, daß beim „survival model“ die erfolgreiche Überlebensfähigkeit als entweder/ oder Größe im Mittelpunkt der Betrachtung steht, während das „effectiveness model“ eine weitergehende Analyse ermöglicht. Mit dem „effectiveness model“ kann auch ein „mehr oder

¹⁰⁰ Vgl. Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: *mir*, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 65; Cameron, K. S.: Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, in *ASQ*, Vol. 23, 1978, S. 604-632, S. 604; Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 26f.; Staehle, W. H./Grabatin: G., Effizienz von Organisationen, in *DBW*, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 90f.

¹⁰¹ Vgl. Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 27; Staehle, W. H./Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, in *DBW*, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 91

¹⁰² Vgl. Etzioni, A.: Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: *ASQ*, Vol.5, 1960, S. 257-278, S. 271f.

weniger erfolgreich“-Vergleich zwischen Untersuchungsobjekten vorgenommen werden, die nach dem „survival model“ den gleichen Erfolgsgrad aufweisen¹⁰³. Es läßt sich also eine weitergehende Differenzierung innerhalb der Ausprägungen „erfolgreich“ oder „nicht erfolgreich“ vornehmen. Ansätze, die dem „survival model“ folgen, müssen sich daher als eindimensional und nur auf die Grundbedürfnisse eines Systems gerichtet charakterisieren lassen.

2.2 System-Ressourcen-Ansatz

Innerhalb der systemorientierten Ansätze ist insbesondere auf den System-Ressourcen-Ansatz (systems-resource-approach) von Yuchtman/ Seashore¹⁰⁴ hinzuweisen¹⁰⁵. Dieser Ansatz stellt die System-Umwelt-Beziehungen in den Mittelpunkt. Erfolg eines Unternehmenssystems wird definiert "in terms of its bargaining position, as reflected in the ability of the organization, in either absolute or relative terms to exploit its environment in the acquisition of scarce and valued resources"¹⁰⁶. Ein wie auch immer formuliertes Ziel steht dabei nicht im Vordergrund der Analyse. Es wird vielmehr die allgemeine Fähigkeit des Systems bezüglich des Ressourcenempfangs und der Ressourcenverarbeitung untersucht. Der Ressourcenbegriff beinhaltet dabei alle allgemeinen Mittel und Einrichtungen, die von Systemseite in allen System-Umwelt-Beziehungen kontrollier- und einsetzbar sind¹⁰⁷.

Die Hauptkritikpunkte an dem Ansatz von Yuchtman/ Seashore ergeben sich aus der ausschließlichen Betonung des Ressourcenaspekts und der damit verbundenen Vernachlässigung der beiden anderen genannten Hauptbereiche des

¹⁰³ Vgl. Etzioni, A.: Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: ASQ, Vol.5, 1960,S. 257-278, S. 272

¹⁰⁴ Vgl. Yuchtman, E./Seashore, S. E.: A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 32, 1967, S. 891-903, S. 898

¹⁰⁵ Vgl. Bluedorn, A. C.: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research, in: SSR, Vol. 64, S.477-496,, S. 480; Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 27; Staehle, W. H./Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, in DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 91. Vgl. zum System-Ressourcen-Ansatzes Cunningham, J. B.: Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness, in: AMR, Vol. 2, 1977, S. 463-474, Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, sowie Molnar, J. J./ Rogers, D. L.: Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches, in SQ, Vol. 17, 1976, Summer, S. 401-413

¹⁰⁶ Vgl. Yuchtman, E./Seashore, S. E.: A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 32, 1967, S. 891-903, S. 898

¹⁰⁷ Vgl. Yuchtman, E./Seashore, S. E.: A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 32, 1967, S. 891-903, S. 898ff.

systemorientierten Ansatzes (Strukturen und Prozesse; Ziele)¹⁰⁸. Somit gerät der System-Ressourcen-Ansatz in den "Verdacht einer Verkürzung"¹⁰⁹. Durch die Vernachlässigung des Strukturaspektes sinkt somit die Einsetzbarkeit dieses Ansatzes zur Erfolgsbewertung von Systemen.

Weitere Ansatzpunkte der Kritik sind die nicht klar gezogene Trennlinie zwischen System und Umwelt¹¹⁰, die fehlenden Operationalisierungsanweisungen und die daraus folgende Praxisferne des Ansatzes¹¹¹ sowie die Schwierigkeit, unzweideutige Erfolgskriterien zu bestimmen¹¹². Außerdem wird darüber hinaus die fehlende allgemeine Anwendbarkeit des System-Ressourcen-Ansatzes kritisiert^{113 114}.

2.3 Systemansatz nach Parsons (pattern-variables)

Ein weiterer, umfassender und grundlegender Ansatz zur Analyse von sozialen Systemen ist von T. Parsons entwickelt worden.

Dieser Ansatz stellt die schon erwähnten vier funktionalen Anforderungen, die von einem sozialen System erfolgreich bewältigt bzw. gehandhabt werden müssen, in den Mittelpunkt der Analyse¹¹⁵:

¹⁰⁸ : Bünting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995

¹⁰⁹ Vgl. Fessmann, K.-D.: Effizienz der Organisation, in: Potthoff, Erich (Hrsg.): RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, 1. Bd., Berlin 1978, zweite Lieferung I, 79, Ziffer 1482, S. 1-50, S. 8

¹¹⁰ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, S. 218.

¹¹¹ Vgl. Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 30; Price, J. L.: The Study of Organizational Effectiveness, in: SQ, Vol. 13, 1972, Winter, S. 3-15, S. 8

¹¹² Vgl. Cunningham, J. B.: Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness, in: AMR, Vol. 2, 1977, S. 463-474, S. 470

¹¹³ Vgl. Price, J. L.: The Study of Organizational Effectiveness, in: SQ, Vol. 13, 1972, Winter, S. 3-15, S. 8ff.; auch Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, S. 30; Staehle, W. H./Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, in: DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 91

¹¹⁴ Vgl. Seashore, S. E./Yuchtman, E.: Factorial Analysis of Organizational Performance, in: ASQ, Vol. 12, 1967, S. 377-395; Dies., The Elements of Organizational Performance, in: Indik, B./Berrien, F. (Hrsg.): People, Groups and Organizations, New York 1968, S. 172-178

¹¹⁵ Vgl. Parsons, T.: Structure and Process in Modern Societies, New York/ London 1960, S. 164.; vgl. auch Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 65f.; Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 30f.; Staehle, W. H./Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, in: DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 91

Pattern-Variables nach Parsons:

- Bereich Strukturerhaltung („pattern-maintenance“)
- Bereich Integration der Systembestandteile („integration“)
- Bereich Zielerreichung („goal-attainment“)
- Bereich Anpassung an die Systemumwelt („adaptation“)

Die Erfüllung der Funktionen dieser Systembereiche sichert nach T. Parsons die Überlebensfähigkeit des Systems auf lange Sicht.

Eine zentrale Bedeutung innerhalb eines jeden Ansatzes zur Erfolgsbestimmung gewinnt die Notwendigkeit der Operationalisierung. Zur Operationalisierung des Ansatzes von T. Parsons zur Erfassung von Erfolg sind hierzu insbesondere die folgenden Diskussionspunkte vorgetragen worden¹¹⁶.

Die vier entwickelten funktionalen Anforderungen sind in einer abstrakten Form beschrieben, die so weit geht, so daß letztlich alle in Unternehmen anfallenden Problemaspekte berücksichtigt sind. Hieraus ergibt sich die Schwierigkeit, konkrete Erfolgsindikatoren zu bestimmen. Einerseits ist es nicht möglich, über einen Einzelindikator eine der vier funktionalen Anforderungen abzubilden. Andererseits kann aber auch durch die nicht eindeutige Abgrenzung der funktionalen Anforderungen jeder denkbare Erfolgsindikator zumindest einer der funktionalen Anforderungen zugeordnet werden, ohne diesen ganz zu erfassen. Darüber hinaus wurde angemerkt, daß eine gleichzeitige Berücksichtigung aller vier funktionalen Anforderungen und damit deren gleichbedeutende Relevanz für eine Erfolgsanalyse nicht zwangsläufig gegeben sein muß. Werden die funktionalen Anforderungen jedoch in zeitlicher Hinsicht nur vereinzelt und damit in Abhängigkeit von unterschiedlichen Situationen evident, dann ist die Frage zu klären, in welcher Situation welche Erfolgsindikatoren wesentlich sind. Es wird also die Notwendigkeit, die situative Komponente innerhalb des Ansatzes zu berücksichtigen,

¹¹⁶ Vgl. im folgenden Budäus, D./Dobler, C., Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: mir, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 66

angesprochen¹¹⁷.

Der Ansatz von *Parsons* ist von *Gibson/ Ivancevich/ Donnelly* durch die an der sachlich-zeitlichen Strukturierung mehrstufiger Planungssysteme orientierten Berücksichtigung zeitstruktur- und hierarchieabhängiger Erfolgsindikatoren erweitert worden (vgl. die folgende Abbildung.)¹¹⁸.

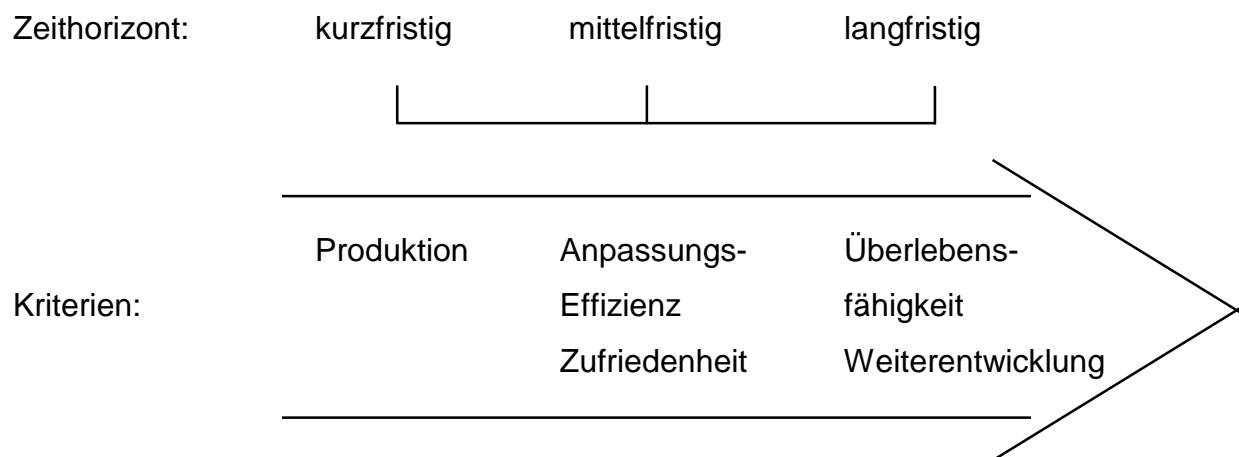


Abbildung 1: Erfolgskriterien nach Gibson/ Ivancevich/ Donnelly¹¹⁹

Bei den o.g. systemorientierten Ansätzen können die folgenden grundsätzlichen Diskussionspunkte aufgezeigt werden¹²⁰:

Die vorgelegten Konzepte beschränken sich in Bezug auf die möglichen Hauptuntersuchungskomplexe von Systemen in ihrer Leistungsfähigkeit gegenwärtig nur auf Teilbereiche. Die Lösung der Erfolgsfrage auf einer umfassenden Gesamtsystemebene durch diese Konzepte muß in Frage gestellt werden¹²¹.

Aufgrund der Verschiedenartigkeit der bisher entwickelten Ansätze fehlt der Konsens. Eine substantielle Theorie zur Erfassung von Erfolg ist bisher nicht

¹¹⁷ Vgl. Bunting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, S. 75ff.

¹¹⁸ Vgl. Gibson, J. L./Ivancevich, J. M./Donnelly Jr., J. H.: Organizations. Behavior, Structure, Process, Dallas 1976, S. 64ff.; vgl. auch Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 31f.; Staehle, W. H./Grabatin, G., Effizienz von Organisationen, in DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 91f.

¹¹⁹ In enger Anlehnung an Gibson, J. /Ivancevich, J. /Donnelly Jr., J. H.: Organizations: Behavior, Structure, Process, Dallas 1976, S. 65

¹²⁰ Vgl. zur Auswahl der Kritikpunkte: Bunting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995

¹²¹ Vgl. Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 34.; Staehle, W. H./Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, in DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 92

entwickelt worden: "Bei den vorliegenden, sehr abstrakt gehaltenen Ansätzen handelt es sich tendenziell nur um theoretische Bezugsrahmen ohne ein System von theoretischen Sätzen, aus denen empirisch überprüfbare Hypothesen abgeleitet werden können"¹²².

Die systemorientierten Ansätze sind auf empirischer Ebene sehr aufwendig und anspruchsvoll. Sie verlangen, vor allem im Vergleich mit dem zielorientierten Ansatz, erhebliche forschungsmethodische Anstrengungen¹²³.

Die Grenzen zwischen systemorientierten und zielorientierten Ansätzen sind außerdem nicht immer eindeutig. Infolgedessen werden die systemorientierten Ansätze von einigen Autoren nicht als eigenständige Ansätze, sondern nur als eine Fortsetzung und Weiterentwicklung der zielorientierten Ansätze betrachtet. Eine weitere Unterscheidung könne daher entfallen, da die systemorientierten Ansätze nur eine weitere Ausprägung der zielorientierten Ansätze darstellen¹²⁴.

¹²² Vgl. Budäus, D./Dobler, C.: Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: *mir*, Vol. 17, 1977, No. 3, S.61-75, S. 67

¹²³ Vgl. Etzioni, A.: Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: *ASQ*, Vol.5, 1960,S. 257-278, S. 269f.; Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 218

¹²⁴ Vgl. Bluedorn, A. C.: A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research, in: *SSR*, Vol. 64, S.477-496, S. 481

3. Der Stakeholder-Ansatz

Der Stakeholder-Ansatz (auch Einsatzhalter-Ansatz)¹²⁵, strategic constituencies approach oder participant satisfaction model¹²⁶ dient der Erfolgsbewertung von Unternehmensgesamtsystemen. Dieser Ansatz wurde konzipiert, um im Zusammenhang mit der Erfolgsanalyse von Unternehmen insbesondere zur Strukturierung des Beziehungsgeflechtes, in dem das Zielsystem eines Unternehmens steht, Analysemöglichkeiten zu liefern.

Der Stakeholder-Ansatz bezieht sich neben der Befriedigung der Interessen von internen Unternehmensmitgliedern zusätzlich auch auf die Befriedigung der Ansprüche externer sogenannter Stakeholder gegenüber dem Unternehmen als Kriterium des Erfolges¹²⁷. Stakeholder sind dabei Personen oder Gruppen aus der sozialen Umwelt des Unternehmens, die Ansprüche auf gesetzlicher, vertraglicher oder faktischer Basis gegenüber dem Unternehmen haben oder über entsprechende Eingriffsmöglichkeiten verfügen¹²⁸. Stakeholder können nach *Friedlander/ Pickle* in folgende Gruppen unterteilt werden¹²⁹:

Stakeholder	Bezogen auf Privatisierung
- Kunden,	z.B. osteuropäische Handelspartner
- Lieferanten,	z.B. ostdeutsche Handwerksbetriebe
- Kreditgeber,	z.B. ostdeutsche Sparkasse, Kleinsparer
- (städtische) Gemeinden und	z.B. ostdeutsche Kommunen
- Regierung.	z.B. Länder-und Bundesregierung

Abbildung 2: Gruppen von Stakeholdern

¹²⁵ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 219

¹²⁶ Vgl. Cameron, K. S.: Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness, in OD, Vol. 9, 1980, Autumn, S. 66-80, S. 67

¹²⁷ Vgl. Friedlander, F./Pickle, H.: Components of Effectiveness in small Organizations, in: ASQ, Vol. 13, 1968, S. 289-304, S. 291ff.

¹²⁸ Vgl. Scholz, C.: Effektivität und Effizienz, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 535

¹²⁹ Vgl. Friedlander, F./Pickle, H.: Components of Effectiveness in small Organizations, in: ASQ, Vol. 13, 1968, S. 289-304, S. 294

Der Stakeholder-Ansatz stellt in seiner Konzeption somit eine Ausweitung der System-Ansätze dar. Das erfolgreiche System muß hierbei nicht nur die unmittelbaren Mitgliederinteressen berücksichtigen und zufriedenstellen, sondern auch alle mittelbar beteiligten Personen oder Gruppen. Mit dieser Sicht übernimmt der Stakeholder-Ansatz die Grundposition der Koalitionstheorie, nach der "die Unternehmung als eine Koalition von Individuen und Interessengruppen - von Managern, Arbeitnehmern, Kapitaleignern, Lieferanten, Kunden, Steuerbehörden, externen Beratern - zu interpretieren ist"¹³⁰. Die weitere theoretische Grundlegung dieses Ansatzes im System-Paradigma zeigt sich in der entsprechenden Formulierung bei *Friedlander/ Pickle*. Ein Unternehmen wird dabei charakterisiert als "an open system of interdependent components, with energy transfer within the organization as well as between the organization and the societal components"¹³¹.

Kritisch zu würdigen sind beim Stakeholder-Ansatz vor allem folgende Punkte¹³²:

Es ist grundsätzlich anzuzweifeln, daß sich innerhalb einer Gruppe von Stakeholdern alle Mitglieder auf eine einheitliche Zielsetzung für eben diese Gruppe einigen können¹³³.

In diesem Zusammenhang entsteht außerdem die Schwierigkeit, die relevanten Vertreter der Stakeholder-Gruppen zu identifizieren¹³⁴.

Neben den grundsätzlichen Meß- und Operationalisierungsproblemen, die für die am System-Paradigma orientierten Ansätze charakteristisch sind, entsteht beim Stakeholder-Ansatz zusätzlich die Frage nach einer sinnvollen Gewichtung der Einzelbewertungen der Gruppen und der Aggregation der Wertungen in einem Gesamtindex¹³⁵.

¹³⁰ Vgl. Gerum, E.: Unternehmungsverfassung: in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart 1992, Sp. 2486

¹³¹ Vgl. Friedlander, F./Pickle, H.: Components of Effectiveness in small Organizations, in: ASQ, Vol. 13, 1968, S. 289-304, S. 289

¹³² Vgl. zur Auswahl der Kritikpunkte: Bunting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995

¹³³ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 220; Scott, W.: Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 63-95, S. 72

¹³⁴ Vgl. Fessmann, K.-D.: Effizienz der Organisation, in: Potthoff, Erich (Hrsg.): RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, 1. Bd., Berlin 1978, zweite Lieferung I, 79, Ziffer 1482, S. 1-50, S. 8; Ders., Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, S. 220

¹³⁵ Vgl. Fessmann, K.-D.: Effizienz der Organisation, in: Potthoff, Erich (Hrsg.): RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, 1. Bd., Berlin 1978, zweite Lieferung I, 79, Ziffer 1482, S. 1-50, S. 8; Ders., Organisatorische Effizienz in

Es besteht ein grundsätzliches Dilemma zwischen den Kriterien der Zufriedenheit unternehmensinterner Interessenten und denen der externen Stakeholder¹³⁶. Nach Cameron kann in diesem Zusammenhang darauf verwiesen werden, daß Unternehmen sehr wohl als erfolgreich bezeichnet werden können, obwohl Ansprüche Externer ignoriert werden oder sogar im Widerspruch zu diesen Ansprüchen agiert wird¹³⁷. So sind externe Stakeholder i. d. R. an einer Abführung der erwirtschafteten Überschüsse in Form von Dividenden oder Gewinnbeteiligungen interessiert, wogegen interne Interessengruppen oft für ein Verbleiben der Überschüsse als Gewinnrücklage in dem Unternehmen plädieren.

Trotz der dargelegten Probleme, kann die Spezifizierung des in den systemorientierten Ansätzen nur unpräzise als „Umwelt“ bezeichneten Beziehungsraumes als besondere Eigenschaft des Stakeholder-Ansatz hervorgehoben werden. Die Identifizierung und Abgrenzung von relevanten Umweltbereichen macht einen konzeptionellen Aspekt des Stakeholder-Ansatzes aus.

Dem Stakeholder-Ansatz zuzuordnen ist ebenfalls der Interaktionsansatz. Dieser Ansatz postuliert wechselseitige Beeinflussung zwischen Unternehmen und Umwelt. Alle internen und externen Interessengruppen müssen Berücksichtigung finden, wobei die individuelle Erfolgsbeurteilung vom individuellen Zielerfüllungsgrad abhängt (Grabatin). Der interaktionsorientierte Ansatz von Grabatin stellt im wesentlichen eine Modifikation des Stakeholder-Ansatzes dar¹³⁸. Der interaktionsorientierte Ansatz stellt die Erfolgsbewertung des Unternehmensgesamtsystems in den Mittelpunkt der Betrachtung. Die Darstellung dieses Ansatzes erfolgt somit auch in erster Linie aufgrund der in ihm enthaltenen Annahme, daß Erfolg auch über politische und nicht ausschließlich gestalterische Maßnahmen beeinflussbar ist. Dadurch wird die Erfolgsbetrachtung um einen

Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, S. 220

¹³⁶ Vgl. Fessmann, K.-D.: Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980, S. 220

¹³⁷ Vgl. Cameron, K. S.: Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness, in OD, Vol. 9, 1980, Autumn, S. 66-80, S. 70

¹³⁸ Vgl. Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, insb. S. 152ff.; sowie Staehle, W. H.: Interaction with External Actors as a Guide to Business Efficiency, in: Dorow, W (Hrsg.): Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft, Berlin/New York 1987, S. 153-159; Staehle, W. H./Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, in DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 94ff.

weiteren Aspekt angereichert.

Wesentlich für die Ermittlung der Erfolgskriterien sind bei Grabatin, gemäß dem Konzept des Stakeholder-Ansatzes, einerseits Institutionen außerhalb des Unternehmenssystems (gesellschaftliche Akteure oder Interessengruppen) sowie andererseits Systemmitglieder. Die Erfolgskriterien für das Unternehmen werden nach Art und Ausprägungsniveau von den relevanten Interessengruppen ausgehandelt und anschließend mehr oder weniger offen gegenüber dem Unternehmen vertreten. Hauptaufgabe des Unternehmens ist es, diese Erfolgskriterien zu ermitteln. Ein Unternehmen kann solange als erfolgreich bezeichnet werden, wie es von den relevanten Interessengruppen akzeptiert und nicht negativ sanktioniert wird. Negative Sanktionen erfolgen, wenn das Unternehmen die gesellschaftlich legitimierten Interessen derjenigen Gruppen nicht mehr zufriedenstellt, die Einfluß und Macht über das Unternehmen ausüben können¹³⁹.

¹³⁹ Vgl. Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981, S. 155; Staehle, W. H./Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, in DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102, S. 96

4. Interessenansatz

Der Interessenansatz versucht die Vorteile von Zielansatz und Systemansatz zu vereinen und dabei ihre Schwächen zu überwinden¹⁴⁰. Ähnlich wie beim Stakeholder-Ansatz wird hierbei davon ausgegangen, daß die Leistungen einer Organisation von verschiedenen Interessengruppen unterschiedlich bewertet werden. Der Erfolg des Unternehmens wird entsprechend unterschiedlich beurteilt. Bei der Analyse der verschiedenen Interessen wird dabei zwischen Mitteln und Zwecken unterschieden. Außerdem werden Ziele und Ressourcen gleichermaßen berücksichtigt¹⁴¹. Innerhalb des Interessenmodells wird gezeigt, wie die unterschiedlichen Interessen abgeschätzt, gegeneinander abgewogen und zu einem Unternehmensprofil verbunden werden können.

Eine Auswahl von Erfolgskriterien des Interessenmodells zeigt die folgende Abbildung, die weitgehend analog zu den vier funktionalen Systemanforderungen nach Parsons strukturiert ist.

¹⁴⁰ Vgl. Bunting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995

¹⁴¹ Vgl. Robbins, St.: Organization Theory: Structure, Design and Application, 2. Aufl., Englewood Cliffs, New York 1987, S. 46ff.

Personalwirtschaftliche Funktion	Anpassungsfunktion
Persönliche Entwicklung Arbeitsbedingungen Partizipation und Einfluß Fluktuation Kündigungsabsicht Kündigungsrate Absentismus Konfliktvermeidung Managementfähigkeiten Leistungsstreben Unfallhäufigkeit	Langfristige Planung Flexibilität Anpassungsfähigkeit Planung und Zielsetzung Wachstum Kontrolle über die Umwelt Nähe zu Kunden Unternehmerischer Freiraum
Integrationsfunktion	Zielerreichungsfunktion
Sichtbar gelebtes Wertesystem Führungsstil Motivation Kontrolle Zielkonsens Zielinternalisierung Moral Konflikt/ Zusammenarbeit Rollen- und Wertekongruenz Stressfreiheit Überschaubarkeit Kommunikation/ Information	Kostenminimierung Gewinn Liquidität Gute Qualität/ Schneller Service Partielle Grenzproduktivität Effizienz Produktivität Profil Stabilität Ressourcenakquisition Überleben ROI

Abbildung 3: Beispiele von Erfolgskriterien im Interessenmodell¹⁴²

Interessenansatz wie auch Stakeholder-Ansatz gehen davon aus, daß die Beurteilung des Erfolges von Unternehmen abhängig ist von den Interessen und Erfahrungen des Beobachters.

Die der Erfolgsbeurteilung zugrundeliegenden Ziele sind vielfältig, reichen von sachzielorientierten Outputgrößen über formalzielorientierte Finanzgrößen bis zu abstrakten Konstrukten wie z.B. Lebensqualität. Die folgende Tabelle gibt einen Einblick in die vielfältigen Interessen und Maßstäbe von Anspruchsgruppen¹⁴³.

¹⁴² Übernommen von Scholz, Ch. (Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 542), der das Interessenmodell als "Synthesemodell" bezeichnet

¹⁴³ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997

Anspruchsgruppe	Oberziel/ Nutzen	Teilnutzen	Wertgeneratoren
Aktionär	Unternehmenswert-Steigerung	Dividende Kursgewinn Macht	Umsatzwachstum Gewinnmarge Investitionen Kapitalkosten, Steuerrate
Verwaltungsrat/ Aufsichtsrat	Funktionierende Unternehmensfüh- rung	Übernahme von Verantwortung Prestige	Kontrolle Delegation Information Tantiemen
Top-Management	Berufliche Erfüllung	Sicherheit Erfolg Macht/ Sozialer Status Entlohnung Selbstverwirklichung Dividende/ Kursgewinn	Kontrolle Einkommen Umsatzwachstum/ Gewinn Sicherheit Job Design
Mitarbeiter	Lebensqualität	Existenzsicherung Lebensunterhalt Selbstverwirklichung Beteiligung	Einkommen Arbeitsplatzsicherheit Arbeitsbedingungen
Kunden	Bedürfnisbefriedigung	Marktleistung Preis Sicherheit Periphere Leistungen	Produktqualität/ Image Preiswürdigkeit Produktsicherheit Versorgungsqualität
Lieferanten	Existenzerhaltung/ und -entwicklung	Eigene Wertsteigerung Unabhängigkeit Sicherheit	Nachfragemacht Stabile Beziehung Preisgestaltung Umsatz/ Investitionen
Fremdkapitalgeber	Attraktivitätssteigerung der Investitionen	Kapitalverzinsung Sicherheit Macht	FK-Kosten Amortisation Umsatz/ Investitionen Kontrolle
Staat	Wohlfahrt	Wirtschaftswachstum Verteilungsgerechtigkeit Konjunkturelle Stabilität Unabhängigkeit Machtausgleich Umweltqualität	Steuern/ Gebühren Aufgabenentlastung Einhaltung von Vorschrif- ten/ Normen Prosperität der Privatwirt- schaft
Öffentlichkeit/Gesell- schaft	Gerechte Zukunfts- sicherung	Offenlegung/ Kontrolle Wirtschaftlicher Tätigkeit Gerechtigkeit Förderung des Gemeinwohls	Spenden/Stiftungen Informationssystem Umweltschutz Einhaltung von Werten und Moral

Abbildung 4: Zieldifferenzen und Indikatoren von Anspruchsgruppen¹⁴⁴

¹⁴⁴ Vgl. Janisch, M.: Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, St. Gallen 1992, übernommen aus Gomez, P.: Wertmanagement: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf, 1993, S. 104

Bezogen auf die Thematik Erfolgsanalyse von Privatisierungen sind in der folgenden Abbildung verschiedene Interessengruppen eines im Wandel befindlichen ostdeutschen Unternehmens aufgeführt.¹⁴⁵

Eigner	Management	Belegschaft
<ul style="list-style-type: none"> • THA • Muttergesellschaft (bei Kauf eines Betriebes durch ein anderes Unternehmen) • Gebietskörperschaften • Management-Holding • Alteigentümer • Management <ul style="list-style-type: none"> – Bisherige Geschäftsführung (Management-Buy-Out) – neue Geschäftsführung* (Management-Buy-In) • private Investoren* 	<ul style="list-style-type: none"> • bisher, von der THA bestätigte Geschäftsführung • von der Treuhandanstalt neu eingesetzte Geschäftsführung* • von den Eignern eingesetzte Geschäftsführung* • oberes mittleres und unteres Management 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeiter und Angestellte betrachtet nach: <ul style="list-style-type: none"> – Qualifikation – Aufgabenbereich und Einsatzgebiet – soziale Situation (Alter, nationale Herkunft, Familienstand....)

*Bei diesen Gruppen kann eine getrennte Betrachtung nach ost- und westdeutsch zum besseren Verständnis der Interessenlagen notwendig sein

Abbildung 5: Interessengruppen eines privatisierten Unternehmens

Der Interessenansatz geht davon aus, daß bei identischen Bewertungsobjekten (z.B. Output eines Unternehmens) unterschiedliche Bewerter aufgrund ihrer je individuellen Werte- und Präferenzstruktur sowie ihrer Interessenlage zu z.T. völlig unterschiedlichen Erfolgsbeurteilungen kommen können (z.B. die Beurteilung von Teilstillegung durch Management und Arbeitnehmer). Der Interessenansatz oder competing values approach (Quinn/ Rohrbaugh, Quinn)¹⁴⁶ geht davon aus, daß diese unterschiedlichen Beurteilungskriterien auf drei Gruppen konkurrierender Werte/ Interessen zurückzuführen sind:

- konkurrierende Werte **Flexibilität vs. Kontrolle**

(Es handelt sich hierbei um die beiden Enden eines Kontinuums der Organisationsstruktur: Innovation, Anpassungsfähigkeit, Wandel vs. Stabilität, Ordnung und Vorhersehbarkeit) Die dominanten Endpunkte der

¹⁴⁵ Vgl. Burchert, H. und Krag, J.: Die Umwandlung ehemals volkseigener Betriebe in marktorientiert geführte Unternehmen - eine multikontextuale Analyse. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis. 47. Jg. (1995), Heft 3, S. 350

¹⁴⁶ Vgl. Quinn, R.E./ Rohrbaugh, J.: A competing values approach to organizational effectiveness, in Public Productivity Review 5/1981, S. 122-140, Quinn, R.E.: Beyond rational management, San Francisco/ London 1988

Organisationsstrukturausrichtung sind einerseits Flexibilität (Dezentralisierung der Struktur) und andererseits Kontrolle (Zentralisation der Struktur).

- konkurrierende Werte: **Individuum vs. Organisation**

(auch intern vs. extern genannt, weil die Gefühle und Bedürfnisse in der Organisation der Produktivität und Aufgabenerfüllung der Organisation nach aussen gegenüberstehen) In der sogenannten Gestaltungsausrichtung ist ein Spielraum von einer mehr internen, personenorientierten (Harmonie) bis zu einer externen, unternehmensorientierten Gestaltungsorientierung (Wettbewerbsfähigkeit) gegeben.

- konkurrierende Werte: **Mittel vs. Zwecke**

(interne Prozesse und Langfristorientierung vs. Ergebnisse und Kurzfristorientierung). In der Beziehungsstruktur werden die Ziel-Mittel-Beziehungen der Kriterien offengelegt.

Die Kombination dieser drei Werte-Sets läßt sich nach Quinn/ Rohrbaugh auf acht grundsätzliche Konstellationen zurückführen, die sich vier Sichtweisen (models) für den Erfolg zuordnen lassen:

human-relations model

(Individuum/Flexibilität/Mittel und Individuum/Flexibilität/Zwecke)

open-systems model

(Organisation/Flexibilität/Mittel und Organisation/Flexibilität/Zwecke)

rational-goal model

(Individuum/Kontrolle/Mittel und Individuum/Kontrolle/Zwecke)

internal-process model

(Individuum/Kontrolle/Mittel und Individuum/Kontrolle/Zwecke)

Die Kombination dieser sogenannten Werte-Sets führen zu dem Erfolgsmodell von Quinn/ Rourgbaugh¹⁴⁷. Nach Quinn/ Rourgbaugh findet sich in jedem der vier im Modell berücksichtigten Erfolgs-Sichtweisen genau eine der von T. Parsons geforderten Funktionen wieder. Die folgende Abbildung beschreibt das Erfolgsmodell von Quinn/ Rourgbaugh. Die Ziel-Mittel-Relation der Kriterien zueinander ergibt sich hierbei durch die Anordnung der als Ziele („ends“) charakterisierten Kriterien im innersten Ring, während die Kriterien mit Mittelcharakter („means“) im zweiten und dritten Ring positioniert sind¹⁴⁸.

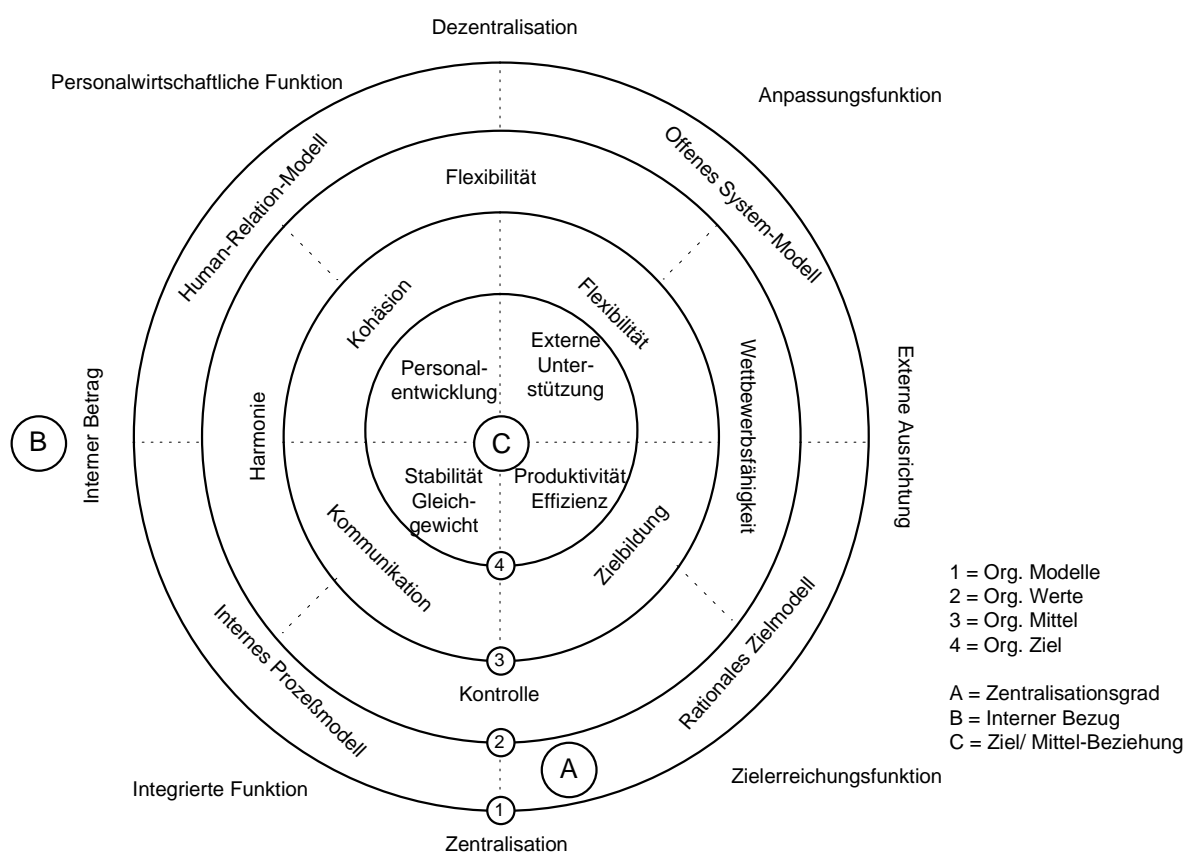


Abbildung 6: Interessen-Modell nach Quinn/ Rourgbaugh¹⁴⁹

Ähnlich wie beim Stakeholder-Ansatz muß das Management die relevanten Interessengruppen identifizieren und herausfinden, welchem Erfolgsmodell sie anhängen. Quinn/ Cameron¹⁵⁰ sind darüber hinaus der Auffassung, daß das

¹⁴⁷ Vgl. Quinn, R.E./ Rourgbaugh, J.: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, 1983 S. 363-377

¹⁴⁸ Vgl. Bunting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, S. 75ff.

¹⁴⁹ Vgl. Quinn, R.E./ Rourgbaugh, J.: A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, 1983 S. 363-377, übernommen von Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 542, der das Interessenmodell als "Synthesemodell" bezeichnet

¹⁵⁰ Vgl. Quinn, R.E./ Cameron, K.S.: Organizational life circles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, in: Management Science, Jan. 1983, S. 33-51

Management, als eine zentrale Interessengruppe, in unterschiedlichen Entwicklungsphasen der Organisation (organizational life cycles) bestimmte Erfolgsmodelle favorisieren sollte. Diese zu favorisierenden Erfolgsmodelle sind in der folgenden Abbildung verschiedenen Entwicklungsphasen eines Unternehmens zugeordnet:

Entwicklungsphase	Favorisiertes Erfolgsmodell
Pionierphase	- Open-systems model
Wachstumsphase	- Human-relations model
Thesaurierungsphase	- Rational-goal und internal-process model
Differenzierungsphase	- Open-systems model
Schrumpfungsphase	- Open systems model

Abbildung 7: Favorisierte Erfolgsmodelle im Interessenmodell¹⁵¹

Nach der Diskussion von zentralen Ansätzen zur Analyse von Erfolg, soll im folgenden ergänzend dazu auf besondere Aspekte der Erfolgsanalyse eingegangen werden. Im Anschluß hieran soll das Erfolgsmodell zur empirischen Analyse des Privatisierungserfolges detailliert entwickelt werden.

¹⁵¹ Vgl. Staehle, W. H.: Management, 7. Auflage München 1994, S.423f.

5. Besondere Aspekte der Erfolgsanalyse

5.1 Stimmigkeitsparadigma

Im günstigsten Fall läßt sich der Erfolg statistisch auf die relevanten Erfolgsdeterminanten zurückführen¹⁵²:

Diese müssen aber nicht zwingend Verursachungsfaktoren für den Erfolg sein, sondern stellen oft lediglich sog. Prädiktoren¹⁵³ für den Erfolg dar. Auch ist die unmittelbare Zuordnung von Erfolg auf Verursachungsfaktoren streng genommen meist insofern nicht korrekt, als letztlich nur der Verursachungsfaktor im Zusammenhang mit seinem Kontext Erfolg herbeiführt: So bewirkt nie die Strategie alleine den Erfolg, sondern nur die Kombination von Strategie und Kontext (Organisation, Produkt, Markt, Gesellschaft, Staat usw.)

In diesem Zusammenhang soll daher kurz das von Scholz vorgestellte Stimmigkeits-Paradigma¹⁵⁴ als sinnvolles Konzept zur Beschreibung und Erklärung von Erfolg von Unternehmen vorgestellt werden.

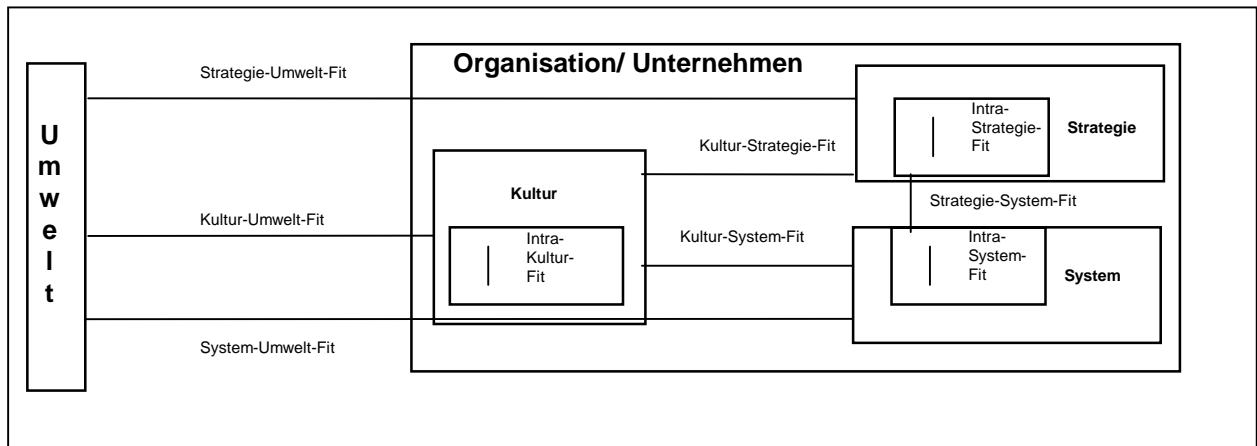
Stimmigkeit ("fit") ist dabei nicht identisch mit Harmonie, Konsistenz oder Konfliktfreiheit; Stimmigkeit drückt vielmehr Kompatibilität von mindestens zwei Variablen hinsichtlich konkreter Ziele aus, d.h. Kongruenz bzw. Ähnlichkeit von "Klassen" der Variablen zur Definition konkreter Ziele. Es gibt danach keine "absolute" Stimmigkeit mit strukturellen Determinismus, sondern situative Stimmigkeiten, wobei Stimmigkeitsurteile von angestrebten Zielen abhängen.

Die folgende Abbildung liefert eine Übersicht zu ausgewählten Stimmigkeitsnotwendigkeiten von Unternehmen. Hierbei sei insbesondere auf die Stimmigkeit innerhalb des von der Organisationskultur geprägten Führungsstil sowie auf die Beziehung zwischen Strategie und Organisationsstruktur bzw. zwischen Kultur und Organisationsstruktur hingewiesen.

¹⁵² Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 543

¹⁵³ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 543

¹⁵⁴ Vgl. Scholz, Ch.: Strategisches Management, Ein integrativer Ansatz, Berlin - New York 1987

Abbildung 8: Stimmigkeitsnotwendigkeiten¹⁵⁵

5.2 Meßmethodik/ Verursachungsfaktoren

Die Frage nach Bestimmung und Begründung von Unternehmenserfolg läßt sich nach Scholz mit Hilfe eines Vier-Ebenen Modells beschreiben¹⁵⁶:

1. Auf der Meta-Ebene werden die unscharfen und noch zu konkretisierenden Begriffe "Erfolg" und "Verursachung" verwendet, wobei die Faktoren der Verursachung sowohl Teil des Unternehmens als auch Teil der Umwelt sind.
2. Auf der Indikator/ Prädiktor-Ebene wird mindestens je ein Indikator für den Unternehmenserfolg und ein entsprechender Prädiktor festgelegt. Beispiele für solche Indikatoren sind "Mitarbeiterzufriedenheit" und "Gewinn". Beispiel für Prädiktoren "Zentralisationsgrad" und "Umweltdynamik".
3. Auf der Operationalisierungsebene erfolgt die Bestimmung von Meßgrößen: Beispiel für solche meßbaren Größen sind "Kompetenzverteilung" und "Zahl der Hierarchieebenen".
4. Die Real-Ebene schließlich ist das eigentliche Untersuchungsobjekt, aus dem jedoch nur jeweils eine kleine Menge der Realvariablen über die

¹⁵⁵ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 544

¹⁵⁶ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 545

Operationalisierungsebene und die Indikator/ Prädiktor-Ebene abgebildet und erfaßt wird.

Die Operationalisierung von Oberkriterien zu meßbaren Indikatoren, d.h. die Verknüpfung meßbarer Indikatoren mit angestrebten Wirkungen ist dabei eines der grundsätzlichen Probleme empirischer Forschung und damit verbunden der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse. Die Operationalisierung und Validierung von Modell-Variablen ist die Voraussetzungen für Hypothesen-Kontrolle.

Es ist anzunehmen, daß viele der Indikatoren in Abhängigkeit zueinander stehen. Die Erfolgskriterien sind dabei nicht nur teilweise schwer meßbar, sondern stehen in netzartigen, wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen zueinander.

In der folgenden Abbildung werden die zentralen Aspekte des Vier-Ebenen-Modell dargestellt¹⁵⁷:

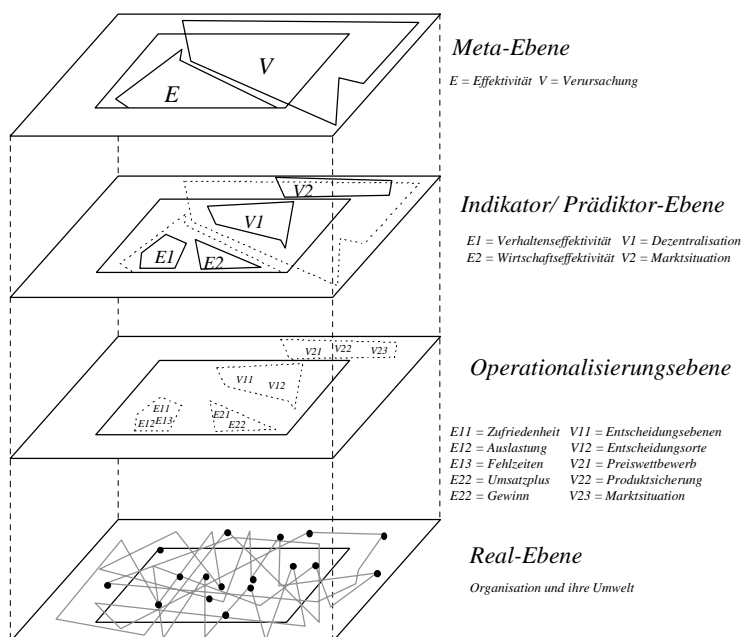


Abbildung 9: Vier Ebenen Modell zur Bestimmung von Unternehmenserfolg

¹⁵⁷ entnommen aus: Scholz, Ch. Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 545

5.3 Zentrale Meßprobleme

Erfolgsbestimmung wirft eine Fülle von Meßproblemen auf. Sie lassen sich nach Scholz zu den folgenden Problemkreisen zusammenfassen¹⁵⁸.

1. Validitätsproblem: Obwohl Erfolg die ultima ratio der unternehmerischen Gestaltung ist, existiert keine auch nur annähernd allgemeingültige Aussage zur Konstruktvalidität. Dies bedingt Probleme bei der Kriterienwahl. Sie beruht meist auf Wertvorstellungen und Präferenzen des Messenden und läßt die Abbildungvalidität der Kriterien offen¹⁵⁹.
2. Stochastikproblem: Da nicht alle organisatorischen und umweltbezogenen Variablen bestimmt werden können, bleibt das Ergebnis letztlich immer stochastisch¹⁶⁰.
3. Kausalitätsproblem: Selbst wenn eine signifikante Korrelation zwischen Erfolg und (beispielsweise) Organisationsstruktur existiert, würde dies nicht zwingend Kausalität bedeuten: Auch der Umkehrschluß ist möglich, wonach sich nur erfolgreiche Unternehmen bestimmte Strukturen leisten¹⁶¹.
4. Identitätsproblem. Beim empirischen Vergleich von Unternehmen sind streng genommen Effektivitäts- bzw. Erfolgsvergleiche nur dann zulässig, wenn die Unternehmen auch identische Ziele verfolgen und nicht lediglich der Forscher seinen Zielkatalog anwendet¹⁶².
5. Operationalisierungsproblem: Die Operationalisierung qualitativer Effektivitäts- bzw. Erfolgskriterien, wie "Mitarbeiterzufriedenheit" beispielsweise durch "Fluktuation", führt ebenfalls zu einem Zurechnungsproblem, wenn deterministische Verbindungen fehlen. Dies gilt speziell für globale Konstrukte wie die Unternehmenskultur¹⁶³.

¹⁵⁸ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 546f.. Neben den hier genannten Punkten erwähnt Scholz zusätzlich das Linearitäts- sowie das Unabhängigkeitsproblem

¹⁵⁹ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 546

¹⁶⁰ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 546

¹⁶¹ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 547

¹⁶² Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 547

¹⁶³ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 547

6. Dimensionalitätsproblem: Effektivität bzw. Erfolg ist als multidimensionales Konstrukt nur durch mehrere Dimensionen beschreibbar. Dabei kann Effektivität bzw. Erfolg pro Dimension unterschiedlich hoch ausfallen. Ungelöst ist auch das Problem der Gewichtung bei der Aggregation zur Gesamt-Effektivität bzw. zum Gesamt-Erfolg¹⁶⁴.
7. Konfliktproblem: Organisatorische Zielsysteme entstehen im Spannungsfeld zwischen Organisation und Umwelt sowie im intraorganisationalen Interessenausgleich. Als Folge daraus beinhaltet das Zielsystem mehrdeutige, inkonsistente und gegenläufige Ziele¹⁶⁵.
8. Bewertungsproblem: Stakeholder bewerten die Effektivität bzw. Erfolg immer anhand ihres Referenzsystems, was unterschiedliche Effektivitäts- bzw. Erfolgswerte pro Interessengruppe zur Folge hat. So präferieren Führungskräfte strukturelle Effektivitäts- bzw. Erfolgskriterien, Mitarbeiter prozessorientierte Variablen und Kunden Outputgrößen¹⁶⁶.
9. Zeitprobleme: Organisatorische Ziele ändern sich im Zeitablauf. Dies verändert auch die Relevanz spezifischer Kriterien und Prädiktoren. Zudem verändern sich Präferenzen der Organisation bei Veränderung der Machtpotentiale von Stakeholdern. Auch haben organisatorische Ziele unterschiedliche Fristigkeit: Eine Aktion kann also kurzfristig zwar ineffektiv, langfristig aber durchaus effektiv bzw. erfolgreich sein¹⁶⁷.

¹⁶⁴ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 547

¹⁶⁵ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 547

¹⁶⁶ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 547

¹⁶⁷ Vgl. Scholz, Ch. in Handwörterbuch der Organisation 1992, Sp. 548

5.4 Kennzahlen

Kennzahlen und Kennzahlensysteme werden als weit verbreitetes und zum Teil als einziges Instrumentarium zur Beurteilung des Erfolges und zur Führung von Unternehmen eingesetzt. Unter einer Kennzahl kann im weitesten Sinne jede relative oder absolute Zahl verstanden werden, die Auskunft über ein Unternehmen und Aussagen zu dessen Erfolg machen soll. Voraussetzung zur Ableitung von Kennzahlen ist also die Quantifizierbarkeit der Analysegegenstände. Kennzahlen werden somit als Informationen definiert, die Sachverhalte und Tatbestände in einer Ziffer relevant und knapp ausdrücken können¹⁶⁸. Sie sollen die vereinfachende Darstellung komplizierter Zusammenhänge ermöglichen und einen schnellen und umfassenden Überblick einer Situation geben, sowie kompetente Handlungen bzw. Interventionen möglich machen.

Aus Kennzahlen resultieren hauptsächlich zweckorientierte Informationen. Der Zielbezug ist wesentlicher Bestandteil von Kennzahlensystemen. Die Auswahl der als relevant angesehenen Kennzahlen wird somit maßgeblich durch vorgegebene Ziele beeinflusst. Andererseits stellen oft die Ausprägungen von Kennzahlen selbst die Unternehmensziele dar. Dies bedeutet, daß realisierte Werte von Kennzahlen mit Vorgaben verglichen werden, Kennzahlen verschiedener Perioden oder verschiedener Unternehmen gegenübergestellt werden. Kennzahlen werden in diesem Sinne als zentraler Baustein der Erfolgskontrolle und als Indikator, um unternehmerische Maßnahmen einleiten zu können, eingesetzt. Es können Kennzahlen nach ihrer Informationsbasis, nach der statistischen Form, nach der Zielorientierung, nach ihrem Objektbereich und nach ihrem Handlungsbezug unterschieden werden¹⁶⁹.

Die konzeptionsbedingten Beschränkungen des Aussagewertes von Kennzahlen, aufgrund mangelnder Quantifizierbarkeit wichtiger Sachverhalte oder mehrdeutiger, unpräziser Basisinformationen, sollten dabei grundsätzlich durch qualitative Informationen ausgeglichen werden. In diesem Sinne dienen Kennzahlen nicht als einzige Informationsquelle¹⁷⁰. Zusätzlich dient die Zusammenstellung von

¹⁶⁸ Vgl. Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1995, S.19

¹⁶⁹ Vgl. Reichmann, Th. : Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1995, S.20ff.

¹⁷⁰ Vgl. Brealey, R./ Meyers St.: Principles of Corporate Finance, NewYork 1991, S. 675 "Ratios help to ask the right

Kennzahlen in einem Kennzahlensystem der Ergänzung des Aussagegehaltes einzelner Kennzahlen durch Berücksichtigung ihrer Abhängigkeitsbeziehungen und der strukturierten Ursachenanalyse von Kennzahlenentwicklungen. Ausgangspunkt für die Bewertung über Kennzahlensysteme sind i.d.R. quantifizierte Oberziele bzw. Vorgaben, aus denen operationale Subziele bzw. Vorgaben abgeleitet sind. Bei einer derartigen Anwendung dienen Kennzahlen als Indikatoren für Sachverhalte¹⁷¹ und sollen eine den Erfolg/ das Überleben des Unternehmens sichernde Unternehmensführung ermöglichen und dessen Erfolg auch dokumentieren.

Kennzahlensysteme sind i.d.R. unternehmenskonkret aufzustellen. Hierdurch wird die Vergleichbarkeit von Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme verschiedener Unternehmen untereinander beeinträchtigt.

Nach der Verfügbarkeit der entsprechenden Unternehmensinformationen differenziert man zwischen Kennzahlensystemen der internen und der externen Analyse. Die Externe Analyse ist dabei im wesentlichen auf die wenigen finanzwirtschaftlichen Informationen angewiesen. Darüber hinaus werden unter der Überschrift Benchmarking vermehrt auch operative Daten in die externe Analyse mit einbezogen, um weiterreichende Anhaltspunkte für die externe Erfolgsbewertung zu gewinnen. Außerdem soll auf diese Weise die Vergleichbarkeit von Erfolgspositionen verschiedener Unternehmen verbessert werden¹⁷². Die interne Analyse kann dagegen auf eine große Anzahl operativer Kennzahlen zur Abbildung des Unternehmensgeschehens zurückgreifen. Aufgrund der begrenzten Aussagefähigkeit der quantitativen Daten sollten diese im Bedarfsfall durch qualitative Informationen ergänzt werden. Hiervon ist auszugehen, wenn quantifizierbare Größen nicht ausreichen, um die Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolges oder um den Erfolg des Unternehmens umfassend zu beschreiben.

questions; they seldom answer them."

¹⁷¹ Vgl. Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1995, S.24

¹⁷² Vgl. z.B. Camp, R.: Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices, Milwaukee, 1995 oder Watson, G.: The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement, Portland 1992

Als Kennzahlenklassifizierung soll im folgenden unterschieden werden zwischen rechnungswesenbasierten und operativen Kennzahlen¹⁷³.

5.4.1 Rechnungswesenbasierte Kennzahlen:

Insbesondere für die externe Analyse, aber auch als internes Instrument zur Erfolgsanalyse werden finanzielle bzw. Bilanzkennzahlen eingesetzt. Wie bereits angedeutet sind die Beurteilungsmöglichkeiten dieser Kennzahlen begrenzt. Sie sollten daher weniger für die abschließende Beurteilung von Unternehmen bzw. Unternehmenserfolg eingesetzt werden, sondern vielmehr den Anfang einer umfassenderen Unternehmensbeurteilung bzw. Unternehmenserfolgsanalyse bilden.

Bei Finanzkennzahlen können grundsätzlich vier Gruppen unterschieden werden:

- Leverage-Verhältniszahlen geben Auskunft über den Verschuldungsgrad (langfristiges Fremdkapital zu Eigenkapital);
- Liquiditäts-Verhältniszahlen geben Auskunft über die Zahlungsfähigkeit (kurzfristige Forderungen zu Verbindlichkeiten)
- Profitabilitäts- oder Effizienz-Verhältniszahlen lassen Rückschlüsse darauf zu, wie effizient ein Unternehmen seine Vermögenswerte bzw. Aktiva einsetzt (Umsatz zu Aktiva, Einkommen zu Umsatz, Herstellkosten zu Lagerbestand, Einkommen zu Aktiva ("Return on Assets"), Einkommen zu Eigenkapital ("Return on Equity"), etc.)
- Marktwert-Verhältniszahlen verbinden Angaben des Rechnungswesens mit Börsendaten (Aktienpreis zu Ergebnis pro Aktie, Dividende pro Aktie pro Aktienpreis etc.)¹⁷⁴

Im Anhang sind Übersichten über die wichtigsten Kennzahlen des Finanzcontrollings mit kurzen Erläuterungen zu ihrem Aussagegehalt und dem Zweck der Kennzahl enthalten.

Der Nutzen finanz- bzw. bilanzorientierter Kennzahlen für die isolierte Beurteilung des Unternehmenserfolges, d.h. die Beurteilung des Erfolgs ausschließlich über diese Kennzahlen, ist zu bezweifeln. Insbesondere der bilanzielle Gewinn und alle

¹⁷³ Die folgenden Ausführungen zu Kennzahlen in Anlehnung an: Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997

damit zusammenhängenden Erfolgsmaßstäbe (z.B. "Return on Investment", "Return on Equity") erscheinen aufgrund der "Manipulierbarkeit" für die isolierte Betrachtung und Analyse des Unternehmenserfolges wenig geeignet¹⁷⁵.

Die zur Unternehmensbeurteilung und Unternehmenssteuerung heute verbreiteten klassischen Kennzahlensysteme beziehen sich zur Beurteilung des Erfolges von Unternehmen vor allem auf Rentabilitäts- und Liquiditätsbetrachtungen. Es werden dabei ausgehend vom ordentlichen Ergebnis Finanzergebnis, Gesamtkapitalrentabilität "Return on Investment", Kapitalumschlagshäufigkeit und Umsatzrentabilität analysiert. Ziel ist hierbei das Betriebsergebnis in seinen Umsatz- sowie Kosten- und Erfolgsbestandteilen bis auf die Produktebene zu untersuchen. Liquiditätsbetrachtungen im Rahmen dieser Kennzahlensysteme orientieren sich am Cash-Flow und am "Working-Capital" bzw. an deren tiefer gegliederten Einflußgrößen¹⁷⁶. Mit Hilfe der Erfolgsanalyse dieser Bilanzkennzahlen sollen Informationen gewonnen werden, die Erkenntnisse "über die Fähigkeit eines Unternehmens, zukünftig Gewinne zu erwirtschaften"¹⁷⁷ liefern sollen. Bisheriger Erfolg soll dokumentiert, seine Ursachen im Bereich der Liquidität und Rentabilität untersucht werden. Es wird dabei unterstellt, daß es möglich ist, auf Basis dieser Informationen Schlußfolgerungen über den zukünftigen Unternehmenserfolg ziehen zu können.

Die isolierte Orientierung an Kennzahlen auf Basis des Rechnungswesen verdeutlicht allerdings eine Reihe von Einschränkungen für eine derartige Erfolgsbeurteilung von Unternehmen. Wesentliche Kritikpunkte an dieser isolierten Orientierung anhand von Bilanzkennzahlen ergeben sich aus den folgenden Punkten:

Bilanzkennzahlen sind zu wenig markt- bzw. kundenorientiert, z.B. kann der Kundennutzen und der damit verbundene Mehrwert für den Kunden im Vergleich zu Konkurrenzangeboten nicht dargestellt werden. Die herkömmlichen Rechnungswesenstrukturen können Veränderungen wichtiger Wettbewerbs- und Erfolgsfaktoren wie Zeit und Qualität der Leistungen nicht anzeigen. Darüber hinaus ist die Beobachtungsfähigkeit durch die isolierte Betrachtung von Kosten

¹⁷⁴ Vgl. Brealey, R./Meyers, St.: Principles of Corporate Finance, New York 1991 S. 675-685

¹⁷⁵ Vgl. Rappaport, A.: Creating Shareholder Value: The New Standard for Business-Performance New-York, London 1986 S.19ff.

¹⁷⁶ Siehe den Überblick bei Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1995, S. 33ff.

¹⁷⁷ Vgl. Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1995, S. 65

eingeschränkt. Kostenbetrachtungen sind in diesem Zusammenhang historische Maßstäbe. Deren Möglichkeit, Anhaltspunkte für künftige Erfolgspotentiale zu liefern, ist stark eingeschränkt¹⁷⁸.

Als Konsequenz hieraus ist eine stärkere Berücksichtigung von operativen Maßstäben und in einer weitergehenden Stufe von qualitativen Maßstäben in Ergänzung der Kosten- und Finanzinformationen erforderlich¹⁷⁹. Diese zusätzlichen Informationen sollten gemeinsam mit Finanz- und Kosteninformation zur Erfolgsbeobachtung von Unternehmen herangezogen werden¹⁸⁰.

Das "Balanced Scorecard Model" stellt einen integrierten Ansatz dar, bei dessen Konzeption die genannten Kritikpunkte berücksichtigt wurden. Finanzinformationen werden gemeinsam mit operativen Maßstäben für "internal business processes" (Geschäftsprozesse), "innovation and learning" (Motivation und Training der Mitarbeiter) und "customer" (kundenorientierte Kennzahlen) dargestellt¹⁸¹.

5.4.2 Operative Kennzahlen

Neben den Analyseinstrumenten aus rentabilitäts- und liquiditäts-, also bilanzorientierten Kennzahlen werden aggregierte Kennzahlen der Kosten- und Erfolgsbeiträge der Funktionsbereiche sowie der Finanzierungs- und Investitionstätigkeit als operative Kennzahlen eingesetzt. Zusätzlich werden weiterführende spezielle operative Kennzahlensysteme verwendet. Sie dienen der Erfassung von Leistungsdaten, die sich an externen Wertschöpfungen für Kunden orientieren¹⁸². Es werden hier dabei die folgenden bereichsorientierten Kennzahlensysteme der Beschaffung, der Produktion, der Logistik, des Absatzes und der Informationsverarbeitung unterschieden.

Zusätzlich zu detaillierten Deckungsbeitrags- und Kostenanalysen, die nach Produkten, Kunden, Lieferanten etc. geordnet werden, soll auch der Erfolg operativer Handlungen von Bereichen und Beschäftigten mittels operativer

¹⁷⁸ Vgl. Kaplan, R.: Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments. S. 20, in: Kaplan, R. (Hrsg.) Measures for Manufacturing Excellence, Boston, 1990, S. 25

¹⁷⁹ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 165ff.

¹⁸⁰ Vgl. Zairi, M./ Leonard, P.: Practical Benchmarking: The complete Guide. London 1994, S.82 ff.

¹⁸¹ Vgl. Kaplan, R./ Norton, D.: Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Vol. 71, Number 5 September-October 1993 S.136

¹⁸² Vgl. Johnson, Th.: Performance Measurement for Competitive Excellence, in: Kaplan, R. (Hrsg.) Measures for Manufacturing Excellence Boston, 1990, S. 67f.

Kennzahlen beobachtet bzw. dargestellt werden. Im Anhang ist eine Übersicht mit nach Funktionsbereichen geordneten operativen Kennzahlen enthalten.

Die Beobachtung des Erfolgsfaktors Wirtschaftlichkeit muß für die Erfolgskontrolle operativer Tätigkeiten aus Sicht der funktionalen Aufgabenerfüllung durch weitere Kennzahlen ergänzt werden¹⁸³ (Siehe Anhang). Diese "Performance Indikatoren" dienen dazu, den Erfolg funktionaler Aufgaben in Teile zu gliedern und "meßbar" abzubilden. Eine Besondere Bedeutung erhalten "Performance Indikatoren" im Zusammenhang mit dem "Total Quality Management". Die Einführung von Verbesserungen der im Zusammenhang mit dem "Total Quality Management" relevanten Erfolgspotentiale wird anhand der Veränderung der an Aktivitäten orientierten Meßgrößen kontrolliert¹⁸⁴. In diesem Sinne stellt das "Activity accounting" die Verbindung zwischen finanzorientierten und operativen Größen her¹⁸⁵.

Grundsätzlich gilt dabei, daß die Bestimmung hierzu geeigneter Erfolgsindikatoren voraussetzt, daß die Ursachen des Erfolges von Prozessen und Aktivitäten identifiziert werden können¹⁸⁶. Aus der Sicht des "Total Quality Management" ergeben sich die Ursachen für Erfolgspotentiale im wesentlichen durch die Sicht der Kunden. In diesem Sinne stellt zum einen die Kundenorientierung einen zentralen Erfolgsfaktor dar und zum anderen ergibt sich daraus selbst ein zentraler Aspekt der Erfolgsbeurteilung¹⁸⁷.

Die Übersichten im Anhang sollen verdeutlichen, welche Informationen unter der Überschrift finanzielle und nichtfinanzielle Indikatoren gewonnen werden sollen. Grundsätzlich ist zu beachten, daß es sich dabei um keine vollständige Auflistung handeln kann. Kennzahlen müssen den speziellen Anforderungen eines Unternehmens individuell angepaßt bzw. sind anhand der zu beobachtenden Aufgaben und vorgegebenen Ziele zu entwickeln.

Die Analyse von Unternehmenserfolg auf der Grundlage finanzieller und operativer Kennzahlen orientiert sich an "oberflächlich" sichtbaren Meßgrößen.

Der Unternehmenserfolg kann durch diese finanziellen und operativen Kennzahlen (inkl. Finanzkennzahlen) wie bereits dargelegt nicht eindeutig und nicht vollständig

¹⁸³ Vgl. Lothian/ N.: *Measuring Corporate Performance. A Guide to Non-Financial Indicators*, London 1987, S. 9ff.

¹⁸⁴ Vgl. Wilson, P./ Pearson, R.: *Performance-Based Assessments: External, Internal, and Self-Assessment Tools for Total Quality Management*, Milwaukee 1995, S. 123ff.

¹⁸⁵ Vgl. McNair, C./ Lynch, R./ Cross, K.: *Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree?* *Management Accounting*, November 1990, S. 35

¹⁸⁶ Vgl. Wilson, P./ Pearson, R.: *Performance-Based Assessments: External, Internal, and Self-Assessment Tools for Total Quality Management*, Milwaukee 1995, S. 107ff.

¹⁸⁷ Vgl. Wilson, P./ Pearson, R.: *Performance-Based Assessments: External, Internal, and Self-Assessment Tools for Total Quality Management*, Milwaukee 1995, S. 57

beurteilt werden. Operative Kennzahlen vermögen die Auswirkungen von Erfolgspotentialen, jedoch nicht die Grundlagen, die Ursachen dieser Erfolgspotentiale abzubilden. Gerade in der Aufbauphase von Unternehmen, der typische Fall bei einer Privatisierung, ist das Wissen um die Schaffung von Erfolgspotentialen für die unternehmerische Erfolgsanalyse von zentraler Bedeutung. Um den Aufbau oder Bestand der Grundlagen der Erfolgspotentiale, der als zentraler Aspekt im Sinne der hier vorgestellten sozio-ökonomischen Sicht anzusehen ist, näher analysieren zu können, sowie für eine weiterführende Konkretisierung der Erfolgsbeurteilung sind daher qualitative Beschreibungen notwendig. Dies gilt insbesondere für die Analyse und Beschreibung derjenigen Erfolgsfaktoren in jenen Unternehmensbereichen, in denen unternehmerische Sachverhalte nicht über quantitative Indikatoren erfaßt werden können¹⁸⁸.

5.5 Qualitative Beschreibungen

Aus der isolierten Betrachtung von Veränderungen oder Konstanz der quantitativen Erfolgsindikatoren können wie dargestellt keine sicheren Erkenntnisse über den Unternehmenserfolg - insbesondere im Sinne der hier vorgestellten sozio-ökonomischen Sicht - gewonnen werden. Identische Indikatorveränderungen können sehr unterschiedliche Ursachen haben: externe und interne Vorgänge im Unternehmenskontext ebenso wie Schwierigkeiten im zu beurteilenden Prozeß selbst. Aus der möglicherweise gewünschten Stabilität eines quantitativen Indikators geht noch nicht hervor, unter welchen Umständen oder auf Kosten welcher anderen Sachverhalte diese Stabilität erreicht wurde. Auch eine Netzwerkdarstellung, in der Wechselwirkungen zwischen Indikatoren sichtbar werden, kann allein diese Zusammenhänge nicht aufdecken¹⁸⁹.

Für ein vertieftes Verständnis der Sachverhalte, die über quantitative Indikatoren abgebildet werden sollen, ist es daher notwendig, daß in Ergänzung zu den quantitativen Indikatoren qualitative Beschreibungen eingesetzt werden. Nicht quantifizierbare Vorgänge und Erfolgsfaktoren können in diesem Zusammenhang

¹⁸⁸ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 165ff.

¹⁸⁹ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 165ff.

ohnehin nur mit qualitativen Mitteln beschrieben werden¹⁹⁰.

Insbesondere in Bereichen, in denen quantitative Bewertungen nur schwer möglich sind, wie z.B. im Personalbereich oder in der Forschung und Entwicklung, muß somit auf qualitative Beschreibungen zurückgegriffen werden. So wurde z.B. der Vorschlag gemacht, den Erfolg innerhalb des Bereiches Forschung und Entwicklung über die Erfolgskriterien Aufgabenklarheit, Wirtschaftlichkeit (Fertigungsorientierung), Markt-/ Kundenorientierung (Verhältnis von Preis zu Qualität, Nachfrage nach Qualität), Entwicklungsgeschwindigkeit, Zeitplaneinhaltung etc. zu beschreiben¹⁹¹. Auch in der Strategieentwicklung und Strategiebeurteilung sind neben quantitativen Bewertungen (Markt-, Segmentgrößen, Umsatz, Kosten, Wertschöpfung, Wertsteigerung) qualitative Beobachtungen und Analysen (z.B. Kundennutzen, Eintrittsbarrieren, Austrittsbarrieren, wirtschaftliche Unsicherheiten, Entwicklungspotentiale) von zentraler Bedeutung¹⁹².

5.6 Qualitative Beschreibungen und Organisationsbeurteilung

Auch die Beurteilung von Organisationen, die Organisationsanalyse ist im wesentlichen auf die Nutzung von qualitativen Beschreibungen angewiesen. Es werden hierbei zwar auch quantitative Indikatoren wie z.B. die Anzahl der Hierarchiestufen eingesetzt, der Kern der Organisationsbeurteilung erfolgt jedoch weitgehend mit Hilfe von qualitativen Beschreibungen.

Als Grundlage einer Organisationsbeurteilung (Organisation im instrumentellen Sinne) dient die Zielanalyse. Zur Strukturierung der wichtigen Zielbereiche der Organisationsstruktur kann hierbei erneut auf die zentralen Systemfunktionen des Parsons'schen Paradigma zurückgegriffen werden. Beispielhaft kann auf die folgenden Organisationsziele, die von den Parsons'schen Systemfunktionen abgeleitet sind, verwiesen werden:

- Erhöhung der Produktivität (Verhältnis Input zu Output), (Funktional-Bereich **“Adaptation”/ Wirtschaften** nach Parsons)

¹⁹⁰ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 165ff.

¹⁹¹ Vgl. Lothian/ N.: Measuring Corporate Performance. A Guide to Non-Financial Indicators, London 1987, S. 73ff.

¹⁹² Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“

- Verbesserung der Flexibilität (Geschwindigkeit der Anpassung an neue Situationen), (Funktional-Bereich **latente Strukturerhaltung/ Innovation** nach Parsons)
- Verbesserung der Zielerreichung (zielorientierte, handlungsfähige Strategien) (Funktional-Bereich **Zielerreichung** nach Parsons)
- und Erfüllung der Mitarbeiterziele (individuelle und soziale Bedürfnisse) (Funktional-Bereich **Integration** nach Parsons)

Für diese Teilziele bzw. Systemfunktionen sind Kriterien und Maßstäbe in bezug auf die Organisationsstruktur zu bilden, die der Erfolgsbeurteilung von organisatorischen Maßnahmen dienen¹⁹³. Die Organisationsbeurteilung beinhaltet zusätzlich die Situationsanalyse, in der die für das Unternehmen zumindest kurzfristig schwer veränderlichen, feststehenden relevanten Umwelt- und Personaleigenschaften analysiert werden müssen¹⁹⁴.

Für die Beurteilung des Erfolgsfaktors Effektivität der Organisationsstruktur (im instrumentellen Sinne) wird nach Bünting im situativen Ansatz die ideale formale Organisationsstruktur aus den Situationsvariablen abgeleitet¹⁹⁵. Für die "Messung" des Erfolgsfaktors Effektivität der organisatorischen Struktur nutzt der situative Ansatz dabei die vergleichende Untersuchung von Organisationsstrukturen mit den folgenden Schritten: Auswahl relevanter Eigenschaften der Organisation und Bestimmung der Meßgrößen zu diesen Eigenschaften¹⁹⁶. Untersuchungsobjekte sind dabei die Strukturdimensionen Spezialisierung, Delegation und Konfiguration¹⁹⁷. Das Konfigurationsmaß ermöglicht Schlußfolgerungen über die Ausprägung der Koordination und Zentralisation¹⁹⁸. Zur Operationalisierung ist es innerhalb des

organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 165ff.

¹⁹³ Vgl. Bleicher, K.: Organisationen: Strategien - Strukturen - Kulturen., 2. Aufl., Wiesbaden 1991, S. 42ff.

¹⁹⁴ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 165ff.

¹⁹⁵ Vgl. Bünting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, S.99ff.. Der situative Ansatz geht dabei davon aus, daß die Struktur eines Systems das Verhalten der Systemmitglieder maßgeblich beeinflusst. Im Abgleich zwischen Verhalten und Situationsbedingungen wird beurteilt, ob die Organisationsstruktur als effektiv zu beurteilen ist. Die Organisation orientiert sich an Organisationszielen, an deren Erreichung sie maßgeblich beteiligt ist. Externe und interne Faktoren beeinflussen Ziele Struktur und Effektivität der Organisation

¹⁹⁶ Vgl. Kieser, A./ Kubicek, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992, S. 67

¹⁹⁷ Vgl. Bünting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995, S. 117ff.

¹⁹⁸ Zentrale Meßgrößen der Konfiguration sind die Gliederungstiefe (Ebenenanzahl der selbständigen organisatorischen Einheiten als Ausdruck für direkte Koordination durch Leitungseinheit oder Koordination durch nachfolgende Bereiche),

situativen Ansatzes vorgesehen, Quantifizierungen von qualitativen Sachverhalten vorzunehmen. Ziel dieser "Messung" des Erfolgsbeitrages der Organisationsstruktur ist die Ermittlung der Auswirkungen von Strukturdimensionen auf die Erreichung der Organisationsziele¹⁹⁹. Eine Übersicht von Organisationszielen, die im Anhang aufgelistet ist, verdeutlicht die vielfältigen Zielinhalte, die im Zusammenhang mit der Organisationsgestaltung realisiert werden sollen.

Als weiterer grundsätzlicher Ansatz hat das "Organizational Development" zur Organisationsdiagnose²⁰⁰ umfassende Analysemodelle für die Untersuchung derjenigen dort sog. Dimensionen ("means") aufgestellt, die das Erreichen der Unternehmensziele ("ends") beeinflussen. Diese Analysemodelle beinhalten als Ausgangspunkt der Organisationsdiagnose neben der Organisationsstruktur auch Dimensionen wie beispielsweise externe Umwelt, Führung ("Leadership"), Vision und Strategie, Arbeitsklima, Ausbildungssysteme, Gruppen und Teams, Managementpraktiken, Organisationskultur oder Dilemmas²⁰¹. Die folgende Abbildung zeigt eines der umfassendsten Modelle zur Organisationsanalyse gemäß dem "Organizational Development"²⁰²:

Vertikalrelation (formales Verhältnis zwischen Subsystemen auf verschiedenen Ebenen, rechtliche Beziehungen zwischen den Ebenen), durchschnittliche Leitungskonzentration (durchschnittliches zahlenmäßiges Verhältnis von Leitungsfunktionsträgern zwischen der Spitzeneinheit des Unternehmens und den nachfolgenden Subsystemen). Vgl. dazu Bünning, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995

¹⁹⁹ Vgl. Bünning, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden, 1995, S. 142-176, Übersicht S. 178

²⁰⁰ Vgl. Doppler, K./Lauterburg, C.: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 4. Aufl., Frankfurt, New York, 1995 S. 193ff.

²⁰¹ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 165ff.

²⁰² Vgl. Burke, W. W.: Diagnostic Models for Organizational Development, in: Howard, A. et al: Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models, New York, London 1994, S. 53-84, S. 58ff.

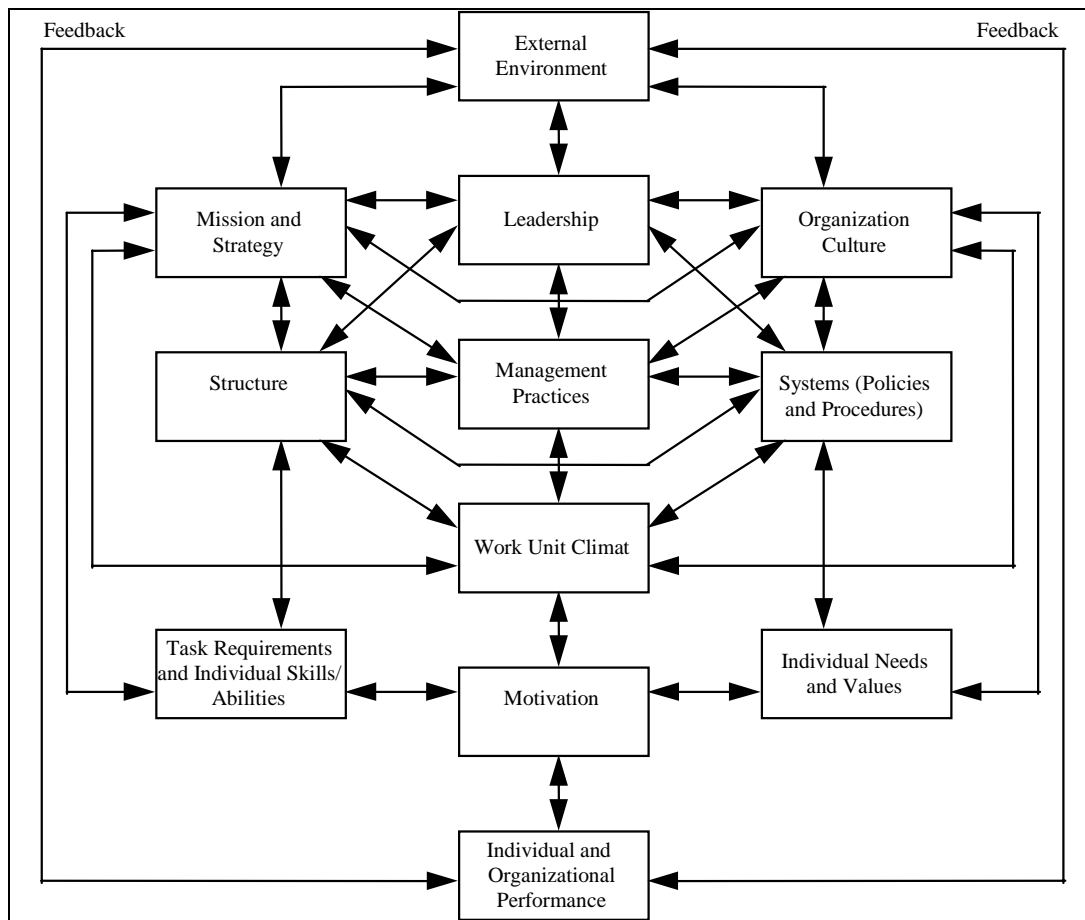


Abbildung 10: A Model of Organizational Performance and Change²⁰³

Ein weiteres Konzept zur Beobachtung von Organisation stellen Bolman und Deal vor: Ihr Konzept sieht vor, Organisation integriert zu betrachten aus den vier Perspektiven des strukturellen (Ziele und Aufgaben, Strukturen und Abläufe), des Human-Ressourcen- (Menschen, individuelles Lernen), des symbolischen (Symbole, Kultur) und des politischen (Aushandlungsprozesse, Konflikte) Ansatzes²⁰⁴. Die Einteilung bzw. Auswahl dieser Perspektiven zeigt den Bezug zu den vier Dimensionen des Systemparadigma von T. Parsons. Neben die Aufnahme von Strukturmerkmalen tritt die Untersuchung von Individuen, von mikropolitischen

²⁰³ Vgl. Burke, W. W./ Litwin, G. H.: A Causal Model of Organizational Performance and Change, in: Journal of Management, Vol. 18, 3, 1992, S. 523-545, S. 528 (Graphisch leicht verändert übernommen aus: Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997)

²⁰⁴ Vgl. Bolman, L./ Deal, T.: Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, San Francisco, Oxford 1991, S. 309ff.

Prozessen und von Unternehmenskultur. Denkbare Indikatoren bzw. Merkmale zur Beschreibung von Unternehmenskultur verdeutlicht die folgende Abbildung²⁰⁵:

Denkbare Indikatoren/ Merkmale von Unternehmenskultur
<ul style="list-style-type: none"> • Homogenität und Stabilität der Mitgliedschaft in einer Gruppe • Länge und Intensität der geteilten Erfahrungen • Sprachliche Äußerungen (Geschichten, Anekdoten, Legenden, Jargons, Slogans) • Handlungen (Routineprozeduren, Traditionen, Bräuche, Rituale, "Spiele") • Kulturgüter (Artefakte als "Kulturverdichtungen, die eine personenunabhängige nichtsprachliche Existenz haben" wie etwa Gebäude, Statussymbole, Kleidung, Firmenlogos, Ehrennadeln)
<ul style="list-style-type: none"> • Werte und Annahmen, Weltbilder und Überzeugungen, Bedeutungen und Symbole, "Historical Vestiges", Traditionen/ Brauchtum, Gewohnheiten²⁰⁶

Abbildung 11: Denkbare Ansätze zur Beobachtung von Unternehmenskultur²⁰⁷

In bezug auf den Analysekomplex des Organisationsaspektes Unternehmenskultur ist an dieser Stelle anzumerken, daß bisher noch keine einheitliche Methodik zur Analyse von Unternehmenskultur hervorgegangen ist²⁰⁸. Ähnlich wie die Konventionen zur Terminologie zur Beschreibung der Unternehmenskultur sind auch die Theorieansätze zu ihrer Entstehung und zu ihrem Einfluß auf die Mitarbeiter des Unternehmens nicht unumstritten²⁰⁹. Ein in sich geschlossenes Konzept zur operativen Erfassung von Unternehmenskultur liegt zur Zeit noch nicht vor²¹⁰.

²⁰⁵ Vgl. auch Kapitel 2.3.4 Unternehmenskultur

²⁰⁶ Vgl. Allaire, Y./ Firsirotu, M.: How to Implement Radical Strategies in Large Organizations, Sloan Management Review, Spring 1985, S. 19 -34, S. 29

²⁰⁷ Vgl. Neuberger, O./ Kompa, A.: Wir die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur, Weinheim, Basel, 1987, S. 37ff./ vgl. Drumm, H. J.: Probleme der Erfassung und Messung und Messung von Unternehmenskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 163 - 171, S. 167ff.

²⁰⁸ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 172

²⁰⁹ Vgl. Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer „Erfolgsmessung“ organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997, S. 172

²¹⁰ Vgl. Drumm, H. J.: Probleme der Erfassung und Messung und Messung von Unternehmenskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 163 - 171, S. 167ff.

III. ERFOLGSMODELL PRIVATISIERUNGSTÄTIGKEIT DER THA

1. Besonderheiten der Erfolgsbetrachtung durchgeführter THA-Privatisierungen

Integrativer Bestandteil jeder Erfolgsbetrachtung ist die Zielorientierung. Grundsätzlich definiert sich der Erfolg als der Grad der Zielrealisierung. Unter der Voraussetzung operational definierter in sich widerspruchsfreier Zielvorgaben ist eine Erfolgsbestimmung als direkte Betrachtung der Zielrealisierung im Sinne des beschriebenen Zielansatzes für die Erfolgsanalyse möglich.

Diese Voraussetzung ist bei der Privatisierung durch die THA als vorliegendes Analyseobjekt nicht erfüllt. Die Zielvorgaben für den Aufgabenbereich Privatisierung der THA sind, wie die Analyse der Aufgabenstellung zur Privatisierung zeigte, nicht operational vorgegeben. Es lassen sich keine konkreten Aktivitäten aus der formulierten Aufgabenstellung ableiten. Entsprechend ergibt sich aus der formulierten Aufgabenstellung keine operationale Definition für den Privatisierungserfolg. Der Privatisierungserfolg ist somit nicht evident.

Darüber hinaus ist bei der Beurteilung des Erfolges der Privatisierung durch die THA zu beachten, daß aufgrund der dargestellten Zielsetzung der THA und ihrer von vorneherein zeitlich begrenzten und mittlerweile abgeschlossenen operativen Tätigkeit

- zum einen das grundsätzliche Analyseobjekt nicht die THA, sondern vielmehr die Ergebnisse ihrer Aktivitäten, nämlich die aktuelle Entwicklung/ Situation der privatisierten Unternehmen darstellen müssen
- und zum anderen ggf. berücksichtigt werden muß, daß neben den Privatisierungsaktivitäten weitere Einflußfaktoren für das Privatisierungsergebnis maßgeblich waren bzw. sein konnten, stellte doch die Privatisierungstätigkeit der THA letztlich einen Teilbereich der wirtschaftspolitischen Maßnahmen zur Transformation der DDR-Zentralverwaltungswirtschaft hin zur Sozialen Marktwirtschaft dar.

Grundsätzlich sind die vorgegebenen Privatisierungsziele entscheidend für das zu

entwickelnde und anzuwendende Erfolgsmodell.

Es ist daher erforderlich, aufbauend auf den THA-Privatisierungszielen die Erfolgsanalyseinstrumente einzustellen, und diese Instrumente auf das Ergebnis der durchgeführten THA-Privatisierung, d.h. auf das privatisierte Unternehmen bzw. auf die konkrete Unternehmensentwicklung und –situation anzuwenden.

Nach Ende der operativen Tätigkeit der THA und unter Berücksichtigung der Tatsache, daß neben den Privatisierungsaktivitäten der THA andere Einflußgrößen (z.B. wirtschaftspolitische Aktivitäten oder Management/ Investoren) für die aktuelle zu analysierende Situation eines privatisierten Unternehmens wirksam sein konnten und sind, ergibt es sich je nach konkreter Analysesituation, d.h. bei maßgeblich vorhandenen anderen Einflußfaktoren zu überprüfen, inwieweit die Unternehmensanalyse als Ergebnis bzw. Situationsanalyse zusätzlich um eine Verursachungsanalyse zu ergänzen ist. Diese Verursachungsanalyse dient in den Fällen des maßgeblichen Einflusses anderer Faktoren der Zuordnung der relevanten Einflußfaktoren des Privatisierungsergebnisses zu den verschiedenen Einflußgrößen (THA/ Umwelt/ Investoren). Mittels dieser Verursachungsanalyse sind in diesen Fällen insbesondere jene Faktoren zu identifizieren, die unabhängig von den Privatisierungsaktivitäten der THA Einfluß auf den Privatisierungsprozeß hatten. Grundsätzlich ist zu beachten, daß die Bestimmung welche dieser Einflußfaktoren maßgeblich sind, überhaupt nur empirisch entscheidbar ist. Welche Einflüsse im empirischen Feld überhaupt sichtbar werden, hängt dann von der analytischen Aufrasterung ab²¹¹. Die Kombination von Unternehmensanalyse als Privatisierungsergebnis sowie die ggf. vorzunehmende Ergänzung der Zuordnung der auf das Privatisierungsergebnis relevanten Einflußfaktoren liefert schließlich die Grundlage für das Bild des Privatisierungserfolges.

Aufgrund der Komplexität der Erfolgsanalyse der THA-Privatisierung kann sich das Instrument zur Analyse des Privatisierungserfolges nicht auf einen einzigen Erfolgsfaktor bzw. Erfolgsindikator beschränken. Das Analyseobjekt macht es notwendig, analog der dieser Arbeit zu Grunde liegenden Erfolgsdefinition, aufbauend auf der dort erfolgten obersten Strukturierung in die einzelnen Erfolgsdimensionen die konkreten Erfolgsfaktoren bzw. Erfolgsindikatoren zu

²¹¹ Vgl. Krüger, W.: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW 48. Jg.

bestimmen. Die Ausprägungen dieser einzelnen Erfolgsfaktoren bilden dabei die Grundlage für die Bestimmung des Privatisierungserfolges. Hierbei ist zu berücksichtigen, daß sich die relevanten Analyseobjekte, d.h. die privatisierten Unternehmen sehr unterschiedlich darstellen können. Es ist daher zur Bestimmung und Beurteilung von Privatisierungserfolg anzuerkennen, daß nicht die eine für alle Privatisierungen gültige Kombination von Erfolgsfaktoren sowie Erfolgsfaktorausprägungen vorgegeben werden kann, die den Erfolg von Privatisierung allgemeingültig und eindeutig für alle denkbaren Fälle bestimmen könnte. Vielmehr ist davon auszugehen, daß je nach Analysefall verschiedene Kombinationen von Erfolgsfaktorausprägungen den Privatisierungserfolg dokumentieren und beschreiben können.

Bei aller möglichen Vielfalt der Analyseobjekte ist allerdings davon auszugehen, daß verschiedene Klassen von privatisierten Unternehmen gebildet werden können, die grundsätzliche Gemeinsamkeiten aufweisen, so daß für diese Unternehmen klassenspezifische Analyseerfordernisse entwickelt werden können. Es kann angenommen werden, daß innerhalb einer zugeordneten Klassifikation von privatisierten Unternehmen dabei als klassenspezifische Analyseerfordernisse grundsätzliche Strukturen und Ausprägungen von relevanten Erfolgsfaktoren definiert werden können, anhand derer die Erfolgsbestimmung durchgeführt werden kann.

Entsprechend dem beschriebenen Aufbau dieser Arbeit soll im folgenden nach der skizzierten Problemstellung, der Erläuterung des notwendigen methodologischen Vorgehens zur Bestimmung von Erfolg, sowie der Diskussion der heute bekannten Ansätze zur Analyse von Unternehmenserfolg, als wesentlicher Bestandteil des theoretischen Hintergrundes (Teil A), das Erfolgsmodell im Sinne der beschriebenen "a priori" Theorie mittlerer Reichweite zur empirischen Analyse des Privatisierungserfolges der THA unter Berücksichtigung der geschilderten Besonderheiten und unter Hervorhebung der Operationalisierungsaufgabe sowie der Validierung von präskriptiven Systemmodellen (PSM) detailliert entwickelt werden.

2. Erfolgsdimensionen und Erfolgsfaktoren des System-strukturell-funktionalen Erfolgsmodells zur Analyse des Erfolges durchgeführter THA-Privatisierungen: Die Operationalisierungsaufgabe

Im Rahmen der Modellentwicklung zur Erfolgsanalyse wird in dieser Arbeit in einer ersten Stufe als Grundlage für die Untersuchung des Erfolges von Privatisierung als oberste Strukturierung die Aufgliederung in die hier sog. grundsätzlich anzuwendenden relevanten Erfolgsdimensionen eingeführt.

Der Aufbau dieser grundsätzlichen Erfolgsdimensionen orientiert sich im Rahmen der sozio-ökonomischen Ausrichtung dieser Arbeit zusammenfassend an der Strukturierung des Paradigma Parsons zur Beschreibung und Analyse der Funktionsfähigkeit bzw. Überlebensfähigkeit von sozialen Systemen als „a priori-Theorie-Ansatz“. Diese Orientierung der grundsätzlichen Erfolgsdimensionen ermöglicht die umfassende sozio-ökonomische Erfolgsanalyse, da grundsätzlich alle Elemente bzw. Komponenten sozialer Systeme im Rahmen der vier funktionalen Subsysteme des Paradigma Parsons abgebildet werden können. Die dabei verwendete Kennzeichnung der grundlegenden Leittendenzen von sozialen Systemen beschreibt die funktionalen Erfordernisse (functional exigencies), die die Überlebensfähigkeit von sozialen Systemen, hier privatisierte Unternehmen, dauerhaft sicherstellen. Nach Smelser zählen zu diesen Erfordernissen gemäß dem Paradigma Parsons zur strukturellen und funktionalen Analyse sozialer Systeme²¹²:

- Mittel und Wege für die schöpferische Entwicklung und Erhaltung der kulturellen Werte eines Systems. Manche Systeme benötigen dazu lange Perioden der Sozialisation ihrer Mitglieder und komplexe Strukturen. (**Innovationssystem**)
- Rein wirtschaftliche Funktionserfordernisse wie Beschaffung, Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen. (**Operationssystem**)
- Mittel und Wege der Entwicklung, Sicherung und Erfüllung von Normen, welche die Interaktion zwischen den Einheiten des Systems regulieren (manchmal kurz als integrative Funktionserfordernisse bezeichnet). (**Integrationssystem**)
- Koordinierung und Kontrolle der kollektiven Handlungen des Systems oder eines seiner kollektiven Teilsysteme (politische Funktionserfordernisse) (**Politiksystem**)

Die Auswahl der nachfolgend beschriebenen von den Erfolgsdimensionen abgeleiteten Erfolgsfaktoren resultiert dabei aus der folgenden Hypothese:

Der Erfolg einer Privatisierung wird durch die entsprechende Ausgestaltung der dargestellten Erfolgsdimensionen sowie der dazugehörigen Erfolgsfaktoren, ihr Zusammenpassen sowie ihre Abstimmung mit der Umwelt herbeigeführt und im Sinne der sozio-ökonomischen Analyse durch die entsprechenden Ausprägungen der Erfolgsfaktoren ex post untersucht bzw. dokumentiert.

Im folgenden soll daher auf den semantischen Raum (Bedeutungsinhalt) der jeweiligen Erfolgsdimensionen sowie Erfolgsfaktoren und diejenigen Erfolgsanforderungen, die sich daraus ergeben, eingegangen werden, mit dem Ziel, ihre für die Erfolgsanalyse notwendige Operationalisierung inhaltlich transparent zu machen.

Die Auswahl und Zuordnung der verschiedenen Erfolgsfaktoren zu den vier Erfolgsdimensionen des vorliegenden Erfolgsmodells in Anlehnung an Krüger²¹³ verdeutlicht dabei die folgende Abbildung:

Erfolgsdimension zur Bestimmung des Privatisierungserfolges	Erfolgsfaktoren/ -potentiale der einzelwirtschaftlichen Transformation
Politiksystem/ Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitbild/ Strategie • Zielerfüllung/ Interessen • Aufbau Handelsnetzwerk • Gesellschaftliche Verantwortung
Operationssystem/ „Adaptation“	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierungspotential • Systeme • Struktur • Personal/ Qualifikation
Innovationssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft zum Wandel • Know How Transfer/ Personalentwickl. • Innovationspräferenz • Unternehmenskultur
Integrationssystem	<ul style="list-style-type: none"> • soziale Integration • Betriebszufriedenheit • Autonomie • Umweltbezug

Abbildung 12: Erfolgsdimensionen und Erfolgsfaktoren

²¹² Vgl.: Smelser, N. J.: Soziologie der Wirtschaft, München 1972, S. 55f.

²¹³ Vgl. Krüger, W.: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW 48. Jg. 1988 Heft 1, S. 27-43, S. 31, Krüger definiert dabei grundsätzlich 6 Erfolgssegmente und 21 Erfolgskomponenten

2.1 Erfolgsdimension: Orientierung an Handlungszielen (Politiksystem)

In der allgemeinen Systemanalyse kommt dem Politiksubsystem eines sozialen Systems die Aufgabe zu, die Koordinierung und Kontrolle der kollektiven Handlungen des Systems durchzuführen.

Bezogen auf die Analyse des Erfolges von durchgeführten Privatisierungen als Einzelfalluntersuchung soll bei der Untersuchung der Erfolgsdimension Politiksystem auf die Aspekte/ Erfolgsfaktoren Ziele Setzen/ Unternehmensleitbild/ -strategie, Zielerfüllung/ Interessen, gesellschaftliche Verantwortung sowie den Aufbau von Handelsnetzwerken eingegangen werden.

2.1.1 Ziele setzen/ Unternehmensleitbild/ Unternehmensstrategie

Die verfolgte Unternehmensstrategie stellt einen der bedeutendsten Faktoren für den dauerhaften Unternehmenserfolg dar. Zahlreiche Autoren bezeichnen die Unternehmensstrategie als den zentralen Erfolgsfaktor²¹⁴.

Der Aufbau/ die Entwicklung und die Verfolgung von erfolgs- und damit überlebenssichernden Unternehmensstrategien stellt vor allem für die privatisierten Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Bei der Unternehmensstrategie stehen im Sinne dieser Arbeit dabei die Festlegung und Zielausrichtung des Unternehmens und einzelner Geschäftsfelder im Mittelpunkt der Analyse. Die Unternehmensstrategie dient der inhaltlichen Bestimmung insbesondere der Gewinn/ Ertragsorientierung, der Kostenorientierung, der Anpassungsfähigkeit/ Flexibilität, der Innovationsorientierung sowie der Bestimmung des Produkt/ Markt-Konzeptes. In einer empirischen Studie wurde dabei von Krüger die zentrale Bedeutung für den dauerhaften Unternehmenserfolg des Produkt/ Markt-Konzeptes als Strategieelement herausgestellt²¹⁵. Aus der inhaltlichen Bestimmung der geschilderten Strategiefelder ergeben sich für das Unternehmen die Erfolgspotentiale, aufgrund derer sich der dauerhafte Unternehmenserfolg erst einstellen kann.

Letztendlich kann der Erfolg der verfolgten Unternehmensstrategien nur ex post

²¹⁴ Vgl. Krüger, W.: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW 48. Jg. 1988 Heft 1, S. 27-43

²¹⁵ Vgl. Krüger, W.: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW 48. Jg.

analysiert werden. Darüber hinaus ist zu beachten, daß die Analyse zur Erfolgsbewertung bzw. -einschätzung der formulierten und verfolgten Unternehmensstrategien neben der eingehenden Unternehmensanalyse die korrespondierende Markt- und Umweltanalyse bedingt.

Innerhalb einer hier vorzunehmenden sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse durchgeführter Privatisierungen soll daher der Erfolgsfaktor Unternehmensstrategie insofern untersucht werden, als in welcher Art und Weise das privatisierte Unternehmen überhaupt eine Unternehmensstrategie entwickelt und dokumentiert hat und diese auch verfolgt, sowie inwieweit diese Strategie mit den übrigen Bereichen der Unternehmensführung (Operationssystem und Innovationssystem) sowie der Umwelt abgestimmt ist.

2.1.2 Ziele erfüllen (Interessen)

Der Zielbezug ist elementarer Bestandteil jeder Erfolgsbetrachtung. Zahlreiche Interessengruppen können in Bezug auf ein privatisiertes Unternehmen bestimmt werden, wobei die Interessenträger aus dem Unternehmen selbst oder von außerhalb des Unternehmens stammen können. Ein dauerhaftes Überleben eines Unternehmens ohne die Zielinteressen der entsprechenden Zielträger zu berücksichtigen, ist nicht möglich (siehe hierzu die Übersicht zu den verschiedenen Zielinteressen im Kapitel Interessenansatz). Von den vielfältigen Interessengruppen neben den Investoren, der Geschäftsführung, Kunden, Lieferanten und Mitarbeitern, sollen hier insbesondere die Zielinteressen der THA in bezug auf die konkreten Privatisierungsfälle untersucht werden. Hierunter sind vor allem konkret innerhalb der jeweiligen Privatisierungsvereinbarung enthaltene Regelungen zu verstehen, wie z.B. Anzahl zugesicherter Arbeitsplätze, Investitionen, Altlastensanierung, usw.. Es wird also im Rahmen der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse zu überprüfen sein, inwieweit identifizierte Zielinteressen, über operationalisierte Indikatoren empirisch meßbar, erfüllt wurden. Es werden daher insbesondere die Zielinteressen derjenigen Zielträger zu untersuchen sein, bei denen innerhalb der Zielformulierung bereits die Operationalisierung zur Bestimmung des Grades der Zielrealisierung (Erfolgsbestimmung) enthalten ist, (z.B. Zielträger THA, Investitionssumme pro Jahr,

Anzahl erhaltene Arbeitsplätze pro Jahr, Zielträger Kapitalgeber, Einhaltung von Finanzkennziffern, regelmäßige Tilgung etc.)

2.1.3 Gesellschaftliche Verantwortung

Jedes Unternehmen ist in den gesellschaftlichen Kontext eingebettet. Unter dem Aspekt der gesellschaftlichen Verantwortung eines privatisierten Unternehmens ist dabei insbesondere der Bezug zu den Bereichen der Umwelt des Unternehmens gemeint, mit denen das Unternehmen keine direkten vertraglichen Beziehungen unterhält, die aber dennoch bei Mißachtung ihrer Interessen durch das Unternehmen nachhaltig das Unternehmensgeschehen beeinflussen können. Es ist dabei davon auszugehen, daß bei dauerhafter Mißachtung dieser gesellschaftlichen Verantwortung die Überlebensfähigkeit des Unternehmens stark eingeschränkt sein dürfte. Zu denken ist hierbei insbesondere an Bereiche wie Umweltschutz, Anwohnerbelästigung, steuerliche Leistungsfähigkeit, Beiträge zum kulturellen Umfeld, Beachtung der Rechtsordnung etc.. Die Überprüfung der Beachtung dieser hier beschriebenen gesellschaftlichen Verantwortung ist Bestandteil der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse.

2.1.4 Aufbau Handelsnetzwerke

Nachdem durch den Transformationsprozeß bedingten Zusammenbruch der Handelsverbindungen zwischen den ostdeutschen Unternehmen und ihren alten Handelspartnern, waren die privatisierten Unternehmen gezwungen, neue Handelsbeziehungen v.a. mit Partnern im Westen zu suchen und aufzubauen. Dieses für das Überleben der privatisierten Unternehmen enorm wichtige Einklinken in das von Wettbewerb geprägte etablierte Netzwerk von Güter- und Dienstleistungstransaktionen erwies sich als eine extrem schwierige Aufgabe für die privatisierten Unternehmen. Nach Albach ist es dabei, um Zugang zum westlichen Handelsnetzwerk zu bekommen, äußerst wichtig, den Einstieg zum entsprechenden westlichen Informationsnetzwerk zu vollziehen²¹⁶. Dabei benötigt ein Unternehmen

²¹⁶Vgl. Albach, H.: Zerissene Netze: eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin 1993, S. 86

im wesentlichen drei Arten von Informationen, um sich erfolgreich im westlichen Handelsnetzwerk etablieren zu können:

1. Produktqualitäts-Know-how
2. Produktionstechnologie-Know-how
3. Marketing-Know-how

Im Rahmen der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse ist somit die Frage zu stellen, inwieweit es den privatisierten Unternehmen gelingen konnte, Handels- d.h. Zuliefer- und Abnehmernetzwerke aufzubauen²¹⁷. Dabei dokumentiert sich dieser Aufbau von Handelsnetzwerken insbesondere durch den Aufbau von Produktqualitäts-, Produktionstechnologie- sowie Marketing-Know-how (siehe hierzu die Ausführungen weiter unten).

2.2 Erfolgsdimension: Marktwirtschaftliche (strategische) Unternehmensführung (Operationssystem)

Aus der Komplexität und Vielschichtigkeit des heutigen Wirtschaftslebens resultieren eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren. Im folgenden werden verschiedene im Sinne der betriebswirtschaftlichen Diskussion (strategische Unternehmensführung) kritische Erfolgsfaktoren vorgestellt. Die relevanten Erfolgsfaktoren des Operationssystems lassen sich grundsätzlich in die Bereiche Realisierungspotential, Systeme und Struktur unterteilen. Es fallen dabei nach Krüger unter den Bereich Realisierungspotential das Finanzpotential, das Human Capital, Forschung und Entwicklung, Einsatzgüter, Fertigung und Marketing/Vertrieb/Marktforschung. Dem Bereich Systeme sind nach Krüger die Erfolgsfaktoren Führungssysteme, Planungs/Steuerungs/Kontrollsysteme/Controlling sowie Rechnungs- und Informationssysteme zuzuordnen. Der Bereich Struktur setzt sich aus den Erfolgsfaktoren Organisation der Unternehmensspitze, Subsystembildung und Koordination zusammen. Es soll im folgenden auf jeden dieser Bereiche kurz eingegangen werden.

Für den Erfolgsfaktor Qualifikation des Personals, der dem Bereich Realisierungspotential zuzuordnen ist, soll dabei aufgrund der zentralen Bedeutung für den Transformationsprozeß ein besonderer Analyseschwerpunkt gesetzt werden.

²¹⁷ Vgl. Czada, R.: Die verarbeitende Industrie, in Transformationspfade in Ostdeutschland, Hrsg. Czada, Roland, Lembruch

Es besteht kein Zweifel daran, daß ein Unternehmen nur dann dauerhaft überlebensfähig und erfolgreich sein kann, wenn die Unternehmensführung die Hervorbringung und Nutzung der kritischen Erfolgsfaktoren betreibt. In diesem Sinne versteht sich dann auch die umfassende sozio-ökonomische Erfolgsanalyse. Der Erfolgsbegriff beinhaltet hierbei insbesondere die Analyse der relevanten kritischen Erfolgsfaktoren (strategische Unternehmensführung) der Erfolgsdimension Operationssystem. Außerdem ist die einzelfallbezogene Ableitung operational erfaßbarer Einzelindikatoren vorgesehen. Schließlich erfolgt die Überprüfung, inwieweit bei den relevanten kritischen Erfolgsfaktoren, dokumentiert durch die Ausprägungen der abgeleiteten Einzelindikatoren, die jeweiligen Zielstellungen, vorgegeben durch Referenzgrößen, welche auf Basis der einzelfallbezogenen unternehmenskonkreten Analyse aufzustellen sind, realisiert wurden.

2.2.1 Realisierungspotential

Dem Bereich Realisierungspotential sind die Erfolgsfaktoren eines Unternehmens zuzuordnen, die mit der Ausführung der verfolgten Unternehmensstrategie zusammenhängen. Es zählen hierzu insbesondere die Verfügbarkeit, Ausgestaltung und Einsatz der Produktionsfaktoren, das Finanzierungspotential, der Bereich der Forschung und Entwicklung, die Fertigung und das Human Capital (Mitarbeiterstamm). Es stellt sich im Rahmen der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse von Privatisierung die Frage, inwieweit es dem privatisierten Unternehmen gelingen konnte, diese Erfolgsfaktoren als Erfolgspotentiale aufzubauen.

2.2.2 Systeme

Unter dem Bereich Systeme sind die Erfolgsfaktoren oder -potentiale zu verstehen, die aus dem Aufbau von Führungsmodellen, Anreizsystemen, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystemen resultieren. Ebenso sind hierzu der Aufbau von Informations-, Controlling- und Rechnungswesensystemen zuzurechnen. Innerhalb der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse ist zu fragen, inwieweit der Aufbau dieser Systeme durchgeführt werden konnte und inwieweit diese Systeme zur Unterstützung der Strategieformulierung, aber auch zu ihrer Umsetzung und Kontrolle eingesetzt werden.

2.2.3 Struktur

Die Gestaltung und Regelung der Organisation sowie die rechtliche Konstitution machen den Bereich Struktur aus. Hierzu zählen die Gestaltung der Unternehmensspitze ebenso wie die vertikale und horizontale Gliederung und Koordination des Unternehmens.

Die Suche nach einer möglichst leistungsfähigen Unternehmens- bzw. Organisationsstruktur stellt eine elementare Aufgabenstellung sowohl für die Theorie als auch die Praxis dar. Im Sinne einer Komplexitätsreduktion soll der Aufbau einer leistungsfähigen Struktur bei der sozio-ökonomischen Privatisierungsanalyse dahingehend verstanden werden, als daß geprüft wird, inwieweit die Struktur entsprechend dem ursprünglichen Unternehmenskonzept der Investoren aufgebaut werden konnte.

2.2.4 Personal: Qualifikation

Zu Beginn des Transformationsprozesses ging man davon aus, daß mit dem Erwerb der zu privatisierenden Unternehmen eine hochqualifizierte Belegschaft übernommen werden könnte, hatten doch ca. 80% der ostdeutschen Arbeitskräfte eine abgeschlossene Berufsausbildung. Es stellte sich jedoch schnell heraus, daß die Beschäftigten der ostdeutschen Unternehmen zwar sehr gut ausgebildet waren, aber nur für die Arbeit an veralteten Maschinen und Anlagen. Etwas allgemeiner

formuliert: Die Belegschaften ostdeutscher Unternehmen wiesen große Defizite bei der Qualifikation auf. Diese Qualifikationsdefizite bezogen sich insbesondere auf die folgenden Bereiche²¹⁸ (siehe Anlage):

- Marktwirtschaftliche Kenntnisse
- Betriebswirtschaftliche Organisation
- Absatz
- Führungsverhalten
- Kaufmännischer Bereich
- Fachtechnischer Bereich
- EDV-technischer Bereich

Diese Qualifikationsdefizite drückten sich auch in unterschiedlichen Ausprägungen von Eigenschaften und Fähigkeiten im Vergleich zu westdeutschen Mitarbeitern aus. So ergab eine Untersuchung von Icks²¹⁹, daß Eigenschaften wie:

- Belastbarkeit
- Eigeninitiative
- Erfolgsorientiertheit
- Verantwortungsbewußtsein
- Problemlösungsfähigkeit
- Kreativität
- Flexibilität
- Menschenführung
- Entscheidungsfreudigkeit
- Risikobereitschaft
- Konkurrenzdenken
- Durchsetzungsfähigkeit

bei ostdeutschen Mitarbeitern im Vergleich zu westdeutschen Mitarbeitern deutlich geringer ausgeprägt waren. Es ist jedoch unzweifelhaft, daß diese genannten Eigenschaften bei der Belegschaft eines marktwirtschaftlich agierenden Unternehmens ausreichend ausgeprägt sein müssen, um dauerhaft im Wettbewerb zu bestehen.

Aus diesem Grund erscheint es daher notwendig, im Rahmen der sozio-

²¹⁸ Vgl. Albach, H.: Zerissene Netze: eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin 1993, S. 69

²¹⁹ Vgl. Icks, A.: Betriebspraktika von qualifizierten Mitarbeitern aus Unternehmen in Ostdeutschland oder gründungswilligen Bürgern aus der ehemaligen DDR in westdeutschen Betrieben, Diplomarbeit Bonn 1991

ökonomischen Erfolgsanalyse der Privatisierung auch auf die Ausprägung dieser Eigenschaften bei der Belegschaft ehemals privatisierter Unternehmen einzugehen. Erfolg für den Teilbereich Personal als Erfolgsfaktor ist in diesem Zusammenhang dann zu konstatieren, wenn es gelingen konnte, diese beschriebenen Eigenschaften bei der ostdeutschen Belegschaft zu entwickeln.

2.3 Erfolgsdimension: Strategische Führungskompetenz/ Werte und Erfahrungen weiterführen (Innovationssystem)

Bei der Analyse der Erfolgsdimension des Innovationssystems des Unternehmens soll der Schwerpunkt der Analyse auf die Aspekte Bereitschaft zum Wandel, Know-how Transfer, die Personalentwicklung, die Innovationspräferenz sowie die Unternehmenskultur gerichtet werden.

2.3.1 Bereitschaft zum Wandel

Die Diskussion über die Leistungsfähigkeit und damit über den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmensorganisation betont immer wieder der Bedeutung sozialer und kultureller Faktoren²²⁰. Wirtschaften definiert sich als soziales Handeln und soziales Handeln ist eine Funktion von kulturellen Wertmustern, praktizierten Regeln, individuellen und kollektiven Interessen²²¹. Werte bezeichnen nach Smelser weltanschauliche Überzeugungen, welche die Existenz und Bedeutung spezifischer Sozialstrukturen sowie die in ihnen sich manifestierenden Verhaltensformen legitimieren²²². Nach Buß können Werte verstanden werden als Konzeptionen der wünschenswerten sozialen Zustände. Wertvorstellungen in dem Bereich der Wirtschaft sind danach bestimmte als wünschenswert erachtete Beziehungen und Zustände. Werte sind wünschenswerte Soll-Konzeptionen²²³.

Für die Mitarbeiter der privatisierten Unternehmen bedeutete die Transformation der ostdeutschen Wirtschaft durch Privatisierung, daß sie sich nun auf die

²²⁰ Vgl. Saurwein, K.-H.: Theoretische Standortbestimmung der Wirtschaftssoziologie, in: Lange, E. (Hrsg.) Der Wandel der Wirtschaft, Soziologische Perspektiven, Berlin 1994, S. 47-86, S. 61

²²¹ Vgl. Saurwein, K.-H.: Theoretische Standortbestimmung der Wirtschaftssoziologie, in: Lange, E. (Hrsg.) Der Wandel der Wirtschaft, Soziologische Perspektiven, Berlin 1994, S. 47-86, S. 64

²²² Vgl.: Smelser, N. J.: Soziologie der Wirtschaft, München 1972, S. 54

marktwirtschaftliche Wirtschaftsstruktur mit ihren im Vergleich zum Sozialismus der untergegangenen DDR zum Teil sehr unterschiedlichen Wertemustern einstellen mußten und ggf. immer noch müssen. Als Beispiel kann hierzu der Wert "freies Unternehmertum" angeführt werden, der die Existenz von Wirtschaftsunternehmen bejaht, die sich auf die Institution des Privateigentums gründen und dem privaten Gewinnstreben dienen. Dieser Wert ist elementarer Bestandteil einer marktwirtschaftlichen Ordnung, nicht jedoch der sozialistischen Wirtschaft. Der Prozeß des Einstellens oder des Internalisierens auf die nach dem Zusammenbruch des Sozialismus jetzt "neuen" gültigen marktwirtschaftlichen Wertemuster durch die Mitarbeiter/ Geschäftsführung ist eine zentrale Voraussetzung für die wirtschaftliche dauerhafte Überlebensfähigkeit eines privatisierten Unternehmens. Im Zusammenhang der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse soll die hier sogenannte Bereitschaft zum Wandel untersucht werden, die als zentraler Erfolgsfaktor die allgemeine Aufgeschlossenheit gegenüber dem Neuen ausdrücken soll.

2.3.2 Innovationspräferenz

Beschreibt die Bereitschaft zum Wandel die allgemeine Haltung, dem "Neuen" gegenüber grundsätzlich aufgeschlossen zu sein, so setzt die hier einzuführende Innovationspräferenz einen anderen Schwerpunkt. Die Innovationspräferenz erweitert die Aufgeschlossenheit gegenüber dem Neuen in dem Sinne, als daß mit der Innovationspräferenz beschrieben werden soll, inwieweit das privatisierte Unternehmen aktiv und selbständig neue Lösungen (Innovationen) sucht und entwickelt, wobei als Innovation die erstmalige Durchsetzung von Neuerungen aus der Perspektive der relevanten Unternehmensumwelt angesehen wird²²⁴. Diese neuen Lösungen können sich dabei auf sämtliche Bereiche des Unternehmens beziehen, z.B. Produktinnovationen, Serviceinnovationen, Entlohnungsinnovationen etc.. Für das dauerhafte Überleben in einem sich dauernd verschärfenden Wettbewerbsumfeld ist die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens ein zentraler Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor. Dies gilt insbesondere für die sich oft neu noch am Markt etablierenden privatisierten Unternehmen. Die Analyse der Innovationspräferenz gewinnt daher für die sozio-ökonomische Erfolgsanalyse

²²³ Vgl. Buß, E.: Lehrbuch der Wirtschaftssoziologie, Berlin/ New York 1985, S. 241

durchgeführter Privatisierungen eine zentrale Bedeutung. Kriterien für die Bestimmung der Innovationspräferenz können dabei die Analyse der eingeführten Produkt-, Produktions-, Service-, Mitarbeiterinnovationen etc. liefern.

2.3.3 Know-how Transfer/ Personalentwicklung

Der Aufbau und die Nutzung von marktwirtschaftlichen Know-how stellt eine zentrale Voraussetzung für die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Es handelt sich dabei um einen kontinuierlichen Prozeß. In einer sich grundsätzlich ständig verändernden Umwelt sind immer wieder Wissenspotentiale aufzubauen und zu nutzen, aufgrund derer sich Erfolgspotentiale nutzen lassen, die ihrerseits als Erfolgsfaktoren den Unternehmenserfolg beeinflussen. Dieser Aufbau von Wissen ist insbesondere für privatisierte Unternehmen beim Einstieg in die Marktwirtschaft enorm wichtig, wobei angemerkt werden muß, daß sich dieser Bedarf, Wissen neu aufzubauen, ganz unterschiedlich darstellen konnte. Dieser Neuaufbau des Wissen ist bei einer Privatisierung deshalb von zentraler Bedeutung, da davon ausgegangen werden kann, daß das bisherige sozialistisch geprägte Know-how mehr oder minder wertlos durch den Übergang auf die Marktwirtschaft geworden ist.

Innerhalb der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse zu durchgeführten Privatisierungen wird daher der Erfolgsfaktor Aufbau von Wissen untersucht. Auf folgende Aspekte beim Aufbau des marktwirtschaftlichen Know-how ist dabei besonders einzugehen²²⁵:

- Betriebswirtschaftliches Wissen
- Kenntnisse zur Kapitalbeschaffung, Bankfinanzierung etc.
- Markt- und Branchenkenntnisse
- Kenntnisse bzgl. der Förderbürokratie
- Kenntnisse bzgl. der Genehmigungsbehörden
- Kenntnisse bzgl. der Finanz- und Steuerverwaltung

Der Aufbau von Know-how ist im Zusammenhang mit Know-how-Trägern zu sehen. Der Aufbau des marktwirtschaftlichen Know-how ist nur bei einer adäquaten Personalentwicklung des privatisierten Unternehmens möglich. Es ist also zu

²²⁴ Vgl. Dietz, J.-W.: Gründung innovativer Unternehmen, Wiesbaden 1989, S. 46

²²⁵ Vgl. zur Auswahl der Aspekte des marktwirtschaftlichen Know-how: Beyer, H.J.: junge Unternehmer in den neuen Bundesländern, Ergebnisse einer IW-Studie, Köln, 1996, S. 14

überprüfen, inwieweit es dem privatisierten Unternehmen gelingen konnte, Know-how-Träger aufzubauen oder anzuziehen bzw. an sich dauerhaft zu binden.

2.3.4 Unternehmenskultur

Die Analyse der Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor rückt seit vielen Jahren in das Zentrum der betriebswirtschaftlichen Diskussion. In zahlreichen Analysen wurde festgestellt, daß gut konzipierte Strategien und Aktionspläne nicht unbedingt bzw. automatisch zum gewünschten Ergebnis führen. Zahlreiche Untersuchungen (z.B. die von Peters/ Waterman²²⁶) zeigten, daß ein wesentlicher Zusammenhang zwischen der erfolgreichen Umsetzung von Unternehmensstrategien und der in dem Unternehmen vorherrschenden Kultur bestehen. Diese Untersuchungen gehen davon aus, daß gut konzipierte Strategien und Aktionspläne nur dann erfolgreich umzusetzen sind, wenn diese mit der im Unternehmen vorherrschenden Unternehmenskultur übereinstimmen.

Durch diesen untersuchten Zusammenhang wird die Unternehmenskultur zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor und zwar in der Weise, in der es dem Unternehmen gelingt, Unternehmenskultur und verfolgte Strategien in Übereinstimmung zu bringen. Ein Unternehmen muß untersuchen, ob die geplanten Strategien mit den in dem Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen und Denkhaltungen in Einklang stehen; bestehen Differenzen, müssen entweder die Strategien oder die Unternehmenskultur geändert werden²²⁷.

Zur Bestimmung des Erfolges in der sozio-ökonomischen Gesamtsicht einer durchgeführten THA-Privatisierung ist daher Bestandteil der Analyse für den Teilbereich des sozialen Systems Unternehmen Organisationskompetenz/ Sozial Integrieren (Integrationssystem) die Überprüfung, inwieweit Unternehmenskultur und verfolgte Aktionspläne und Strategien in Einklang gebracht werden konnten.

Hierzu ist es zunächst notwendig, den Begriff der Unternehmenskultur konkreter zu bestimmen (siehe hierzu auch die Anmerkungen im Kapitel qualitative Beschreibungen) sowie darauf aufbauend, geeignete Indikatoren für die

²²⁶ Vgl. Peters/ Waterman: In Search of Excellence, New York 1982

Bestimmung von Unternehmenskultur zu bilden. Schließlich erfolgt eine Darstellung von Ausprägungen von Unternehmenskulturen in Bezug auf verschiedene Unternehmensstrategien, die als theoretische Annahmen die Grundlage für die Überprüfung liefern, inwieweit Unternehmenskultur und verfolgte Aktionspläne sowie Strategien in Einklang gebracht werden konnten.

Begriff der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur ist die Gesamtheit der in dem Unternehmen vorherrschenden Wertvorstellungen, Traditionen, Überlieferungen, Mythen, Normen und Denkhaltungen, die den Mitarbeitern auf allen Verantwortungsebenen Sinn und Richtlinien für ihr Verhalten vermitteln. Die Unternehmenskultur ist etwas in der Zeit Gewachsenes, das in einem langen Zeitraum aufgebaut, in kurzer Zeit jedoch zerstört werden kann; sie ist ganz wesentlich durch das Vorbild der Unternehmensleitung geprägt²²⁸.

Die zwei Ebenen der Unternehmenskultur

Wenn man von Unternehmenskultur spricht, sind zwei Ebenen zu unterscheiden²²⁹:

²²⁷ Vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung II, 4. Aufl. Berlin, New York 1989, S. 219ff.

²²⁸ Vgl. Pürnpin, C./ Kobi, J.-M./ Wüthrich, H.: Unternehmenskultur, in: "Die Orientierung", Nr. 85, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern 1985; sowie Kobi, J.-M./ Wüthrich, H.: Organisationskultur, München 1986

²²⁹ Vgl. Davis, S.M.: Managing Corporate Culture, Cambridge, Mass. 1984, S. 12ff.

- (1) die Wertvorstellungen und Beweggründe des Unternehmers und/oder der obersten Führungskräfte und
- (2) die Wertvorstellungen und Beweggründe der Mitarbeiter.

Die von der Unternehmensleitung vorgelebten Wertvorstellungen (Offenheit gegenüber dem Neuen, Entscheidungsfreudigkeit, Risikoneigung, Flexibilität, Integrität, Loyalität, Kommunikation) sind Sinnbilder für die Mitarbeiter und Orientierungslinien für deren Verhalten in der täglichen Arbeit; die Unternehmenskultur, die in der Organisation verkörpert wird, ist vergangenheitsbezogen; sie hängt davon ab, wie die Mitarbeiter die Wertvorstellungen und Beweggründe der Unternehmensleitung interpretiert haben²³⁰.

Das Problem eines jeden Unternehmers besteht darin, eine im wesentlichen vergangenheitsorientierte Unternehmenskultur den in die Zukunft gerichteten Strategien anzupassen. Diese Aufgabenstellung gewinnt besondere Relevanz, wenn der Bruch mit der vergangenheitsbezogenen Orientierung aufgrund des wirtschaftlichen Umbruchs der Transformation elementar ist. Die Ergebnisse, die ein Unternehmen erzielen kann, sind um so günstiger, je besser es der Unternehmensleitung gelingt,

- (1) die Strategien im Einklang mit der im Lauf der Zeit gewachsenen Unternehmenskultur zu formulieren oder
- (2) die Unternehmenskultur den Strategien anzupassen.

Im günstigsten Fall, wenn sich Strategie und Unternehmenskultur gegenseitig stützen und ergänzen, wird die dauerhafte Wettbewerbsfähigkeit und damit Überlebensfähigkeit des privatisierten Unternehmens im besonderen Maße unterstützt²³¹.

²³⁰ Vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung II, 4. Aufl. Berlin, New York 1989, S. 219ff.

²³¹ Vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung II, 4. Aufl. Berlin, New York 1989, S. 219ff.

Die Bestimmung der Unternehmenskultur

Der Strukturierung von Hinterhuber²³² folgend läßt sich die Unternehmenskultur mit Hilfe einer Reihe von Kriterien bestimmen.

Die dominierenden Werte der Unternehmenskultur dienen dabei als Kriterien und können über die folgenden Oberbegriffe nebst den zugeordneten Fragestellungen wie folgt definiert bzw. analysiert werden. Die im folgenden beschriebenen dominierenden Werte dienen als Basis für die Ableitung operationaler Indikatoren, mittels derer im Rahmen der empirischen Einzelfalluntersuchung zur Bestimmung des Erfolges einer durchgeführten Privatisierung der Erfolgsbeitrag der Unternehmenskultur (Abstimmung mit Aktionsplänen und Strategie) untersucht wird.

"Helikopterfähigkeit“:

Sehen die Führungskräfte über ihren unmittelbaren Verantwortungsbereich hinaus? Haben sie bei ihren Entscheidungen das Gesamtinteresse des Unternehmens vor Augen?

Unternehmerisches Verhalten:

Erkennen und nutzen die Mitarbeiter Möglichkeiten, welche die Konkurrenten übersehen haben? Nutzen die Führungskräfte ihren Handlungsspielraum initiativ und selbständig, um Dinge im Interesse des Unternehmens zu verändern?

Innovationsorientierung:

Ist die Offenheit gegenüber dem Neuen etwas, für das es lohnt, sich einzusetzen? Werden innovative Bemühungen belohnt?

Kundenorientierung:

Finden die Interessen der Kunden die Berücksichtigung des Unternehmens? Wird dem Kunden die erste Priorität eingeräumt?

²³² Vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung II, 4. Aufl. Berlin, New York 1989, S. 219ff.

Mitarbeiterorientierung:

Werden die Mitarbeiter als Schlüssel zum Erfolg angesehen? Zieht das Unternehmen Spitzenleute an?

Kostenorientierung:

Ist jeder an seinem Platz für Kostensenkungen verantwortlich? Werden niedrigste Kosten als eine Errungenschaft betrachtet?

Gewinnorientierung:

Bekannt sich das Unternehmen zur langfristigen Verbesserung der Gewinnaussichten unter bestimmten Bedingungen? Wird der kurzfristige Gewinn langfristigen Überlegungen untergeordnet?

Service-Orientierung:

Wird ein langfristiges, partnerschaftliches Verhältnis zu den Kunden des Unternehmens angestrebt? Übertrifft die Unternehmensleitung regelmäßig und in vorbildlicher Weise die eigenen Service-Normen?

Differenzierung:

Ist das Unternehmen führend in der Abhebung seiner Produkte und Dienstleistungen von denen der Konkurrenz, um eine Position der Einzigartigkeit auf den Märkten anzustreben? Besteht der "Geist des Hauses" in der Differenzierung der Produkte und Dienstleistungen?

Standardisierung:

Ist der "Geist des Hauses" in der Standardisierung der Produkte und Dienstleistungen mit dem Ziel, Kostenführer zu sein? Strebt das Unternehmen an, der Billigstanbieter von qualitativ hochwertigen Produkten und Dienstleistungen zu sein?

Durchsetzungsvermögen:

Macht die Unternehmensleitung die Führungskräfte dadurch sicher und stärkt sie dadurch deren Willenskraft, daß sie in schwierigen Lagen nicht alle ihre Sorgen mitteilt? Finden die Mitarbeiter einen Halt bei ihren Vorgesetzten, wenn es um die

Durchsetzung bestimmter Initiativen geht?

Entscheidungsfreudigkeit:

Werden die Entscheidungen rasch, sicher und unbeirrt von den Zufälligkeiten des Lebens getroffen? Werden in den Entscheidungen vorgefaßte Meinungen und irreführende persönliche Erfahrungen bewußt ausgeschlossen?

Kontrolle:

Erfolgt das Kontrollieren in dem Unternehmen, um zu loben und nicht um "Schuldige" zu suchen und zu bestrafen? Besteht eine Atmosphäre des Vertrauens in dem Unternehmen?

Kommunikation:

Werden die Führungskräfte in den Prozeß der Formulierung der Strategien einbezogen? Werden Strategien klar und rechtzeitig kommuniziert?

Flexibilität:

Nimmt die Flexibilität der Führungskräfte mit der Schwierigkeit der Lage zu? Vermeiden Führungskräfte in schwierigen Situationen das Schema?

Risikoneigung:

Setzt die Unternehmensleitung realistische Ziele, deren Erreichung nach klarer Erwägung aller Umstände voraussichtlich zu erwarten ist? Haben Prestige Gründe keinen Einfluß auf die strategischen Entscheidungen?

Organisation:

Ist die Organisation so offen, daß jeder an seinem Platz Dinge verbessern kann? Entspricht die Organisation den Bedürfnissen der Mitarbeiter und den Anforderungen der Strategien?

Loyalität:

Kann das Unternehmen mit der Loyalität seiner Mitarbeiter rechnen? Wird Loyalität in dem Unternehmen sichtbar belohnt?

Integrität:

Tritt die Unternehmensleitung mit Integrität und Sicherheit an ihre Aufgaben heran?
Widmet die Unternehmensleitung ihre Sorge allen Mitarbeitern?

Einsatzbereitschaft:

Wird die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter dadurch gefördert, daß die Führungskräfte nicht zur Problematik, zum Gleichgewicht von "Für und Wider" neigen? Sind die Voraussetzungen halbe Entschlüsse zu vermeiden und Untätigkeit nach Möglichkeit auszuschalten gegeben?

Nach der erfolgten Beschreibung dieser für die Bestimmung der Unternehmenskultur relevanten dominierenden Werte soll nun auf den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und Strategie eingegangen werden.

Jede Strategie verlangt eine spezifische Unternehmenskultur. Die folgende Abbildung zeigt typische Prioritätsordnungen dominierender Werte der Unternehmenskultur in Abhängigkeit von den Strategien. Soll z. B. mit einem neuen Produkt ein neuer Markt erschlossen werden, wird also eine Offensivstrategie gefahren, braucht man Mitarbeiter in Technik und im Marketing, die ein Gespür für Veränderungen in der Gesellschaft besitzen, die das, was in dem Unternehmen machbar ist, zu einer tragfähigen Geschäftsidee ausformen und entsprechend den sich ändernden Verhältnissen fortbilden können; der Erfolg einer Offensivstrategie hängt von der Verfügbarkeit von Mitarbeitern mit Weitblick ("Helikopterfähigkeit"), und Eigeninitiative (unternehmerisches Verhalten) und Aufgeschlossenheit gegenüber dem Neuen (Innovationsorientierung) ab²³³.

²³³ Vgl. Hinterhuber, H. H./ Holleis, W.: Gewinner im Verdrängungswettbewerb - Wie man durch die Verbindung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur zu einem führenden Wettbewerber werden kann, in: "Journal für Betriebswirtschaft", Bd. 38, S. 2-19 und die dort angegebene Literatur

Arten von Strategien	Dominierende Werte			Zeitlicher Horizont
	Priorität Nr. 1	Priorität Nr. 2	Priorität Nr. 3	
Offensivstrategien	“Helikopterfähigkeit”	Unternehmerisches Verhalten	Innovationsorientierung	langfristig
Investitions- und Wachstumsstrategien	Innovationsorientierung	Kundenorientierung	Mitarbeiterorientierung	mittellangfristig
Defensivstrategien	Kundenorientierung	Kostenorientierung	Serviceorientierung	mittelfristig
Desinvestitionsstrategien	Durchsetzungsvermögen	Mitarbeiterorientierung	Kontrolle	kurzfristig
Internationalisierungsstrategien	Flexibilität	Differenzierung Standardisierung	Kommunikation	langfristig
Kooperationsstrategien	Strategisches Denken	Entscheidungs- Freudigkeit	Kontrolle	kurzmittelfristig
Akquisitionsstrategien	“Helikopterfähigkeit”	Synergien/ Verflechtungen	Kontrolle	langfristig
Fusionsstrategien	“Helikopterfähigkeit”	Kommunikation	Organisation	mittellangfristig

Abbildung 13: Dominierende Werte der Unternehmenskultur und Strategie²³⁴

2.4 Erfolgsdimension: Organisationskompetenz/ Sozial Integrieren (Integrationsystem)

Innerhalb des Integrationsystems eines privatisierten Unternehmens werden im Rahmen der sozio-ökonomischen Erfolgssicht die Erfüllung der integrativen Funktionserfordernisse an ein soziales System untersucht. Unter diese integrativen Funktionserfordernisse fallen insbesondere Mittel und Wege der Entwicklung, Sicherung und Erfüllung von Normen, welche die Interaktion zwischen den Einheiten des Systems regulieren. Für die sozio-ökonomische Erfolgssicht einer durchgeführten Privatisierung soll im folgenden auf die Aspekte Soziale Integration/ Aufbau sozialer Kompetenz, Sozialbilanz/ Umweltbezug, Betriebszufriedenheit sowie

Autonomie als Erfolgsfaktoren des Integrationssystems eingegangen werden.

2.4.1 Soziale Integration/ Aufbau sozialer Kompetenz

Wirtschaften ist soziales Handeln. Innerhalb des Systems privatisiertes Unternehmen lassen sich vielfältige soziale Interaktionen aufzeigen. Grundsätzlich sollen diese sozialen Interaktionen strukturiert werden in die Bereiche soziale Interaktionen innerhalb der Leitungsebene des Unternehmens, soziale Interaktionen zwischen der Leitungsebene und der Mitarbeiterenebene sowie soziale Interaktionen innerhalb der Mitarbeiterenebene. Mit dem Begriff der sozialen Kompetenz soll derjenige Erfolgsfaktor des Integrationssystem eines privatisierten Unternehmens definiert werden, der zum Ausdruck bringt, daß die sozialen Interaktionen innerhalb des Unternehmens derart ausgestaltet werden, daß hieraus ein positiver Einfluß auf die Überlebens- bzw. Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens resultiert. Bezogen auf die sozio-ökonomische Erfolgssicht ist also zur Analyse des Erfolges einer durchgeführten Privatisierung zu überprüfen, inwieweit soziale Kompetenz besteht bzw. inwieweit der Aufbau der sozialen Kompetenz innerhalb des privatisierten Unternehmens stattgefunden hat. Es lassen sich vielfältige Aspekte bzgl. der Untersuchung der sozialen Kompetenz aufzeigen. Wesentliche Aspekte dieser Analyse sind dabei insbesondere die Aspekte Mitarbeitermotivation, gelebte Kompromißbereitschaft und Steigerung der Kommunikation²³⁵.

2.4.2 Umweltbezug/ Sozialbilanz

In diesem Bereich ist insbesondere an die Erfüllung von Sozialplanverpflichtungen bzw. den sog. sozialverträglichen Abbau der ehemaligen Belegschaft zu denken, die bei zahlreichen Privatisierungen Bestandteil der Privatisierungsvereinbarung waren.

²³⁴ Vgl. Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung II, 4. Aufl. Berlin, New York 1989, S. 219ff.

²³⁵ Vgl. Daschmann, H.: Erfolgsfaktoren des Mittelstandes, Eschborn 1994, S. 16f.

2.4.3 Betriebszufriedenheit

Betriebszufriedenheit wird zum Erfolgsfaktor durch die damit verbundene Mitarbeitermotivation. Die Mitarbeitermotivation hängt eng mit dem Führungsstil zusammen. Über verschiedene Maßnahmen kann diese Mitarbeitermotivation entwickelt bzw. weiter aufgebaut werden. Innerhalb der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse ist zu prüfen, wie die aktuelle Situation der Mitarbeitermotivation sich darstellt, und inwieweit durch Maßnahmen der Führungsebene die Mitarbeitermotivation entwickelt bzw. weiter aufgebaut werden konnte. Insbesondere der letztere Aspekt rückt im Rahmen der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse privatisierter Unternehmen in das Zentrum der Betrachtung, da der Aufbau neuer Strukturen und der Aspekt des Wandels zentrale Punkte bei jeder Privatisierung beim Übergang zur Marktwirtschaft darstellen. Bei der Analyse der Mitarbeitermotivation sind Kriterien zu unterscheiden, die dieselbe beschreiben und solche, die der Verbesserung bzw. dem Aufbau der Mitarbeitermotivation dienen können. An Aspekten wie Fluktuationsrate der Mitarbeiter, Ausschußquote der Produktion, Attraktivität des Unternehmens für den Arbeitsmarkt qualifizierter Facharbeiter, Krankenstand, betriebliches Vorschlagwesen, der Notwendigkeit, die Mitarbeiter dauernd zu beaufsichtigen und zu kontrollieren u.s.w. können Anhaltspunkte für die aktuell vorliegende Mitarbeitermotivation gewonnen werden. Anhand von eingeleiteten Maßnahmen der Unternehmensführung wie z.B.²³⁶

- Informationen und Beteiligung der Mitarbeiter an bestimmten Entscheidungen,
- Gemeinsame Vereinbarung individueller Ziele,
- Einführung oder Intensivierung eines „menschlichen Führungsstils“, z.B. morgendlicher Rundgang zur persönlichen Begrüßung, Gratulation zum Geburtstag u.a.,
- Leistungsgerechte Entlohnung, Erfolgsbeteiligung, Prämiensysteme und freiwillige Sozialleistungen,
- Lob, Anerkennung, Titel, Wahl zum „Mitarbeiter des Monats“, Urkunden über das Erreichen gesteckter Ziele, Erwähnen in der Firmenzeitschrift,
- Verstärkte Delegation von Aufgaben und das Einräumen von Entscheidungsfreiräumen an die Mitarbeiter,
- Einrichtung von „Qualitätszirkeln“, bei denen eine Arbeitsgruppe eine ihr

übertragene Aufgabenstellung diskutiert und gemeinsam löst,

- Einführung oder intensivere Nutzung des betrieblichen Vorschlagswesens zur Verbesserung von betrieblichen Abläufen und Produkten,
- Organisation gemeinsamer Betriebsausflüge, Werksbesichtigungen. etc.

kann die Intensivierung der Mitarbeitermotivation durch die Leitung des privatisierten Unternehmens analysiert werden. Diese Maßnahmen zur Intensivierung der Mitarbeitermotivation stellen bei einem privatisierten Unternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor der Erfolgsdimension Integration dar.

2.4.4 Autonomie

Autonomie der Mitarbeiter oder die Selbständigkeit der Entscheidungen²³⁷ der Mitarbeiter gewinnt als Erfolgsfaktor gerade für privatisierte Unternehmen, als Unternehmen, die sich neu am Markt etablieren müssen, einen besonderen Stellenwert. In einer sich ständig wandelnden Umwelt kann eine starre Unternehmensbürokratie, die den Mitarbeitern jede Entscheidung, aber auch Eigeninitiative und Eigenverantwortung abnimmt, nur noch unzureichend auf die sich aus dem ständigen Wandel des Unternehmensumfeld ergebenden Chancen und Risiken reagieren. Eigenschaften des Personalstamms eines privatisierten Unternehmens wie etwa innovative, spontane Kreativität, Phantasie, persönlicher Erfindungsreichtum, Risikobereitschaft und Flexibilität lassen sich nur aufbauen und erhalten, wenn die Unternehmensführung den Mitarbeitern für die Ausübung ihrer Tätigkeiten im Rahmen der organisatorischen Möglichkeiten und Notwendigkeiten die Selbständigkeit der Entscheidungen ermöglichen.

²³⁶ zur Auswahl der Beispiele vgl. Daschmann, H.: Erfolgsfaktoren des Mittelstandes, Eschborn 1994, S. 12f.

²³⁷ Vgl. Waterman, R.: Die Suche nach neuen Spitzenleistungen, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1994, S. 12f.

3. Das System-strukturell-funktionale Erfolgsmodell zur Analyse durchgeführter THA-Privatisierungen: Die Validierungsaufgabe

Diese hier vorgenommene inhaltliche Strukturierung der funktionalen Erfordernisse diene im Rahmen dieser Arbeit aus sozio-ökonomischer Sicht dazu, die grundsätzlichen Erfolgsdimensionen operational zur Bestimmung des Erfolges von Privatisierung abzuleiten. Diese Erfolgsdimensionen bilden somit die operationale Basis für die Modellentwicklung. Neben dieser grundsätzlichen Ausrichtung zur Analyse des Erfolges von Privatisierungen, ergeben sich für die Modellbildung als weitere Arbeitsschritte die Notwendigkeit der Bestimmung, wie innerhalb des Modells zu beschreiben ist, worin sich der Privatisierungserfolg ausdrückt und auf welche Art und Weise der Privatisierungserfolg zu ermitteln ist.

M.a.W.: Hier ist eines der zentralen Probleme der Erfolgsanalyse komplexer sozio-ökonomischer Systeme zu behandeln, die **Validierung** von Systemmodellen.

Erst die **Validierung** von Systemmodellen, wie das hier vorgestellte sozio-ökonomische Erfolgsmodell mit dem Bezug zu dem Parsons'schen Systemmodell, kann die Gültigkeit und Zuverlässigkeit von Vorschlägen im Sinne empirisch gehaltvoller Hypothesen für die Erfolgsanalyse sozio-ökonomischer Systeme (Unternehmen) wissenschaftlich begründet sicherstellen.

Die Validierung beinhaltet zunächst die Entwicklung eines „**präskriptiven Systemmodells**“ (PSM) wie das hier vorgestellte sozio-ökonomische Erfolgsmodell mit dem Bezug zu dem Parsons'schen Systemmodell und dessen Kompatibilitätsprüfung (Vergleich) mit den Charakteristika des untersuchten Einzelunternehmenssystem, d.h. dem vorliegenden „**Realsystemmodell**“ (RSM).

Als Rahmenkonzept kann dazu das hier vorgestellte sozio-ökonomische Erfolgsmodell mit dem Bezug zu dem Parsons'schen Systemmodell (Modell) als PSM im Sinne einer situationalen Theorie mittlerer Reichweite dienen. Es wird damit zu einer Voraussetzung für die erfolgreiche Implementierung von Vorschlägen zur Verbesserung der Erfolgsanalyse, die als strukturell relativierte Teilsysteme eines Theoriensystems anzusehen sind, die gemäß den Anforderungen der neueren Wissenschaftstheorie einen Beitrag zur Entwicklung einer allgemeinen Theorie, bzw. eines allgemeinen Theoriensystems der Steuerung, d.h. der strategischen Gestaltung von Erfolg in komplexen sozio-ökonomischen Systemen (Unternehmen)

liefert²³⁸.

Die Berücksichtigung dieser Aspekte und Notwendigkeiten führt zu den folgenden zentralen Punkten, über welche die Validierung des hier anzuwendenden Modells zur Analyse von Privatisierungserfolg sichergestellt werden kann:

- Die Erfolgsbestimmung erfolgt auf der Basis von Einzelunternehmensanalysen.
- In Anlehnung an T. Parsons bildet das Zentrum des hier anzuwendenden Erfolgsmodells die sogenannte Erfolgsmatrix der system-strukturell-funktionalen Voraussetzungen, welche die funktionalen Voraussetzungen der Subsysteme des sozialen Systems Unternehmen zur Sicherstellung der Überlebensfähigkeit als grundsätzliche Erfolgsdimensionen beschreiben. (PSM)
- **Je nach Erfüllung dieser Anforderungen der funktionalen Subsysteme unter Berücksichtigung der situationsspezifischen Wertpräferenzen/ Wertorientierungen dokumentiert sich grundsätzlich die Qualität und Struktur des Privatisierungserfolges.** Dabei beinhaltet die Erfüllung dieser Anforderungen auch die Beachtung von Interdependenzen innerhalb und zwischen den Erfolgsdimensionen und deren Beziehungen zur Unternehmensumwelt. (Vergleich von PSM und RSM)
- Jeder Erfolgsdimension sind unternehmenskonkrete Erfolgsfaktoren und -indikatoren im Rahmen der Erfolgsanalyse zuzuordnen.
- Die Gegenüberstellung unternehmensbezogener Referenzgrößen im Zusammenhang mit den entsprechenden zugeordneten Erfolgsindikatorausprägungen liefert
- die Grundlage zur Bestimmung von Qualität und Struktur des Privatisierungserfolges.
- Die Analyse des Privatisierungserfolges unter Anwendung des hier vorgestellten system-strukturell-funktionalen Ansatzes bezieht die situationsspezifischen Sondereinflußgrößen, die sich aus speziellen Eigenschaften des privatisierten Unternehmens sowie der besonderen rechtlichen Aufgabenstellung der Privatisierung durch die THA ergeben haben, als Vergleich zwischen PSM und RSM mit ein.

Die hier angewandte Terminologie „Erfüllung der system-strukturell-funktionalen

²³⁸ Vgl. Schmelzer, H.: Die Validierung von Systemmodellen: Systemstrukturforschung und Systemsteuerung, in: Die Verwaltung, Berlin 1974

Voraussetzungen“ ist im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich unter dem Aspekt der Sicherstellung der Überlebensfähigkeit und dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit eines privatisierten Unternehmens zu verstehen. Das Verständnis der Sicherstellung der Überlebensfähigkeit von Unternehmen ist dabei nicht mit einer Rechtfertigung von statischen Bestands- oder Strukturkategorien gleichzusetzen²³⁹. Gerade der Aspekt des sozialen Wandels ist elementarer Bestandteil des Transformationsprozesses, und damit verbunden, ein zentraler Aspekt einer Privatisierung und gewinnt somit bei der Analyse des Erfolges von Privatisierungen einen besonderen Stellenwert. Die hier angewandte sozio-ökonomische Erfolgssicht zur Privatisierung bezieht sich auf das Systemparadigma Parsons und berücksichtigt dabei im Sinne des Anspruchs N. Luhmann's²⁴⁰ an die Theorie sozialer Systeme u.a. die Analyse von Aspekten wie Integration und Konflikt, Ordnung und Wandel sowie Struktur und Systemprozesse, Aspekte, die vollständig über die vorliegende Strukturierung des sozialen Systems eines privatisierten Unternehmens innerhalb der hier angewandten Erfolgsdimensionen Berücksichtigung finden. **In diesem Sinne ist das hier vorgetragene sozio-ökonomische Paradigma zur Analyse des Privatisierungserfolges nicht nur der auf Unternehmen als soziale Systeme anwendungsfähigen „Bestandsformel“, sondern vor allem der „Problemlösungsformel“ verpflichtet, welche die Kapazität von Unternehmen als sozio-ökonomische Systeme beschreibt, in einer dynamisch sich wandelnden Systemwelt, die Selbstbehauptung des Unternehmens durch seine Problemlösungskapazität erfolgreich zu realisieren²⁴¹.**

In der folgenden Abbildung sind die wesentlichen Aspekte des hier vorgestellten Modells (PSM) zur sozio-ökonomischen Analyse des Erfolges durchgeführter Privatisierungen sowie die grundsätzliche Struktur der Erfolgsermittlung dargestellt:

²³⁹ Vgl. zur Kritik an der strukturell funktionellen Theorie Parsons: Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie, München 1986, S. 213ff.

²⁴⁰ Vgl. Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung, Köln 1970, S. 32ff.

²⁴¹ Vgl. Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung, Köln 1970, S. 32ff.

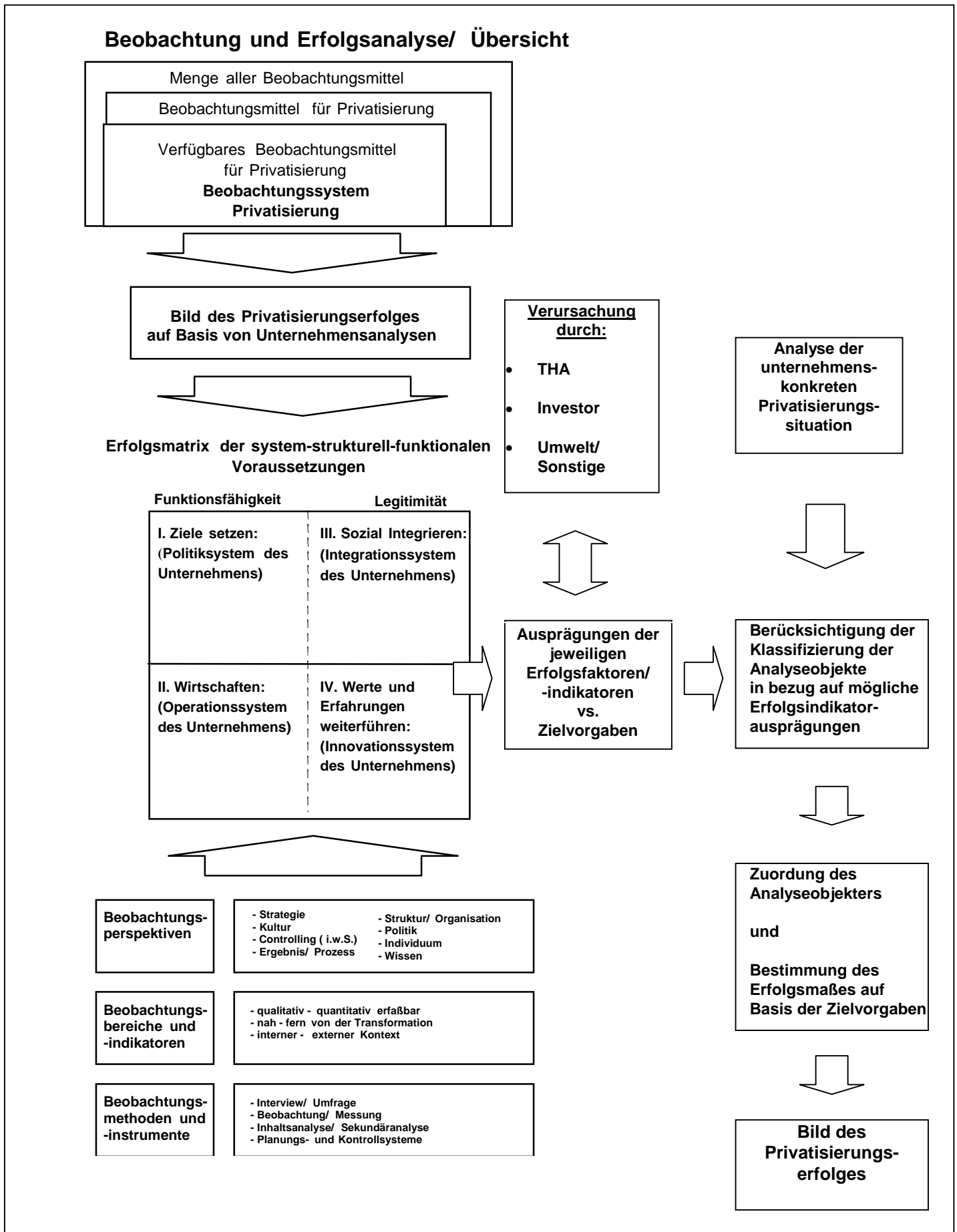


Abbildung 14: System-Strukturelles Erfolgsmodell zur Privatisierung

Als zentrales Merkmal des hier vorgestellten Modells zur Analyse des Erfolges von Privatisierungen erweist sich der Bezug zu dem System-Paradigma Parsons über die Anwendung der sogenannten Erfolgsmatrix der system-strukturell-funktionalen Voraussetzungen.

Den einzelnen Feldern der Erfolgsmatrix d.h. den einzelnen funktionalen Subsystemen lassen sich unternehmensbezogene sozio-ökonomische Erfolgsfaktoren oder -potentiale, sowie die dazugehörenden unternehmensspezifischen Wertpräferenzen, zuordnen. Die sog. Erfolgsmatrix der system-strukturellen-funktionalen Voraussetzungen für die erfolgreiche Anwendung der Problemlösungskapazität eines Unternehmens, stellt in diesem Sinne die zentralen Dimensionen sozial-kultureller Wertorientierungen dar, an denen sich das situationsspezifische unternehmerische Erfolgsverhalten orientiert. Insgesamt bildet die Erfolgsmatrix somit die Basis für die Bestimmung von Erfolgsindikatoren zur operationalen Erfassung der verschiedenen Erfolgsfaktoren.

Es können bei der Einteilung der funktionalen Subsysteme des vorliegenden Erfolgsmodells grundsätzlich je zwei funktionale Subsysteme als Klassen ähnlicher Wertorientierung einem Oberbegriff zugeordnet werden. Zur Sicherung der **Funktionsfähigkeit FF** dienen das Politiksystem und das Operationssystem. Zur Sicherung der **Legitimität LG** dienen das Integrationssystem und das Innovationssystem.

Mit der Zielsetzung zur operationalen Erfassung dieser Erfolgsfaktoren als Klassen ähnlicher Wertorientierung²⁴², die das unternehmerische Erfolgsverhalten bestimmen, können zur weiteren Charakterisierung diese beiden Oberbegriffe als "Schlüssel-Wertorientierung" durch ihren spezifischen semantischen Gehalt wie folgt beschrieben werden:

Die **Legitimität** als Wertorientierung ist charakterisiert durch

- einen altruistischen Rationalismus
- ein emotional-expressives Wertdenken
- eine (Wert-)Orientierung an symbolischen Konsequenzen von

²⁴² Vgl. Schmelzer, H.: Grundlagen einer Theorie des Wertverhaltens, in: Kommunikationsmedien und gesellschaftliche Wertvorstellungen, Köln, 1967

Handlungsalternativen

- eine (Wert-)Orientierung an Zielen, die der Sicherung zufriedenstellender Interaktionen dienen

Dagegen wird die **Funktionalität** als Wertorientierung charakterisiert durch:

- einen utilitaristischen Rationalismus
- ein kognitiv-instrumentales Wertdenken
- eine (Wert-)Orientierung an den objektiven Konsequenzen von Handlungsalternativen
- eine (Wert-)Orientierung an Zielen, die der Sicherung der Überlebenschance in der Umwelt dienen

Der semantische Gehalt dieser beiden „Schlüssel-Wertorientierung“ mit dem Bezug zu den zentralen Dimensionen der Parsons'schen Pattern Variables kann durch ihren „Wertbezug“ operationalisiert werden. Die verschiedenen vielschichtigen „Wertbezüge“ zur Bewertung von Handlungsalternativen („points of view“) des unternehmerischen Erfolgsverhaltens wie z.B.:

- der Unternehmenskultur, als Ausdruck des Wertbezuges der Bereitschaft zum Wandel und der Fähigkeit zur Innovation,
- der Betriebszufriedenheit, als Ausdruck des Wertbezuges der sozialen Kompetenz und des sozialen Konsensus als Fähigkeit, die soziale Integration und Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu gestalten,
- der Zielerfüllung als Ausdruck des Wertbezuges der Unternehmensstrategie überlebenssichernde Ziele zu realisieren und durch Wahrnehmung sozialer Verantwortung zentrale Unternehmensleitbilder (Politiksystem) zu verwirklichen,
- der Realisierungspotentiale, als Ausdruck des Wertbezuges der marktwirtschaftlichen Unternehmensführung, als Fähigkeit das Operationssystem durch Einsatz der optimierten Führungssysteme erfolgreich zu gestalten

bilden latente Dimensionen der unternehmerischen Wertorientierung.

Wertbezüge der genannten Art können nun (tautologisch transformiert) als Indikatoren zur Messung der für das unternehmerische Erfolgsverhalten relevanten Wertorientierung dienen, wobei das hier verwendete Gesamtinstrument mit dem Bezug zu der Parsons'schen Erfolgsmatrix versucht, die „open world of possible

values“ im Sinne W. H. Werkmeisters darzustellen²⁴³.

Als Wertpräferenz wird die Relation der als Kommunikationsinhalte aus Expertenurteilen der durchgeführten Einzelfallanalyse ermittelten Wertbezugspunkte der Legitimität und/ oder der Funktionsfähigkeit als Dimensionen der Wertorientierung zueinander bezeichnet.

Das Gesamtinstrument der zur Erfassung von für unternehmerisches Erfolgsverhalten relevanten Wertvorstellungen enthält folgende 16 Bezugspunkte der Wertorientierung:

Politiksystem/ Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitbild/ Strategie • Zielerfüllung/ Interessen • Aufbau Handelsnetzwerk • Gesellschaftliche Verantwortung
Operationssystem/ „Adaptation“	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierungspotential • Systeme • Struktur • Personal/ Qualifikation
Innovationssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft zum Wandel • Know How Transfer/ Personalentwickl. • Innovationspräferenz • Unternehmenskultur
Intregationssystem	<ul style="list-style-type: none"> • soziale Integration • Betriebszufriedenheit • Autonomie • Umweltbezug

Ein ähnlicher Bezugsrahmen findet sich bei Krüger, der der in der Theorie und Praxis seit mehreren Jahren laufenden Diskussion über die für den dauerhaften Unternehmenserfolg relevanten oder kritischen Erfolgsfaktoren besondere Aufmerksamkeit schenkt²⁴⁴.

Neben dieser inhaltlichen Charakterisierung dieser Wertorientierungen ist auf einen

²⁴³ Vgl. Werkmeister, W.H.: Problems of value Theory, in: Phil. Phenom. Res., 12/ 1952, S. 500

²⁴⁴ Vgl. Krüger, W.: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW 48. Jg. 1988 Heft 1, S. 27-43, S. 27

weiteren Aspekt des hier anzuwendenden Erfolgsmodells hinzuweisen. Aufgrund der Besonderheiten der Privatisierungsaufgabe mit dem Bezug zu wirtschafts- und strukturpolitischen Zielsetzungen gilt im Rahmen des hier vorgestellten Erfolgsmodells für die Berücksichtigung bzw. Analyse einer konkret formulierten wirtschaftspolitischen Zielsetzung im Rahmen der Privatisierung, z.B. über eine konkrete Ausgestaltung der Privatisierungsvereinbarung, z.B. bzgl. Arbeitsplatzzusagen oder Investitionszusagen und deren Zielrealisierung, daß diese formulierten Zielgrößen über das Politiksystem der Erfolgsmatrix untersucht und abgebildet werden.

Diese Vorgehensweise verdeutlicht, daß obwohl die Basis der Untersuchung des Erfolges der THA-Privatisierung über das vorliegende Erfolgsmodell, die konkrete Situation des jeweiligen privatisierten Unternehmens bildet, die Beachtung der Zielinteressen von Zielträgern, die außerhalb des privatisierten Unternehmens anzusiedeln sind, z.B. Staat, THA, ebenfalls über das Erfolgsmodell vorgesehen ist. Grundsätzlich können über die Erfolgsmatrix unterschiedliche Interessengruppen für die Erfolgsanalyse berücksichtigt werden. Dies wird dadurch gewährleistet, daß die Analyse der Erfüllung der funktionalen Anforderungen nicht auf die Analyse der Anforderungen von aus Unternehmenssicht internen Anforderungsgruppen beschränkt wird, sondern darüber hinaus auch die möglichen Anforderungen externer Gruppen, z.B. die der THA mit privatisierungsfallbezogenen wirtschaftspolitischen Einzelzielen, berücksichtigt werden können. Dabei beziehen sich die verschiedenen internen und externen Ansprüche unterschiedlich auf die einzelnen Erfolgsdimensionen der Erfolgsmatrix.

Innerhalb der folgenden Abbildung soll der Zusammenhang zwischen möglichen verschiedenen Interessengruppen und der Bezug dieser Interessengruppen zu den einzelnen Dimensionen der Erfolgsmatrix dargestellt werden.

Interessengruppen mit spezifischen Anforderung	Dimension der Erfolgsmatrix der system-strukturellen-funktionalen Voraussetzungen		Interessengruppen mit spezifischen Anforderung
Staat, THA, Investoren	<ul style="list-style-type: none"> • Politiksystem des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Integrationssystem des Unternehmens 	Belegschaft
Lieferanten, Kunden, Investoren	<ul style="list-style-type: none"> • Operationssystem des Unternehmens 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovationssystem des Unternehmens 	Belegschaft, Investoren

Abbildung 15: Interessengruppen und system-strukturelle Erfolgsmatrix

Jede grundsätzliche Erfolgsdimension (funktionales Subsystem) wird innerhalb der Erfolgsmatrix der system-strukturellen-funktionalen Voraussetzungen in mehrere Erfolgsfaktoren bzw. -potentiale weiter untergliedert.

Über die den Erfolgsfaktoren zuzuordnenden jeweiligen Erfolgsindikatoren sind zielorientierte Indikatorausprägungsanalysen innerhalb einer jeweiligen Erfolgsdimension möglich, d.h. der Vergleich einer auf den konkreten Analysefall vorgegebenen Zielgröße mit einer zu messenden Ist-Größe pro Einzelindikator. Dies führt im Ergebnis zu einer Menge von Erfolgsindikatoren mit Ausprägungen, die gemäß der Zuordnung innerhalb der Erfolgsmatrix Informationen über die entsprechenden Erfolgsdimensionen liefern, in dem Sinne, als sie eine Aussage darüber ermöglichen, inwieweit die funktionalen Anforderungen an die entsprechende Erfolgsdimension erfüllt sind. Dieser Analyseschritt bildet die Basis für die Bestimmung des Privatisierungserfolges. Hierzu ist die Zusammenführung der über die Analyse der Einzelerfolgsfaktoren gewonnenen Erkenntnisse je Erfolgsdimension die Voraussetzung (siehe Abbildung Konzeption zur Bestimmung des Privatisierungserfolges im Anhang).

Grundsätzlich ist zu beachten, daß die Bestimmung, welche der denkbaren Erfolgsfaktoren für die Analyse maßgeblich sind, überhaupt nur empirisch entscheidbar ist. Welche Erfolgsfaktoren im empirischen Feld überhaupt sichtbar

werden, hängt dann von der analytischen Aufrasterung ab²⁴⁵. Wie bereits dargestellt, ermöglicht dabei das analytische Raster der sozio-ökonomischen Sicht die umfassende Analyse.

Bei der Auswahl und Analyse der Erfolgsfaktoren ist es dabei im Sinne einer Komplexitätsbewältigung oder –reduktion notwendig, sich insbesondere an den folgenden drei Prinzipien zu orientieren²⁴⁶:

1. *Stufenweise Detaillierung und Aggregation der Erfolgsfaktoren.* Die einzelnen Subsysteme bzw. Elemente des Aussagensystems sind über mehrere Analyseebenen hinweg abwärtsgerichtet zu detaillieren. Umgekehrt muß es möglich sein, Einzelaussagen bzw. Einzelfaktoren aufwärtsgerichtet zu Faktorgruppen zu bündeln und damit zu verdichteten, aggregierten Größen zu gelangen. Es genügt also z.B. nicht, großflächige Erfolgskategorien wie Struktur, Systeme, Kultur als Erfolgsursachen zu benennen, wenn sie nicht in handhabbare Einzelfaktoren aufgelöst werden können.
2. *Sachliche Abstimmung der Erfolgsfaktoren.* Die Abhängigkeiten und Wechselwirkungen einzelner Faktoren oder Faktorbündel untereinander sind ebenfalls zum Gegenstand der Analyse zu machen. Nur so wird die notwendige sachliche Abstimmung erreicht. Ein Sachverhalt, der in der Praxis u.a. in dem Problem der "Synergienutzung" auftritt. Es nutzt z.B. wenig, isoliert einzelne Erfolgsfaktoren wie "Strategie" zu betrachten, wenn nicht Voraussetzungen und Folgen in Bereichen wie Struktur und Handlungsweisen geklärt sind.
3. *Zeitliche Abstimmung der Erfolgsfaktoren.* Die sachliche Abstimmung der Erfolgsfaktoren betrifft die statische Sicht der Interdependenzen, die Wechselbeziehungen sind "zeitlich-vertikal". Daneben gilt es, die zeitlich horizontalen Beziehungen der Faktoren zu analysieren. Die Frage ist, in welcher Reihenfolge einzelne Faktoren auftreten müssen. Die entsprechende Analyse ist in dem Maße von Bedeutung, wie Probleme nicht parallel, sondern nur sequentiell bearbeitet werden können. Ist z.B. die Strategie Voraussetzung für

²⁴⁵ Vgl. Krüger, W., Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW 48. Jg. 1988 Heft 1, S. 27-43, S. 28

²⁴⁶ Vgl.: Krüger, W., Schwarz, G.: Strategische Stimmigkeit von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. Von Hahn, D./ Taylor, B., Heidelberg 1997, S.76f.

die Kultur des Unternehmens oder umgekehrt?

Unter Beachtung der drei beschriebenen Prinzipien und nach Vorliegen der entsprechenden Ausprägungen ergibt sich im Rahmen des vorliegenden Erfolgsmodells die Notwendigkeit, die Erfolgsfaktoren innerhalb der jeweiligen Erfolgsdimension der Erfolgsmatrix zu gewichten, Beziehungen zu berücksichtigen und schließlich die einzelnen Felder der Erfolgsmatrix selbst gegeneinander zu gewichten, d.h. mit einer situationsspezifischen Präferenz in bezug auf die unternehmensspezifischen funktionalen Anforderungen, *unter Berücksichtigung der relevanten Wertorientierung/ Wertpräferenz*, zu versehen. Daneben tritt im Rahmen der Erfolgsanalyse die Überprüfung der Kongruenz, der logischen Konsistenz und der Beachtung der Interdependenz der einzelnen Erfolgsdimensionen und Faktoren sowie deren Abstimmung mit der Unternehmensumwelt. Die Notwendigkeit ergibt sich aus dem Verständnis, daß der Erfolg durch die entsprechende Ausgestaltung der Erfolgsdimensionen, ihr "Zusammenpassen" sowie ihre Abstimmung mit der Umwelt begründet und entsprechend die Erfolgsanalyse gestaltet werden muß. "Zusammenpassen" und Abstimmung mit der Umwelt der Erfolgsdimensionen wird in der Literatur zum strategischen Management oft als *strategic fit* oder *strategische Stimmigkeit* bezeichnet²⁴⁷.

Grundsätzlich lassen sich die für die Erfolgsanalyse relevanten Aspekte der Analysepunkte Gewichtung und Stimmigkeit nur im Rahmen einer konkreten empirischen Einzelstudie bestimmen. Es lassen sich dabei nach Krüger drei zentrale Analysebereiche strukturieren²⁴⁸:

1. *Analyse der Gestaltung einer jeweiligen Erfolgsdimension (Intra-Dimensions-Fit).*

Hierunter ist zu verstehen, daß neben die zielorientierte Analyse der Ausprägungen der einzelnen Erfolgsfaktoren die Analyse der Konsistenz, der Abstimmung der einzelnen Faktoren innerhalb einer Erfolgsdimension tritt. Erfolg innerhalb einer jeweiligen Dimension dokumentiert sich in diesem Sinne auch über das Vorhandensein in sich logisch konsistenter und inhaltlich kongruenter Einzelerfolgsfaktoren.

²⁴⁷ Vgl. zum *strategic fit* z.B. Ansoff, H.: *Strategic Management*, London 1979, zur Stimmigkeit Scholz, Ch.: *Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz*, Berlin New-York 1987, siehe auch Kapitel 5.1 Stimmigkeitsparadigma

²⁴⁸ Vgl. Krüger, W.: Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: *DBW* 48. Jg.

2. Analyse der Adäquanz der verschiedenen Erfolgsdimensionen (Inter-Dimensions-FIT)

Erfolg setzt auch voraus, daß die verschiedenen Erfolgsdimensionen je nach Analysesituation aufeinander abgestimmt sind. Es sind also die erfolgsrelevanten Interdependenzen zwischen den Erfolgsdimensionen zu identifizieren und für die Erfolgsbestimmung zu untersuchen. So schlägt z.B. der erfolgreiche Aufbau einer Fertigungsstraße (Erfolg in der Dimension „Adaptation“) nicht den möglichen Unternehmensgesamterfolg um, wenn keine adäquate entsprechende Strategieentwicklung (Erfolg in der Dimension Ziele/ Politiksystem) vorliegt. Ähnliche Interdependenzen sind z.B. auch zwischen den Dimensionen Integration und Politik sowie Innovation und Politik erfolgsrelevant.

3. Analyse der Umweltadäquanz (Dimension-Umwelt-Fit)

Als Bestandteil der Analyse der Erfolgsdimensionen und –faktoren können auch ihre Bedingtheit und Interdependenzen zur Unternehmensumwelt Erfolgsrelevanz gewinnen. Als Beispiel hierfür kann das richtige “Timing” für die Strategie (Politiksystem) in Bezug auf eine der Marktentwicklung angepaßte Wahl der Handlungszeitpunkte angeführt werden (Operationssystem/ „Adaptation“).

Konkrete Vorgaben für die Analyseschritte Gewichtung²⁴⁹ der Erfolgsfaktoren und – Dimensionen sowie der Stimmigkeit lassen sich explizit nur im empirischen Einzelfall aufstellen. Zur Unterstützung dieser Analyseschritte und der unternehmenskonkreten Ausrichtung der Erfolgsanalyseinstrumente dient die als Bestandteil des Erfolgsmodells vorgesehene Klassifikation der privatisierten Unternehmen.

Dieser Bestandteil des Erfolgsmodells ergibt sich daraus, daß aufgrund der möglichen Vielfalt und der Verschiedenartigkeit der Privatisierungen keine einheitliche Struktur von Erfolgsmaßstäben zur Bestimmung des Privatisierungserfolges existiert, die auf alle denkbaren Fälle von privatisierten Unternehmen anzuwenden wäre. Entsprechend kann aufgrund der Vielschichtigkeit des Analyseobjektes kein für alle denkbaren privatisierten Unternehmen gültiger feststehender Satz der hier zu untersuchenden Erfolgsfaktoren und -potentiale als

1988 Heft 1, S. 27-43, S. 30

²⁴⁹ wobei im weiteren Verlauf der Arbeit die Bezeichnung “Gewichtung” als Oberbegriff definiert wird, der auch die Aspekte der Stimmigkeit mit berücksichtigt

Referenzgröße vorgegeben werden, mittels derer sich der Privatisierungserfolg bestimmen ließe. Vielmehr müssen die zu bestimmenden Referenzgrößen für die hier zu untersuchenden Erfolgsfaktoren, die Maßstäbe zur Bestimmung von Privatisierungserfolg liefern, stets auf die konkrete Situation des Analyseobjektes, ausgerichtet werden, d.h. auf die situationsspezifische Präferenz, unter Berücksichtigung der situationsspezifischen Wertorientierungen/ Wertpräferenz, der unternehmenskonkreten Erfüllung der funktionalen Anforderungen.

Als Element der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse ist somit auf den Bezug zu situationsspezifischen Wertpräferenzen hinzuweisen.

An dieser Stelle erscheint es angemessen noch einmal hervorzuheben, daß die hier vorgesehene Anwendung der Erfolgsmatrix der system-strukturell-funktionalen Voraussetzungen, mit dem Bezug zu Parsons, im Sinne zentraler Dimensionen sozial-kultureller Wertorientierungen für das effiziente unternehmerische Erfolgsverhalten, sich als wertfreie Betrachtung wertender Vorstellungskomplexe mit erforschbaren sozialen Bedingungen und Rückwirkungen auf die Unternehmensstruktur und ihren Wandel versteht. Es kann im Rahmen dieser Arbeit nicht die Aufgabe sein, die Problematik der terminologischen Differenzen, der Unterschiede der verschiedenen theoretischen Erklärungsversuche und der Ansätze zur Operationalisierung der bisher erarbeiteten theoretischen Konzepte zum Wertphänomen in der Soziologie zu untersuchen. Dieser Verzicht erscheint allerdings zulässig, da die kritische Darstellung dieser Beiträge zum Wertproblem in den Sozialwissenschaften bereits an anderer Stelle ausführlich erfolgt ist²⁵⁰ und sich diese Arbeit nicht als neue klassifikatorische Analyse von Wertsystemen versteht, sondern als Versuch eine ("a-priori")-Theorie mittlerer Reichweite mit Bezug zu den Parsons'schen "Pattern Variables" zur Analyse des Privatisierungserfolges durchgeführter Privatisierungen der THA zu entwickeln. Die hier vorzunehmenden begrifflichen Abgrenzungen sind daher auch nicht als weitere Anreicherung des ohnehin komplexen begrifflichen Instrumentariums der Wertanalyse zu verstehen,

²⁵⁰ Zur Betrachtung der „Wertvorstellungen als Gegenstand sozialwissenschaftlicher Forschung“ siehe auch Albert. H., in: König, R. (Hrsg.): Handbuch der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl. Stuttgart 1967, S. 46

Zur Wertproblematik in den Sozialwissenschaften bemerkt Albert: Es sind drei Fragen zu unterscheiden. 1. Inwieweit die Stellungnahmen (Wertaussagen) zum Gegenstand sozialwissenschaftlicher Aussagen werden. 2. Inwieweit sie den Inhalt sozialwissenschaftlicher Aussagen ausmachen. 3. Inwieweit sie zur Grundlage sozialwissenschaftlicher Aussagen gemacht werden können. Es soll sich hier ausschließlich mit der ersten Frage beschäftigt werden. Da soziale Beziehungen zwischen Menschen den Objektbereich der Sozialwissenschaften darstellen, diese Beziehungen aber durch normativ reguliertes Verhalten und durch Stellungnahmen mitkonstituiert werden, bedarf die Bezugnahme sozialwissenschaftlicher Aussagen auf derartige Tatbestände keiner besonderen Begründung. Stellungnahmen sind soziale Fakten und gehören daher in den

sondern vielmehr als Versuch, die begrifflichen Voraussetzungen für die Erarbeitung empirisch gehaltvoller Hypothesen zu schaffen.

Grundsätzlich ist hierzu anzumerken, daß die soziologische Analyse von Wertvorstellungen/ Wertorientierungen/ Wertpräferenzen nur als Analyse des beobachtbaren Verhaltens fruchtbar sein kann. In Anlehnung an Ch. Morris soll daher Handeln als „the nearest empirical reference for value“²⁵¹ aufgefaßt werden. Für das Messen von Wertvorstellungen kann nach Fallding festgestellt werden: „We are well on the way to knowing a person’s values if we can observe him at....points of ultimate choice, or if he can tell us what his choice would be in hypothetical situations“²⁵².

Vor dem Hintergrund der allgemeinen sozial-kulturellen Prämisse, daß Wertvorstellungen als kulturelle Inhalte durch Lernprozesse zu konstitutiven Elementen des personalen und sozialen Interaktionssystem werden, tritt hier ihre außerordentliche Bedeutung für die Abgrenzung des Verhaltensspielraums des Akteurs in unternehmerischen Entscheidungsprozessen deutlich hervor.

Handeln als Entscheidungshandeln verstanden, stellt den unternehmerischen Akteur immer wieder vor die Wahl, sich zwischen Alternativen zu entscheiden.

Soziale Wertvorstellungen/ Wertorientierungen/ Wertpräferenzen werden dabei im kybernetischen Sinne zu zentralen Regelmechanismen der Verhaltenssicherung und Verhaltenssteuerung und sind daher im Rahmen der sozio-ökonomischen Erfolgsanalyse durchgeführter Privatisierungen Bestandteil der Untersuchung.

Gegenstandsbereich der Sozialwissenschaften, was schon von Durkheim in seiner Methodenlehre erkannt worden ist

²⁵¹ Morris, Ch.: *Varieties of Human Value*, University of Chicago Press, 1956

²⁵² Morris, Ch.: *Varieties of Human Value*, University of Chicago Press, 1956

Die Berücksichtigung dieser Aspekte ist innerhalb der Konzeption der Erfolgsmatrix zur Abbildung der funktionalen Subsysteme möglich, da über diese nicht nur die Erfolgspotentiale zur Erfolgsanalyse, sondern darüber hinaus auch die Erfolgsvoraussetzungen bzw. Überlebensnotwendigkeiten bzw. Wertpräferenzen strukturiert werden können. Dies führt in bezug auf die konkrete Unternehmenssituation dazu, daß die Erfolgsvoraussetzungen und damit die Überlebensnotwendigkeiten je Unternehmen ganz unterschiedlich ausgeprägt sein können und damit verbunden unternehmensspezifisch unterschiedliche Wertpräferenzen vorliegen. Als ein Beispiel hierfür kann die Entwicklungsstufe im Sinne einer situationsspezifischen Phasenbetrachtung, in der sich ein Unternehmen befindet, angeführt werden. Unterteilt man die Entwicklungsstufen von Unternehmen in die situationsspezifischen Phasen:

Pionierphase, Wachstumsphase, Thesaurierungsphase, Differenzierungsphase und Schrumpfungsphase,

so kann im allgemeinen jeder dieser Phasen ein bestimmtes Wertpräferenzmuster, und damit verbunden ein bestimmtes funktionales Subsystem zugeordnet werden, welches in bezug auf die Erfolgsvoraussetzungen hervorzuheben ist. D.h.: in der jeweiligen Unternehmensphase gewinnt die Beachtung der Erfolgsvoraussetzung dieses funktionalen Subsystems gegenüber denen der anderen Subsystemen zur Sicherung der Überlebensfähigkeit einen höhere Priorität oder Wertpräferenz. Bei einer Erfolgsbetrachtung in bezug auf die konkrete Unternehmensphase wird die Erfolgsanalyse sich somit stärker auf die Erfolgskriterien dieses Subsystems konzentrieren müssen. Die folgende Tabelle verdeutlicht diesen Zusammenhang und beschreibt den Charakter der situationsorientierten Problemlösungskapazität von Unternehmen durch ihre „Wert“-Präferenz für spezifische situationsadäquate Anforderungskriterien der vier funktionalen Subsysteme.

Unternehmensphase	Funktionales Subsystem mit erhöhter Priorität bzw. (Wert-)Präferenz für Erfolgsvoraussetzung sowie Erfolgsanalyse
Pionierphase	Operationssystem
Wachstumsphase	Innovationssystem (Operationssystem)
Thesaurierungsphase	Politiksystem (Integration)
Differenzierungsphase	Operationssystem (Integration)
Schrumpfungsphase	Operationssystem

Abbildung 16: Wertpräferenz und funktionales Subsystem

Diese situationsspezifische Ausprägung von Erfolgsmaßstäben im Rahmen der Unternehmensprivatisierung führt zu einigen aufschlußreichen Hypothesen über die Beziehung der Variablen Wertpräferenz und funktionales Subsystem:

Unternehmensphase: erfolgreiche Wertpräferenz bezogen auf LG und FF

<i>Pionierphase</i>	$FF > LG$
<i>Wachstumsphase</i>	$LG > FF$
<i>Thesaurierungsphase</i>	$LG = FF$
<i>Differenzierungsphase</i>	$LG > FF$
<i>Schrumpfungsphase</i>	$FF > LG$

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß integrativer Bestandteil der Erfolgsanalyse neben der Auswahl der relevanten Erfolgsfaktoren und -potentiale und deren Ausprägungsanalyse das Vorliegen einer auf die konkrete Unternehmenssituation bzw. Klassifikation des jeweiligen privatisierten Unternehmens und unter Berücksichtigung der unternehmensspezifischen Wertpräferenzen angepaßte Struktur von Erfolgsmaßstäben bzw. -kriterien als Referenzgrößen je Erfolgsdimension ist. Diese Kombination von Analysepunkten liefert dann ein Bild über den Erfolg von Privatisierung, auf Basis einer einzelfallbezogenen sozio-ökonomischen Untersuchung. Im folgenden Abschnitt werden die Variablen des hier entwickelten Erfolgsmodells zusammengefaßt dargestellt und Hypothesen über den Erfolg durchgeführter Privatisierungen aufgestellt.

4. Zusammenfassende Darstellung der Variablen des Erfolgsmodells, deren Operationalisierung und Bildung einer Basishypothese sowie abgeleiteter Hypothesen über den Erfolg durchgeführter Privatisierungen

Die Aufgabenstellung der THA war darauf gerichtet, durch die Privatisierung wettbewerbsfähige Unternehmen zu schaffen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird von folgender Arbeitshypothese ausgegangen: Das Bild des Privatisierungserfolg bzw. der Privatisierungserfolg ergibt sich aus der Erfüllung der funktionalen Erfordernisse der vier Subsysteme (grundsätzliche Erfolgsdimensionen) eines privatisierten Unternehmens, als Ausdruck der Überlebens- und damit zusammenhängend der Wettbewerbsfähigkeit. Dieser Zusammenhang kann innerhalb des hier vorgestellten Erfolgsmodells durch die folgende Funktion als Basishypothese beschrieben werden:

Privatisierungserfolg E: $\rightarrow E = f(A, G, I, L)$, Basishypothese

A, G, I, L, stellen die vier grundsätzlichen Erfolgsdimensionen der Erfolgsmatrix dar, wobei A für das Operationssystem („Adaptation“), G für das Politiksystem („Goal Attainment“), I für das Integrationssystem („Integration“) und L für das Innovationssystem („Latency“) steht. Die Variablen A, G, I und L geben das Maß an, inwieweit die funktionalen Voraussetzungen der jeweiligen Erfolgsdimension erfüllt sind.

Für die auf Grundlage der vorliegenden Basishypothese folgende Bildung von abgeleiteten Hypothesen sollen entsprechend Zetterberg's klassifikatorischen Schema folgend fünf Arten der Beziehungen zwischen den Variablen einer Hypothese unterschieden werden²⁵³:

²⁵³ Vgl. Zetterberg, H.L.: Theorie, Forschung und Praxis in der Soziologie, in: König, R. (Hrsg), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band I, 2. Auflage, Stuttgart 1967, S. 82f.

Eine Beziehung kann zwischen den Variablen einer Hypothese danach sein:

1. reversibel oder irreversibel
2. deterministisch oder stochastisch
3. aufeinanderfolgend oder koexistent
4. hinreichend oder bedingt
5. notwendig oder substituierbar

Der Versuch, die im folgenden abzuleitenden Hypothesen unter diesen Kategorien zu subsumieren, führt zu folgenden Klassifikation:

Die Beziehung zwischen den Variablen kann als „irreversibel“ angesehen werden, da ein Kausalzusammenhang nur in einer Richtung vermutet werden kann. Die Formulierung „desto wahrscheinlicher“ heißt, daß die Beziehung als „stochastisch“ gedeutet wird. Weiter kann bemerkt werden, daß die hier getroffenen Aussagen vom Typ „wenn X, dann auch Y“ sind, d.h. die Beziehung zwischen den Variablen ist „koexistent“. Da die Hypothesen nicht „ungeachtet alles anderen“ gelten, ist die Beziehung als „bedingt“ zu betrachten. In der Annahme (der jedoch in der späteren Interpretation der Ergebnisse noch nachgegangen werden muß), daß möglicherweise „funktionale Äquivalente“ in die Kausalbeziehung eintreten können, soll hier die Beziehung zwischen den Variablen als zunächst „substituierbar“ klassifiziert werden.

Diese hier vorgenommen Zuordnung der Variablen ist als Grundlage der folgenden Operationalisierung zu verstehen.

An dieser Stelle ist auf ein zentrales, wenn nicht das wesentlichste Problem der empirischen Sozialforschung hinzuweisen: Der adäquaten Übersetzung des theoretisch formulierten Sachverhaltes oder Begriffes in die „genaue Angaben derjenigen konkreten Techniken und Methoden, mit denen man den Sachverhalt erfassen kann, den der jeweilige Begriff meint“²⁵⁴. Sellitz et al. stellen hierzu fest: “No matter how simple or elaborate an investigator’s formal definition of his concepts, he must find some way of translating them into observable events if he is to carry out

²⁵⁴ Vgl. Scheuch, E.: Methoden in: König, R. (Hrsg.) Soziologie, Fischer Lexikon, Frankfurt/ Main, 1967, S. 203

any research²⁵⁵.

„Working definitions (Selltiz et al. halten diesen Begriff für angemessener als „operational definitions“, Anm. d. Verf.) are adequate if the instruments or procedures based on them gather data that constitute satisfactory indicators of the concepts they are intended to represent²⁵⁶. Die Frage nach der Adäquanz einer operationalen Definition in Bezug auf die nominale Formulierung eines theoretischen Sachverhalts führt somit zum Gültigkeitsproblem.

E. Scheuch folgend soll hier lediglich „logische“ und „empirische Gültigkeit“ unterschieden werden, ohne weiter auf die Vielzahl der inzwischen aufgestellten Gültigkeitsbegriffe einzugehen. „Logische Gültigkeit bedeutet, daß die operationalen Definitionen genau als Ausdruck der Begriffe des zu überprüfenden theoretischen Ansatzes angesehen werden können. Unter empirischer Gültigkeit versteht man die Tatsache, daß genau das gemessen wird, was gemessen werden soll, und Voraussagen ermöglicht werden²⁵⁷.

Das Urteil über den Grad der erzielten Annäherung an das ideale Postulat einer genauen Übereinstimmung von theoretischen Satz und operationaler Definition wird selten leicht sein. Selltiz et al. weisen auf diese Probleme hin und stellen fest: „Whether this result (die adäquate Operationalisierung, Anm. d. Verf.) has been achieved is often a matter of judgement. A investigator may feel that his data provide reasonably good indicators of his concept; a critic of the study may feel that they do not“²⁵⁸.

Was diese Untersuchung betrifft, so soll gegenüber den hier vorzunehmenden Operationalisierungsversuchen stets die nötige kritische Distanz bewahrt werden. Nicht zuletzt aus diesem Grunde wird der Operationalisierung – wie dem gesamten methodischen Vorgehen – ein relativ breiter Raum zu gewähren sein.

Zur operationalen Klärung, inwieweit diese Anforderungen der Basishypothese erfüllt sind, sind je Erfolgsdimension die unternehmensspezifischen Erfolgsfaktoren und –indikatoren zu bestimmen und für diese unternehmensspezifische Referenzgrößen zu bilden. Der Vergleich zwischen diesen Referenzgrößen und den

²⁵⁵ Vgl. Selltiz, C.; Jahoda, Marie; Deutsch, M.; Cook, St.: Research Methods of Decision Making, in: Adm. Science Quart., 3, 1958, S. 42

²⁵⁶ Vgl. ebd. S. 43

²⁵⁷ Vgl. Scheuch, E.: Methoden in: König, R. (Hrsg.) Soziologie, Fischer Lexikon, Frankfurt/ Main, 1967, S. 204

²⁵⁸ Vgl. Selltiz, C.; Jahoda, Marie; Deutsch, M.; Cook, St.: Research Methods of Decision Making, in: Adm. Science Quart., 3,

jeweiligen Ist-Größen dokumentiert die Erfüllung der Anforderungen je Erfolgsdimension, wobei die Intra-Dimensions-Abstimmung der Erfolgsfaktoren und die Umwelt-Abstimmung Bestandteil der Referenzgrößen einer jeweiligen Erfolgsdimension sind.

Innerhalb einer Erfolgsdimension ergibt also die Einzelerfolgsfaktoranalyse Auskunft über das Maß der Erfüllung der Anforderungen der jeweiligen Erfolgsdimension.

Es ergibt sich je Erfolgsdimension der funktionale Zusammenhang zwischen der Erfüllung der Anforderung der jeweiligen Erfolgsdimension und den Ausprägungen der entsprechenden Erfolgsfaktoren.

Mittels der folgenden Funktionen sei dies verdeutlicht:

Erfüllung der Anforderungen einer jeweiligen Erfolgsdimension

$$(A), = f(A_1, \dots, A_n)$$

$$(G), = f(G_1, \dots, G_n)$$

$$(I), = f(I_1, \dots, I_n)$$

$$(L), = f(L_1, \dots, L_n),$$

wobei (A_1, \dots, A_n) , (G_1, \dots, G_n) , (I_1, \dots, I_n) , (L_1, \dots, L_n) für die jeweiligen Erfolgsfaktoren und deren auf die entsprechenden Referenzgrößen bezogenen Erfolgsbeitrag stehen.

In einer ersten Stufe sollen im Sinne einer Komplexitätsreduktion zunächst als Funktionswerte bzw. als Analyseergebnisse je Erfolgsdimension grundsätzlich nur die Erfolgskategorien "Anforderungen erfüllt" oder "Anforderungen nicht erfüllt" zugelassen werden.

Die Erfüllung der funktionalen Anforderungen einer Erfolgsdimension dokumentiert sich über die Realisierung der Zielvorgaben oder Referenzgrößen der zugeordneten Erfolgsfaktoren. Beim Vorliegen mehrerer Erfolgsfaktoren besteht nun die Notwendigkeit, bei unterschiedlichen Ausprägungen der Einzelerfolgsfaktoren (z.B. Erfolgsfaktor A erfüllt Referenzvorgabe A, Erfolgsfaktor B erfüllt Referenzvorgabe B, Erfolgsfaktor C erfüllt Referenzvorgabe C nicht) eine Funktionsvorschrift zu definieren, die eindeutig bestimmt, ob die Anforderungen der jeweiligen Erfolgsdimension erfüllt sind oder nicht.

Diese Vorgehensweise verlagert die Komplexität der Analyse auf die Ebene der Einzelerfolgskfaktoren. Die Schwierigkeit bei dieser Vorgehensweise liegt darin, die "angemessenen" Referenzgrößen zu bestimmen, über die z.B. auch dann die unterschiedliche Bedeutung der verschiedenen Erfolgskfaktoren zum Ausdruck gebracht wird. Dies bedeutet, daß z.B. für einen Erfolgskfaktor mit zentraler Bedeutung ein Referenzwert mit hoher Wertpräferenz als Zielgröße vorzugeben ist, während für einen nicht so bedeutenden Erfolgskfaktor ein Referenzwert mit niedrigerer Wertpräferenz als Zielgröße zu wählen ist. Der Vorzug der Verlagerung der Komplexität der Analyse auf die Einzelerfolgskfaktorebene, die im Rahmen der empirischen Unternehmensanalyse ohnehin vorzunehmen ist, liegt in der damit verbundenen reduzierten Komplexität²⁵⁹ auf der Ebene der grundsätzlichen Erfolgsdimensionen des Erfolgsmodells. Hier bestehen nun vier Erfolgsdimensionen mit jeweils zwei möglichen Ausprägungen von zentralen Erfolgskfaktoren.

Die Zusammenführung dieser Erfolgsdimensionsausprägungen liefert die Gesamterfolgsksaussage, die über die folgende Übersicht verdeutlicht wird: Dabei soll zunächst von gleichgewichteten oder gleichrangigen Erfolgsdimensionen ausgegangen werden²⁶⁰.

²⁵⁹ Reduktion von Komplexität meint Abbau oder Verringerung der möglichen Zustände, vgl. Kneer, G./ Nassehi, A.: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme: Eine Einführung, München 1993, S. 40f.

²⁶⁰ Die Vorgehensweise bei Erfolgsdimensionen, die nicht gleichgewichtet sind, ist grundsätzlich analog, siehe hierzu die Ausführungen weiter unten

Anzahl Erfolgsdimensionen, bei denen die funktionalen Anforderungen erfüllt sind	Anzahl Erfolgsdimensionen, bei denen die funktionalen Anforderungen nicht erfüllt sind	Zusammenfassende Aussage zum Privatisierungserfolg
4	0	“Erfolg”
3	1	“Erfolg noch nicht vollständig”
2	2	“Teilerfolg”
1	3	“sich andeutender Mißerfolg”
0	4	“totaler Mißerfolg”

Abbildung 17: Zusammenfassende Erfolgsaussagen

Eine konkrete auf unterschiedliche Ausprägungen der Erfolgsmatrix eingehende Erfolgsgesamtaussage auf Basis der Erfüllung der Anforderungen der vier Erfolgsdimensionen charakterisiert die folgende Abbildung.

Erfolgsdimension I Ziele Setzen	Erfolgsdimension II Operationssystem	Erfolgsdimension III Integrationssystem	Erfolgsdimension VI Innovationssystem	Charakterisierung des Privatisierungserfolges
Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	“Erfolg”
Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	“Erfolg”, Mängel bei „Adaptation“
Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	“Erfolg”, Mängel bei Integration
Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	“Erfolg”, Mängel bei Innovation
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	“Erfolg”, Mängel bei Zielfunktion
Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	“Teilerfolg”, Funktionalität
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	“Teilerfolg”, zentrale Schwachst.
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	Anforderung erfüllt	“Teilerfolg”, Legitimität
Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	“Teilerfolg”, zentrale Schwachst.
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	“Teilerfolg”, zentrale Schwachst.
Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	“Teilerfolg”, zentrale Schwachst.
Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	bürokratischer “Mißerfolg”
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	“Mißerfolg”, aber „Adaptation“
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	“Mißerfolg”, aber sozial
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	Anforderung erfüllt	“Mißerfolg”, aber innovativ
<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	<i>Anforderung nicht erfüllt</i>	“totaler Mißerfolg”

Abbildung 18: Charakterisierung von Privatisierungserfolg

Zur weiteren Differenzierung der Erfolgsanalyse und damit zur Strukturierung des tatsächlich unternehmensspezifisch realisierten Privatisierungserfolges, kann mit Bezug zu den Parsons'schen Pattern Variables und der bereits vorgestellten Basishypothese zur Bestimmung des Privatisierungserfolges:

Privatisierungserfolg E: $\rightarrow E = f(A,G,I,L)$, wie bereits dargestellt,

die Erfolgsbetrachtung auch über die beiden zentralen Dimensionen

Legitimität LG (Harmonie mit ALTER) und **Funktionsfähigkeit FF** (Überleben von EGO), die aus den o.g. Erfolgsdimensionen A, G, I und L zu bilden sind, durchgeführt werden. Die zentralen Dimensionen LG und FF werden analog zu den vier grundsätzlichen Erfolgsdimensionen charakterisiert. D.h. über die Erfüllung der funktionalen Anforderungen von LG und FF dokumentiert sich der Privatisierungserfolg einer durchgeführten Privatisierung. Ausgehend von der o.g. Basishypothese werden die folgenden Subhypothesen gebildet:

Charakterisierung von LG und FF:

I. LG: $\rightarrow LG = f(I,L)$,

II. FF: $\rightarrow FF = f(A,G)$,

\rightarrow Subhypothese zum Privatisierungserfolg

III. E: $\rightarrow E = f(LG,FF)$.

Analog zur bisherigen Vorgehensweise werden als Ausprägungen für I, L, A, und G nur die Ausprägungen Anforderung "erfüllt" bzw. "nicht erfüllt" zugelassen. Entsprechend ergeben sich für die zentralen Dimensionen LG und FF folgende Ausprägungen: Anforderung zweier Erfolgsdimensionen erfüllt (2), Anforderung einer Erfolgsdimension erfüllt (1), Anforderung nicht erfüllt (0).

Die differenzierte Erfolgsklassifikation auf Basis der Subhypothese, daß der Privatisierungserfolg im Spannungsfeld der zentralen Dimensionen LG und FF durch spezifische Wertpräferenzen beschrieben werden kann, ergibt dann folgendes Bild:

Gruppe	Ergebnis von $E=f(LG,FF)$	Erfolgsklassifikation einer durchgeführten Privatisierung
1. Hypothese	$FF=LG$ (2:2)	Vollständiger Erfolg (moving equilibrium)
2.1 Hypothese	$FF>LG$ (2:1)	Erfolg (nicht vollständig) mit funktionaler situationsspezifischer Wertpräferenz
2.2 Hypothese	$FF<LG$ (1:2)	Erfolg (nicht vollständig) mit funktionaler situationsspezifischer Wertpräferenz
3.1 Hypothese	$FF>LG$ (2:0)	Teilerfolg mit "zentralen Schwachstellen"
3.2 Hypothese	$FF<LG$ (0:2)	Teilerfolg mit "zentralen Schwachstellen"
3.3 Hypothese	$FF=LG$ (1:1)	Teilerfolg mit strategischen Lücken
4.1 Hypothese	$FF>LG$ (1:0)	(sich andeutender) Mißerfolg durch pathologische Lücken
4.2 Hypothese	$FF<LG$ (0:1)	(sich andeutender) Mißerfolg durch pathologische Lücken
5. Hypothese	$FF=LG$ (0:0)	Mißerfolg

Abbildung 19: Erfolgsklassifikation (Tabelle):

Im einzelnen ergeben sich somit folgende Hypothesen zum Privatisierungserfolg:

- Wenn $FF=LG$ (2:2), dann ist **vollständiger Erfolg** (moving equilibrium) um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF>LG$ (2:1), dann ist **Erfolg** (nicht vollständig) mit funktionaler situationsspezifischer Wertpräferenz um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF<LG$ (1:2), dann ist **Erfolg** (nicht vollständig) mit funktionaler situationsspezifischer Wertpräferenz um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF>LG$ (2:0), dann ist **Teilerfolg** mit "zentralen Schwachstellen" um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF<LG$ (0:2), dann ist **Teilerfolg** mit "zentralen Schwachstellen" um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF=LG$ (1:1), dann ist **Teilerfolg** mit strategischen Lücken um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF>LG$ (1:0), dann ist (sich andeutender) **Mißerfolg** durch pathologische Lücken um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF<LG$ (0:1), dann ist (sich andeutender) **Mißerfolg** durch pathologische Lücken um so wahrscheinlicher.
- Wenn $FF=LG$ (0:0), dann ist **Mißerfolg** um so wahrscheinlicher.

Diese Hypothesenbildung zum Privatisierungserfolg kann auch durch die folgende graphische Darstellung veranschaulicht werden.

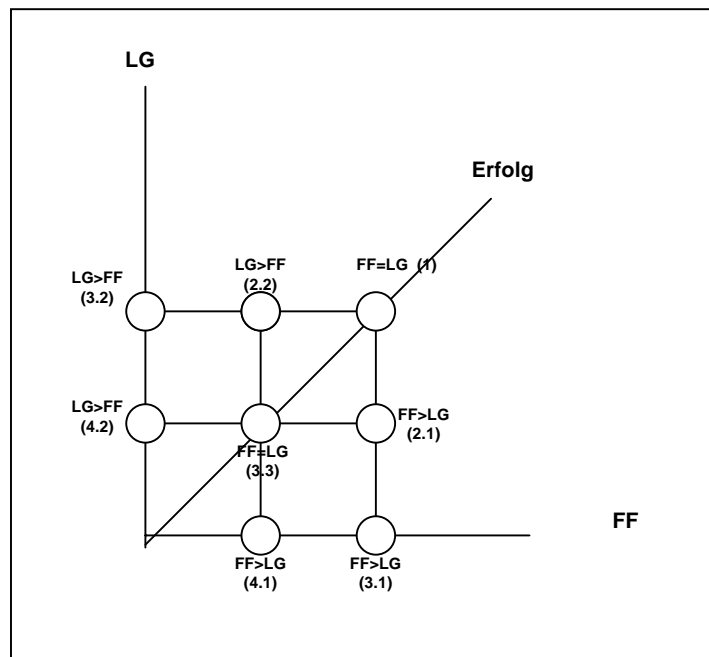


Abbildung 20: Erfolgsklassifikation (Graph):

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

Erfolg stellt sich desto wahrscheinlicher dar, wenn das „moving equilibrium“, das sich situationsspezifisch gestaltende Gleichgewicht der zentralen Dimensionen systemstruktureller-funktionaler Anforderungen zum effizienten Einsatz der Problemlösungskapazität von Unternehmen im Privatisierungsprozeß optimal erreicht wird!

Bisher wurde im Sinne einer Komplexitätsreduktion bei der Zusammenführung der Analyseergebnisse der einzelnen Erfolgsdimensionen per Definition idealtypisch davon ausgegangen, daß als Analyseergebnisse jeweils nur die Merkmalsausprägungen “Anforderung erfüllt” bzw. “Anforderung nicht erfüllt” eine Erfolgsdimension charakterisieren können. Diese Komplexitätsreduktion führt über die o.g. Zusammenführung zu den o.g. Charakterisierungen bzw. Klassifikationen von Privatisierungserfolg.

Für die empirische Einzelfalluntersuchung ist davon auszugehen, daß zwischen diesen idealtypischen Analyseergebnissen einer jeweiligen Erfolgsdimension zahlreiche Zwischenstufen zwischen “Anforderung erfüllt” und “Anforderung nicht

erfüllt“ existieren können. Dies ändert allerdings nicht die grundsätzliche Bestimmung des Privatisierungserfolges über die Analyse der zentralen Erfolgsdimensionen, sondern erweitert lediglich die möglichen Kombinationen von Ausprägungen. Eine übersichtliche Erfolgsklassifizierung ist dabei dann jedoch nicht mehr möglich. Vielmehr soll grundsätzlich auch für die empirische Einzelfallanalyse die o.g. Erfolgsklassifikation dienen, die dann je nach konkreter Analysesituation ggf. durch weitergehende qualitative Beschreibungen ergänzt wird.

Als ergänzender Analyseschritt kann das Bild des Privatisierungserfolges über die vorgestellte Gesamterfolgsaussage schließlich über die Verursachungsanalyse im Sinne der Wirksamkeit von „funktionaler Äquivalenz“ dahingehend untersucht werden, welcher Beitrag den am Transformationsprozeß beteiligten Akteuren und Institutionen diesem Privatisierungsergebnis zuzuordnen ist. Hierbei ist anzumerken, daß im Sinne H. Flohrs dieser Analyseschritt nicht notwendigerweise der Erfolgsbestimmung zuzurechnen ist, es sei denn, innerhalb der Zielstellung ist eine Mitwirkung des Zielträgers explizit vorgesehen. Die hier anzuwendende, auf Basis der Richtlinien der THA-Geschäftspolitik entwickelte Erfolgsdefinition enthält die Formulierung „Mitwirkung der THA“. Dies bedeutet, daß die Verursachungsanalyse grundsätzlich als Bestandteil der Erfolgsanalyse zur THA-Privatisierung angesehen werden kann. Es ist allerdings zu berücksichtigen, daß fünf Jahre nach dem Ende der operativen Tätigkeit der THA die Analysemöglichkeiten hierzu begrenzt sind, so daß hierzu in der Regel aufgrund der eingeschränkten Informationsbasis nur allgemeine Aussagen möglich sind²⁶¹. Im übrigen zeigt sich im Zusammenhang mit der ergänzenden Verursachungsanalyse noch einmal die Bedeutung der einzelfallspezifischen Analyse für die Erfolgsbestimmung. Relativiert wird die Notwendigkeit der Verursachungsanalyse daneben durch die Tatsache, daß zentrales Ziel der THA-Privatisierung das Herbeiführen des Wandels, die Schaffung wettbewerbsfähiger Unternehmen darstellte. Das Resultat des Wandels steht im Transformationsprozeß im Vordergrund und nicht der einzelne Beitrag der am Transformationsprozeß beteiligten Akteure.

²⁶¹ Es sei hier insbesondere auf die Ausführungen im allgemeinen Teil (Teil B) dieser Arbeit verwiesen

5. Typologisierung von privatisierten Unternehmen für die Erfolgsanalyse

Die unternehmenskonkrete Bestimmung und Analyse des Erfolges von Privatisierung durch die THA erfolgt im Rahmen des vorliegenden Analysemodells, in dem den einzelnen Erfolgsfaktoren bzw. Indikatoren konkrete Merkmalsausprägungen im Sinne einer Referenzgröße zugeordnet und die jeweiligen Relationen zwischen Vorgabe und Ausprägung bestimmt werden. Neben den vorzugebenden Ausprägungen sind aufgrund der Vielzahl der Erfolgsfaktoren die Beziehungen derselben *innerhalb* und *zwischen* den verschiedenen Dimensionen des Erfolgsmodells zu gewichten. Auf Grundlage der unter der Berücksichtigung der situationsspezifischen Wertpräferenzen vorgegebenen Ausprägungen, einschließlich der damit verbundenen Gewichtung ist es dann möglich, wie oben beschrieben, im Rahmen einer Gesamtaussage den Erfolg einer konkreten Privatisierung über die Erfolgsmatrix zu beschreiben. Grundsätzlich ist die Bestimmung der für die einzelnen Erfolgsfaktoren relevanten Referenzgrößen dabei nur unternehmensbezogen auf Basis einer konkreten Privatisierungs- und Unternehmenssituationsanalyse möglich.

Aufgrund der möglichen Vielfalt der Privatisierungen und der Komplexität der Privatisierungsziele ist nicht von einem feststehenden für alle denkbaren Privatisierungen gültigen Erfolgsausprägungs- und Gewichtungssatz auszugehen. Es existiert nicht der Satz der Erfolgsfaktorausprägungen, an denen gleichsam und für sämtliche Privatisierungen gültig als vorzugebende Referenzgrößen der Erfolg einer Privatisierung auszumachen wäre. Faktoren, die bei einem Privatisierungsfall einen Erfolg bestimmen, können bei einer anderen Privatisierung für den Erfolg unbedeutend und bei einer dritten Privatisierung sogar erfolgsschädlich sein. Andererseits ist auch davon auszugehen, daß zahlreiche Erfolgsfaktoren immer wieder bei Privatisierungen für den Erfolg relevant sind und daß es daher zulässig ist, Gruppen von Privatisierungen zu bilden, bei denen grundsätzliche Gemeinsamkeiten bestehen, die dazu führen, daß grundsätzliche gruppenspezifische Erfolgsreferenzgrößen bestehen bzw. gebildet werden können. Über eine Typologisierung bzw. Klassifikation privatisierter Unternehmen sollen dabei für die unternehmensbezogene Einzelanalyse, Gruppen von privatisierten Unternehmen **mit vergleichbarer situationsspezifischer Wertpräferenz** definiert werden, bei denen, aufbauend auf den zuzuweisenden Klassifikationsmerkmalen, grundsätzliche Gemeinsamkeiten in Bezug auf die im einzelnen zu analysierenden

Erfolgsdimensionen herausgearbeitet werden können.

Die Beachtung dieser Zuordnung eines konkreten Privatisierungsfalls zu einer der zu bestimmenden Privatisierungsfallgruppen bildet im hier anzuwendenden Erfolgsmodell einen elementaren Bestandteil der Erfolgsanalyse von Privatisierungen. Sie dient zur Unterstützung der unternehmensbezogenen, auf Basis einer konkreten Privatisierungs- und Unternehmenssituationsanalyse durchzuführenden, Bestimmung des Erfolges von Privatisierungen durch die THA.

Vor der Bildung der grundsätzlichen Klassifizierungsmerkmale zur Einteilung von Gruppen von Privatisierungen für die Erfolgsanalyse sollen zunächst die Privatisierungsformen und – instrumente der THA als Akteur der Privatisierung vorgestellt werden und daran anschließend bereits in der Literatur veröffentlichte Ansätze zur Einteilung der ostdeutschen Unternehmen. Auf dieser Basis erfolgt die Entwicklung der für die Aufgabenstellung Analyse von Privatisierungserfolg relevanten Klassifikationsmerkmale.

Prinzipiell lassen sich die von der THA entwickelten und eingesetzten Privatisierungsformen in erwerberorientierte und unternehmensorientierte Privatisierungen unterteilen²⁶².

5.1 Erwerberorientierte Privatisierungsformen

Die folgenden Abbildung zeigt die verschiedenen Formen der erwerberorientierten Privatisierungen und die dabei angesprochenen Investoren sowie die Art und Größe der dabei zu privatisierenden Unternehmen. Es lassen sich dabei insbesondere Privatisierungen mit Länderbeteiligungen, das Management-KG-Modell, das MBI- und das MBO sowie Privatisierungen im Rahmen von Mitarbeiterkapitalbeteiligungen unterscheiden.

²⁶² Vgl.: Mayr, R.: Die Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt, Stuttgart, 1995, S.16ff.

Privatisierungsform	Angesprochene Investorengruppe	Art der zu privatisierenden Unternehmen	Anzahl der zu privatisierenden Unternehmen
Privatisierung mit Länderbeteiligung	Regierungen der neuen Bundesländer	Unternehmen mit regional- und arbeitsmarktpolitischer Bedeutung	Ca. 50 –100 Privatisierungen
Management KG	Management KG's	Sanierungsbedürftige Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern	Primär von der Anzahl der Management KG's abhängig, ca. 80 Privatisierungen
MBI – Programm	Sanierungserfahrenes Management mit Branchenerfahrung	Mittelständische Unternehmen mit bis zu 250 Mitarbeitern	Ca. 5.000 Privatisierungen
MBO – Programm	Management und leitende Angestellte der Unternehmen	Kleine und mittelständische Unternehmen mit bis zu 100 Mitarbeitern	Ca. 4.000 Privatisierungen
Mitarbeiterkapital-Beteiligung	Belegschaftsmitglieder auch als MBO oder MBI Partner	In der Regel keine strikte Festlegung jedoch eher wie bei der MBI-Privatisierung	Analog zum MBI, MBO ca. 4.000 bis 5.000 Privatisierungen

Abbildung 21: Erwerberorientierte Privatisierungsformen²⁶³

Privatisierung mit Länderbeteiligung

Durch die Privatisierung mit Länderbeteiligung wurden bei ausgewählten Privatisierungen die fünf neuen Länder mit in die Privatisierungsverantwortung einbezogen. Im Rahmen der Privatisierungsform mit Länderbeteiligung konnten bzw. können diese über eine zeitlich befristete Minderheitsbeteiligung explizit ihre struktur- und regionalpolitischen Ziele verfolgen. Nachdem die Gebietskörperschaft ihr Interesse an einer derartigen Minderheitsbeteiligung bekundet hatte, wurden private Investoren gesucht, denen eine entsprechende Mehrheitsbeteiligung angeboten wurde. Neben den struktur- und regionalpolitischen Zielsetzungen waren die grundsätzliche Sanierungsfähigkeit sowie der Mangel an anderweitigen Privatisierungsinteressenten Voraussetzung für die Durchführung dieser Privatisierungsform. Für die Unternehmensführung ist dabei grundsätzlich der private Investor zuständig, der vorzugsweise als eine Bank oder eine Beteiligungsgesellschaft auftritt.

Neben den Aufgaben des Investors wie der Herstellung der dauerhaften

²⁶³ Vgl.: Mayr, R.: Die Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt, Stuttgart, 1995, S.16

Wettbewerbsfähigkeit des privatisierten Unternehmens treten die strukturpolitischen Ziele der Gebietskörperschaft. Die Gebietskörperschaft ist in diesem Falle verpflichtet, wie es in der THA-Terminologie formuliert wurde, „...betriebswirtschaftlich nicht begründete Folgekosten außerhalb des Gesellschafterverhältnisses durch Zuschüsse an das Unternehmen auszugleichen“²⁶⁴.

Privatisierung innerhalb von Management KG's

Mit der Gründung der Management KG's wurde eine neue Form der aktiven Sanierungsbegleitung geschaffen. In diese Management KG's wurden vorzugweise mittelständische Unternehmen eingebracht, um diese vor der Privatisierung durch erfahrenes Management zu sanieren. Die Finanzierung der einzelnen Management KG's oblag der THA und ihrer Nachfolgeorganisation der BvS, wobei über das Beteiligungscontrolling der Privatisierungsprozeß überwacht wurde. Im Gegensatz zum Primat der zügigen Privatisierung der THA steht die Veräußerung der Unternehmen einer Management KG erst an zweiter Stelle. Somit entzog sich die THA dem gesetzlichen Auftrag der zügigen Privatisierung und wurde indirekt regional- und strukturpolitisch aktiv²⁶⁵.

Management Buy In- und Management Buy Out Privatisierung in Verbindung mit Mitarbeiterkapitalbeteiligung

Diese Privatisierungsformen waren insbesondere für Investoren mit geringer Eigenkapitalbasis vorgesehen. Hierzu zählen neben Belegschaftsangehörigen die jeweiligen Mitglieder der Geschäftsführung sowie außenstehende Manager.

Ziel des Management Buy-In Arbeitsprogramms der THA war es, Manager zu finden, die die Leitung eines zu privatisierenden Unternehmen übernehmen sollten. Bei der Überprüfung der Befähigung hierzu standen neben allgemein vorzuweisender Führungserfahrung insbesondere Branchenkenntnisse im Vordergrund.

Über das Management Buy-Out Konzept wurde in der Regel von den leitenden Angestellten und/oder den Geschäftsführern die unternehmerische Verantwortung

²⁶⁴ Vgl. ebd.

an den zu privatisierenden Unternehmen übernommen, indem sie die Geschäftsanteile ihres eigenen Unternehmens von der THA erwarben. Von der THA wurde in diesem Zusammenhang das Management Buy-Out Konzept als das wichtigste Instrument zur Herausbildung eines eigenen Mittelstandes in Ostdeutschland bezeichnet²⁶⁶.

In einigen Fällen wurde das MBO-Konzept unterstützt durch die Beteiligung der Belegschaft am Kapital ihres Unternehmens.

5.2 Unternehmensorientierte Privatisierungen

Bei den unternehmensorientierten Privatisierungen lassen sich im wesentlichen das Programm zur Privatisierung von Kleinunternehmen und die Privatisierung im Rahmen von Sonderausschreibungen voneinander unterscheiden. In der folgenden Abbildung sind zentrale Eigenschaften der unternehmensbezogenen Privatisierungsformen dargestellt.

Privatisierungsform	Angesprochene Investorengruppe	Art der zu privatisierenden Unternehmen	Anzahl der zu privatisierenden Unternehmen
Programm zur Privatisierung von Kleinunternehmen	Mittelstand, MBO's	Kleine Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern	ca. 8.000 Unternehmen
Privatisierung im Rahmen von Sonder-Ausschreibungen	nicht spezifiziert	Schwer privatisierbare Unternehmen	nicht quantifizierbar

Abbildung 22: Unternehmensorientierte Privatisierungen²⁶⁷

²⁶⁵ Vgl. ebd.

²⁶⁶ Vgl.: Treuhandanstalt (Informationen, Ausgabe 11, Februar 1992), S. 11

²⁶⁷ Vgl.: Mayr, R.: Die Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt, Stuttgart, 1995, S. 22

5.3 Veröffentliche Ansätze zur Einteilung ostdeutscher Unternehmen

Es liegen in der Literatur verschiedene Arbeiten zur Typologisierung der ostdeutschen Unternehmen vor. Im folgenden sollen vier Ansätze vorgestellt werden.

a) Von Kathedralen und Brückenköpfen

Eine Klassifizierung der ostdeutschen Betriebe auf Basis der Haupteinteilungskriterien Eigentumsstatus und ehemalige Kombinatfunktion kann gemäß Grabher²⁶⁸ in vier Gruppen vorgenommenen werden. Zur weiteren Charakterisierung dieser Gruppen finden Kriterien, wie regionale Anbindung, Produkte und Kosten Berücksichtigung. Die folgende Abbildung zeigt die sogenannten Betriebstypen nach Grabher in den neuen Bundesländern:

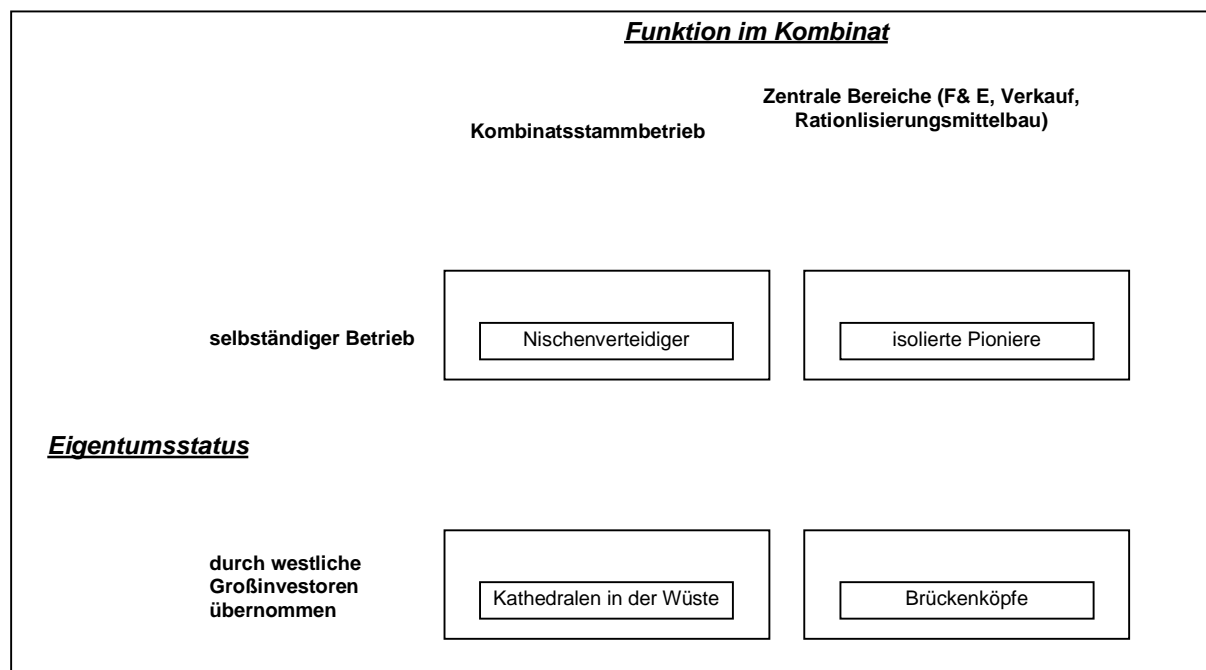


Abbildung 23: Betriebstypen in den neuen Bundesländern nach Grabher

²⁶⁸ Vgl. Grabher: G.: Die neue Teilung - Kombinatentflechtung und Westinvestition in den ostdeutschen Regionen, in: Raum, Nr. 3, 1991 und Grabher, G.: Rumpfindustrialisierung? Ex-DDR: Kombinatentflechtung und Westinvestitionen, in: WZB-Mitteilungen, Nr. 54, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1991

"Nischenverteidiger" gehen zum großen Teil aus den ehemaligen Kombinatstammbetrieben hervor. Sie zeichnen sich durch die Beibehaltung/Ausrichtung auf die osteuropäischen Handelspartner aus. Es erfolgte eine Ausrichtung auf technisch weniger anspruchsvolle, eher robuste Produkte. Dies führt zur Ausgrenzung und Konzentration auf traditionelle Produkte.

Die aus Ausgliederungen aus den ehemaligen Kombinaten hervorgegangenen selbständigen Unternehmen mit Schwerpunkten auf Forschung und Entwicklung, Verkauf sowie Konstruktion und Bau von Spezialmaschinen bezeichnet Grabher als isolierte Pioniere. Isoliert bedeutet dabei, daß durch die Loslösung vom Stammbetrieb informelle Beziehungen zu zentralen Stellen und ehemaligen Kunden verloren gingen. Die Ausrichtung auf innovative Produkte in neuen Märkten wird um so riskanter, je weniger stabilisierende und traditionelle Geschäftsbeziehungen aufrechterhalten werden können.

Die von westdeutschen Großinvestoren übernommenen Großunternehmen - in erster Linie ehemalige Kombinatstammbetriebe sind die "Kathedralen in der Wüste"²⁶⁹. Hierzu fällt z.B. die Montage in einem ostdeutschen Betrieb von Produkten, deren Teile vollständig aus den alten Bundesländern zugeliefert werden²⁷⁰. Die Entwicklung, der Test und der Verkauf erfolgt ebenfalls durch Unternehmen in den alten Bundesländern.

Übernommene Kombinatbetriebe zur Sicherung direkter Zugriffsmöglichkeiten auf ostdeutsche und osteuropäische Märkte durch westdeutsche Großinvestoren bezeichnet Grabher als "Brückenköpfe". Diese, nicht vollständig vertikal in das westdeutsche Unternehmen integrierten Betriebe behalten teilweise sowohl ihre Abnehmer- als auch Zulieferbeziehungen bei. Möglichkeiten zur wirtschaftlichen Ausdifferenzierung der Region sind Bestandteile der Strategie westdeutscher Großinvestoren und eine Chance für die "isolierten Pioniere".

²⁶⁹ Grabher verwendet diesen Begriff in Anlehnung an Lipietz. Vgl. Lipietz, A.: The Structuration of Space, the Problem of Land and Spatial Policy, in: Carney, J.; Hudson, R. and Lewis, J. (Hrsg.): Regions in Crisis. London 1980

²⁷⁰ Vgl. Grabher, G.: Rumpfindustrialisierung? Ex-DDR: Kombinatseflechtung und Westinvestitionen, in: WZB-Mitteilungen, Nr. 54, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1991, S. 8

b) Die Korridore

Ein zweiter Ansatz einer Typologie wird von Demmer und Hentschke²⁷¹ vorgestellt. Die übergreifenden Kriterien zur Klassifizierung bilden der Eigentumsstatus, Möglichkeiten des Zustroms von Investitionsmitteln zur Modernisierung des Produktionsapparates und die Betriebsgröße. Die Unternehmen in Ostdeutschland werden dabei vier Korridoren zugeordnet. Diese sind der "grüne", der "graue", der "kunstgrüne" und der "bunte" Korridor.

Der "grüne" Korridor enthält privatisierte Unternehmen, die von Muttergesellschaften mit hohem Kapitalaufwand neu aufgebaut oder grundlegend modernisiert auf einer "grünen Wiese" den Neubeginn durchführen. Im "kunstgrünen" Korridor finden sich Treuhandbetriebe, die nicht modernisiert, unter großen Schwierigkeiten die industriellen Kerne strukturschwacher Regionen bilden und künstlich am Leben gehalten wurden. Weniger klar abgegrenzt sind die Gruppen der Unternehmen im "grauen" und "bunten" Korridor. Dem "grauen" Korridor wurden Treuhandbetriebe zugeordnet, die zwar zu THA-Zeiten nicht als privatisierbar dafür aber als sanierungsfähig eingeschätzt wurden. Sämtliche re- und anderweitig privatisierten sowie neu- und ausgegründeten Kleinbetriebe machen den "bunten" Korridor aus.

c) Das Drei-Kriterien-Vier Gruppen-Modell

Der Typisierungsversuch von Grünert²⁷² beruht auf der Klassifizierung der Betriebe nach den Indikatoren Marktorientierung, Eigentumsstatus und Technologiepotentiale. Unabhängig von der theoretisch möglichen Anzahl von Kombinationsmöglichkeiten der Merkmalsausprägungen sollen drei Gruppen vorgestellt werden²⁷³.

²⁷¹ Vgl. Demmer, B. und Hentschke, G.: Diskussionspapier zum Transfer-Projekt "Arbeit und Technik" – Vorhaben in den neuen Bundesländern, Berlin 1992 (Unveröffentlichtes Manuskript) zitiert nach Burchert, H. Die transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen 1996, S. 95

²⁷² Vgl. Grünert, H.: Handlungszwänge und Handlungsressourcen ostdeutscher Betriebe. Ansätze zu einer Typologie. Discussion Paper P 92-002, WZB, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

²⁷³ Grünert führt als vierte Gruppe zusätzlich nicht privatisierungsfähige Treuhandbetriebe ein

In der ersten Gruppe werden durch Großinvestoren übernommene Betriebe eingeordnet. Sie produzieren auf hohem technologischen Niveau und sind voll in die Strukturen des Käufers eingebunden.

Die zweite Gruppe von Betrieben sind die technologieorientierten Ausgründungen von Kleinbetrieben, welche nicht zuletzt auf dem Wege der Management-Buy-Varianten entstehen. Die geringe Kapitalbasis wird durch Humankapital, Kreativität, intelligenzintensive Produkte und hohe Kundenorientiertheit ausgeglichen. Ihre Überlebensfähigkeit hängt von Impulsen aus der Region ab, da sie auf fremden Märkten mit hohen Marktzutrittsbarrieren zu kämpfen haben.

Die dritte Gruppe besteht aus kleinen privatisierten Unternehmen, die mit traditionellen Technologien auf den regionalen Märkten tätig sind. Sie verfügen über Standortvorteile und besitzen gute Marktchancen.

d) Die Transformationspfade

Ein weiteres Modell zur Typologisierung, mit welchem die Ergebnisse der Umwandlung ostdeutscher Industriebetriebe unterteilt werden sollen, stellt Heidenreich vor²⁷⁴, indem auf eine Rekonstruktion der Verlaufsformen betrieblicher und branchentypischer Wandlungsprozesse - sogenannten Transformationspfade - abgestellt wird.²⁷⁵ In Anlehnung an das hier entwickelte Paradigma zur Erfolgsanalyse von Unternehmensprivatisierungsmaßnahmen stellen die von Heidenreich vorgestellten „Transformationspfade“, Positionen auf situationsspezifischen, unternehmensbezogenen Wegen („Pfade“) zum „moving equilibrium“, der Erfüllung der Parsons'schen Anforderungskriterien dar, die die optimale Problemlösungskapazität, von Unternehmen zur Realisierung des Privatisierungserfolges bestimmen.

Die Klassifizierung der Transformationspfade erfolgt nach den Dimensionen Umfang

²⁷⁴ Vgl. Heidenreich, M.: Ostdeutsche Industriebetriebe zwischen Deindustrialisierung und Modernisierung, in: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin 1992

²⁷⁵ Vgl. Heidenreich, M.: Ostdeutsche Industriebetriebe zwischen Deindustrialisierung und Modernisierung, in: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin 1992, S. 339

der staatlichen Unterstützungen sowie strukturelle Anpassungs- und Wandlungsfähigkeiten der Betriebe. Die sich daraus ergebenden Szenarien sind in der folgenden Abbildung dargestellt:

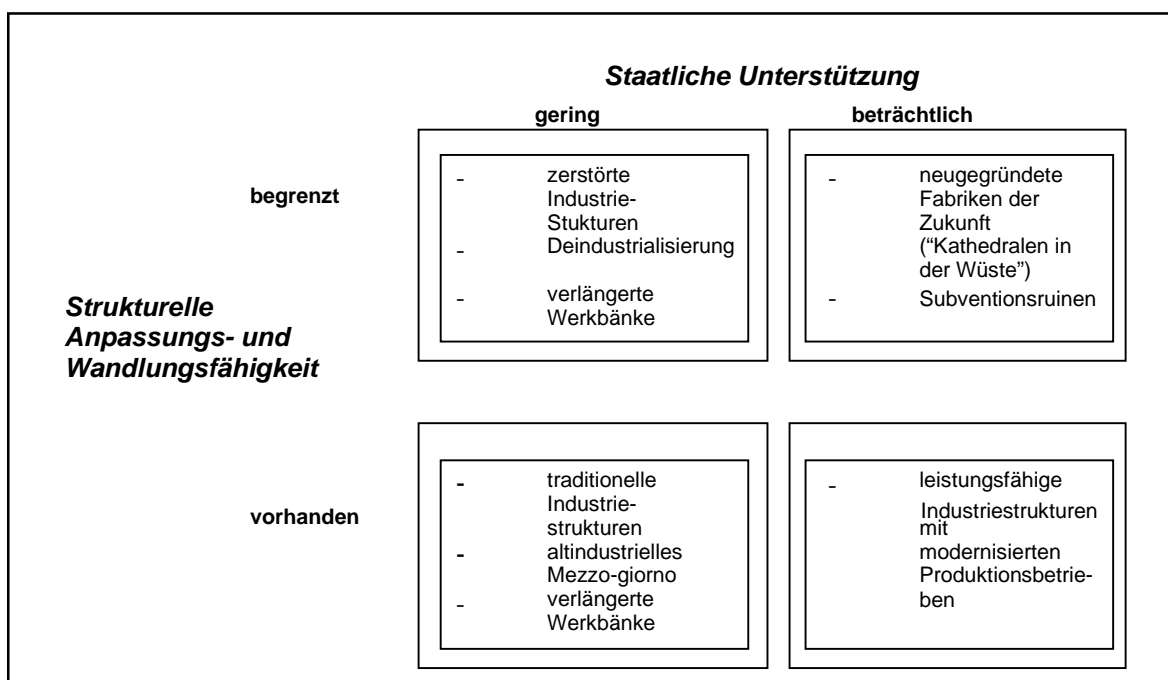


Abbildung 24: Szenarien der Industrie in den neuen Bundesländern²⁷⁶

Würde man eine Skala mit der Verteilung einer Eintrittswahrscheinlichkeit über die vier Szenarien legen, dann entspreche das Szenario 1 (geringe staatliche Unterstützung und begrenzte Wandlungsfähigkeit der Betriebe) in erster Näherung dem Bild der Industrie in den neuen Bundesländern, da unter diesen Bedingungen nur ein Bruchteil der Betriebe weiter existieren kann und die Errichtung neuer Strukturen ein langwieriger Prozeß ist²⁷⁷. Im zweiten Szenario wird der Niedergang der alten Wirtschaftsstruktur durch den Aufbau neuer Werke westlicher Unternehmen zu kompensieren versucht. Im Ergebnis entstehen Monostrukturen - "Kathedralen in der Wüste"²⁷⁸. Vorhandene Wandlungs- und Anpassungsfähigkeiten reichen bei allerdings nur geringen staatlichen Unterstützungen analog Szenario III nicht aus, die Zerstörung innovativer Bereiche und die Behinderung von Aus- und Neugründungen aufzuhalten. Die Folge ist eine Traditionalisierung überlebender

²⁷⁶ In Anlehnung an Heidenreich, M.: Ostdeutsche Industriebetriebe zwischen Deindustrialisierung und Modernisierung, in: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin 1992, S. 337

²⁷⁷ Vgl. Heidenreich, M.: Ostdeutsche Industriebetriebe zwischen Deindustrialisierung und Modernisierung, in: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin 1992, S. 337

²⁷⁸ Vgl. Grabher, G.: Die neue Teilung - Kombinatentflechtung und Westinvestition in den ostdeutschen Regionen, in: Raum, Nr. 3, 1991

Strukturen. Das Szenario IV stellt ein Wunschbild der wirtschaftlichen Entwicklung in den neuen Bundesländern dar. Die Fähigkeit zur Wandlung bzw. Anpassung der betrieblichen Strukturen an die marktwirtschaftlichen Bedingungen und staatliche Unterstützungen sind gegeben.

An dem sogenannten Transformationspfade-Ansatz wird deutlich, daß sich verschiedene Betriebe einer Branche in unterschiedlichen Szenarien wiederfinden können. Die Differenzierung erfolgt an Hand von Dimensionen, wie Fähigkeiten zur Wandlung und Anpassung sowie Möglichkeiten der Unterstützung durch den Staat.

5.4 Ansatzpunkte für Klassifizierungsgruppen von Privatisierungen

Die beschriebenen von der THA durchgeführten Privatisierungsformen, und die geschilderten Ansätze zur Einteilung ostdeutscher Unternehmen zeigen, daß zentrale Ansatzpunkte für eine Typologisierung zur Bildung der Klassifizierungsgruppen für die Erfolgsanalyse durchgeführter Privatisierungen auf Basis von zentralen Eigenschaften des Privatisierungsobjektes und der am Privatisierungsprozeß beteiligten Akteure, insbesondere der Investoren gebildet werden können.

Neben klassischen Klassifikationsmerkmalen von Unternehmen wie etwa Branche, Betriebsgröße, Unternehmenszyklusphase, Umsatz, Mitarbeiterzahlen etc., die für die Gruppenbildung relevant sein können, treten auf Grund der Besonderheiten der Privatisierung als Aufgabe der wirtschaftlichen Transformation weitere Klassifikationsmerkmale in den Vordergrund.

Es muß dabei für ein Klassifikationsmerkmal gelten, daß eine grundsätzlich unterschiedliche Klassifikationsmerkmalprägung dazu führt, daß die Erfolgsanalyse entsprechend unterschiedlich durchgeführt werden muß. Klassifikationsmerkmale, die keinen Einfluß auf die anzuwendende Erfolgsanalyse ausüben, sind in diesem Sinne nicht zu berücksichtigen.

Es sollen zunächst verschiedene denkbare Klassifikationsmerkmale vorgestellt werden. Im Anschluß hieran erfolgt auf Basis der vorgestellten Klassifikationsmerkmale die Bildung spezifischer Gruppen von Privatisierungen. Zu jeder dieser Gruppe sollen dann die Besonderheiten, die bei der gruppenspezifischen Anwendung des Erfolgsmodells auftreten und zu beachten sind, herausgearbeitet werden.

Bestimmung einzelner Klassifikationsmerkmale

Die Einbindung in marktwirtschaftliche Handelsnetzwerke hat sich als ein zentraler Erfolgsfaktor im Transformationsprozeß herausgestellt²⁷⁹. Es liegt daher nahe, auf dieser Basis ein Klassifikationsmerkmal für privatisierte Unternehmen zu entwickeln. Es soll sich dabei um das Maß handeln, in dem das privatisierte Unternehmen vor der Währungsunion bzw. zum Termin der Privatisierung bereits in marktwirtschaftliche Netzwerke (z.B. Handelsbeziehungen, technische Standards) integriert war. Zusätzlich ist zu überprüfen, inwieweit das privatisierte Unternehmen in diesem Zusammenhang überhaupt schon vor der Währungsunion wirtschaftliche Beziehungen mit den sogenannten nichtsozialistischen ausländischen Unternehmen hatte. Darüber hinaus ist zu klären, ob das privatisierte Unternehmen vor der Währungsunion z.B. durch Kooperation mit westlichen Firmen schon über marktwirtschaftliches Know-how auch in technischer Hinsicht, z.B. durch das Vorhandensein westlicher Werkzeugmaschinen, verfügte.

So gab es z.B. im Rahmen der Zusammenarbeit zwischen der ostdeutschen Automobil- und Zulieferindustrie mit der Volkswagen AG für ein in Chemnitz in 1988 in Betrieb genommenes Motorenwerk, zur Fertigung einer von Volkswagen gekauften Motoren-Linie, von der Volkswagen AG ausgewählte ostdeutsche Unternehmen der Automobilzulieferbranche, die durchaus westliche Qualitätsstandards und Zulieferbedingungen erfüllten²⁸⁰.

Schließlich stellt das Produktangebot des privatisierten Unternehmens vor der Währungsunion bzw. zum Zeitpunkt der Privatisierung ein weiteres zentrales Klassifikationskriterium dar. So kann nach Albach die DDR-Angebotspalette grundsätzlich unterteilt werden in Produkte, die westliche Qualitätsansprüche

²⁷⁹ Vgl. Albach, H.: Zerissene Netze: eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin 1993

²⁸⁰ Vgl. Kreißig, Volkmar: Kombinate - Privatisierung - Konzerne - Netzwerke Ostdeutsche Automobil- und Zulieferindustrie und industrielle Beziehungen im Transformationsprozeß, München 1996, S.94ff.

erfüllten und die im Westen auch bekannt waren und angeboten wurden, s.o. (VW-Motoren) oder z.B. Meißner Porzellan. Daneben enthielt die DDR-Angebotspalette Produkte, die zwar westlichen Qualitätsansprüchen genügten, aber im Westen nicht angeboten wurden, z.B. bestimmte Medikamente. Außerdem wurden in der DDR Produkte hergestellt, die nicht westlichen Qualitätsstandards entsprachen²⁸¹.

Diese vorgestellten Klassifikationsmerkmale auf Basis des Privatisierungsobjektes lassen sich auf einer übergeordneten Ebene zusammengefaßt mit der Überschrift **Nähe des privatisierten Unternehmens zum marktwirtschaftlichen System** vor der Währungsunion bzw. vor der Privatisierung beschreiben.

Im Rahmen dieser Arbeit dient daher die Nähe zum marktwirtschaftlichen System (Basis Privatisierungsobjekt) als ein zentrales Klassifikationsmerkmal zur Einteilung von Privatisierungen bei der Erfolgsanalyse.

Neben der Nähe des Privatisierungsobjektes zum marktwirtschaftlichen System in dem beschriebenen Sinn treten Klassifikationsmerkmale zur Einteilung von Privatisierungen, die an den Akteuren der Privatisierung ansetzen. Hierzu zählen insbesondere die THA und die Investoren, aber auch andere Gruppierungen wie z.B. Bund, Länder, Verbände Gewerkschaften etc..

Die Klassifikationsmerkmale zur Einteilung von Privatisierungen, die auf Basis von Eigenschaften, die sich auf die Investoren beziehen, gebildet werden, sollen im Rahmen dieser Arbeit grundsätzlich in den beiden Komplexen *Ziele (Strategien und Unternehmenskonzepte)* und *Möglichkeiten der Investoren* zusammengefaßt werden.

Unter den grundsätzlichen Klassifikationsmerkmal der *Möglichkeiten der Investoren* sollen dabei Aspekte wie z.B.:

- Größe und Herkunft des Investors (Mittelständischer Erwerber - Großkonzern, westdeutscher - ostdeutscher, inländisch - ausländisch, MBO - extern),
- Anzahl Mitarbeiter,
- Finanzkraft des Investors (Geschäftsentwicklung),

²⁸¹ Vgl. Albach, H.: Zerissene Netze: eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin 1993

- Synergiebezug des Geschäftsgegenstand des Investors zu dem des privatisierten Unternehmens,
- Managementkapazität des Investors (marktwirtschaftliches Know-how)

subsumiert werden.

Als zentrale Aufgabenstellung der Privatisierung ist immer wieder die Schaffung wettbewerbsfähiger Strukturen zu nennen. Das Klassifikationsmerkmal der "Investorenmöglichkeiten" ist daher nur dann einzusetzen, wenn aufgrund der spezifischen Klassifikationsunterschiede, eine differenzierte Beurteilung in Bezug auf die zentrale Aufgabenstellung, der Schaffung und Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit des privatisierten Unternehmens, angezeigt ist. Es erscheint daher sinnvoll, analog zu der Vorgehensweise bei den unternehmensbezogenen Klassifikationsmerkmalen die "Investorenmöglichkeiten" unter dem Aspekt der Einbindung der Investoren in bestehende Handels- oder Wettbewerbsnetze zu betrachten.

Dies führt zu einer Kriterienbildung, die sich analog mit der Überschrift **Nähe der Investoren zum marktwirtschaftlichen System** umschreiben läßt. Es stellt zum Beispiel für die Erfolgsanalyse einen Unterschied dar, ob ein Investor als westliches Unternehmen das privatisierte Unternehmen in eigene bestehende Handelsnetzwerke integrieren kann, oder sich das (ostdeutsche) MBO-Management diese Handelsnetzwerke erst aufbauen muß.

Unterschiedliche vom Investor verfolgte *Konzepte und Strategien* könnten als weitere Klassifikationsmerkmale ebenfalls zu der Notwendigkeit einer differenzierten Erfolgsanalyse unter Bezug auf verschiedenen Investorenkonzepte und -strategien führen.

Es sollen hier beispielhaft für das Merkmal **Konzept der Investoren** die Aspekte

- Eigenständigkeit - Kooperation
- Fortführung selbständiger Tätigkeit - verlängerte Werkbank
- Kapazitätsausweitung, Synergieeffekte, Markterschließung, Standortvorteile

sowie für das Merkmal **Strategie der Investoren** die Aspekte

- langfristige /kurzfristige Strategie
- Qualitätsführerschaft/ Preisführerschaft

aufgezeigt werden.

Soweit mit einer Privatisierung auch wirtschafts- oder sozialpolitische Zielsetzungen verbunden waren, so soll das **Maß der sozialpolitischen Zielsetzung** bei der Privatisierung z.B. dokumentiert durch vertraglich geregelte Beibehaltung/ Schaffung von Arbeitsplätzen, Investitionszusagen, Strukturpolitik, Standortentwicklung, externe Akteure der Privatisierung etc.

ein weiteres Klassifikationsmerkmal darstellen.

Schließlich dient das Merkmal

Unternehmensphase des privatisierten Unternehmens nach der Privatisierung, dargestellt durch den Zeitraum seit der Privatisierung als zusätzliches Klassifikationskriterium.

Im Sinne einer Komplexitätsreduktion erfolgt nun auf Basis der vorgestellten Klassifikationsmerkmale eine Zusammenführung der Merkmale, auf Basis derer eine grundsätzlichen Klassifikation bzw. Gruppenbildung privatisierter Unternehmen durchgeführt werden kann. Eigenschaften dieser Zusammenführung sind, daß auf die übergeordneten Klassifikationsmerkmale abgestellt wird und daß nur zentrale Merkmalsausprägungen vorgegeben werden. Diese Zusammenführung soll über eine Matrix dargestellt werden. Die folgende Abbildung verdeutlicht dies:

Merkmal	Nähe zum marktwirtschaftlichen System	Konzeption zur Privatisierung	Strategie für das privatisierte Unternehmen	Unternehmensphase seit Privatisierung	(sozial-)politische Zielsetzung der Privatisierung
Merkmals-eigenschaften	Einbindung in marktwirtschaftliche Netzwerke Unternehmen bzw. Investoren	Eigenständige Unternehmensentwicklung vs. unselbständige Produktionsstätte	Verfolgte Unternehmensstrategie:	Zeitraum seit Privatisierung	Standortentwicklung, Arbeitsplätze, Investitionen, Betreuung durch BvS, etc.
zentrale Merkmalsausprägungen	Entwickelt vs. Nicht entwickelt	selbständige vs. Unselbständige Unternehmenskonzeption	Qualitätsführer vs. Preisführerschaft	Pionierphase oder Wachstumsphase Oder Bürokratiephase	sozialpolitische Zielsetzung explizit vorgeben bzw. nur allgemein im Rahmen der Transformation

Abbildung 25: Merkmale zur Einteilung von Privatisierungen

Die Bedeutung der unterschiedlichen Klassifikationsmerkmalsausprägungen ergibt sich für die Erfolgsanalyse von Privatisierung dadurch, daß jede einzelne Merkmalsausprägung der Klassifikationszusammenführung bewirkt, daß die Erfolgsanalyse im Sinne der Zuordnung von Referenzgrößen zu den relevanten Erfolgsfaktoren klassifikationsspezifisch ausgerichtet werden muß.

Diese klassifikationsspezifischen Auswirkungen auf die Erfolgsbetrachtung sollen nun für jedes Klassifikationsmerkmal dargestellt werden, wobei sich hier im Sinne einer Komplexitätsreduktion auf die Beziehungen zu den Hauptdimensionen des Erfolgsmodells beschränkt werden soll und Kombinationen von Merkmalsausprägungen nicht analysiert werden.

Die Klassifikationsmerkmale wurden so gewählt, daß aus unterschiedlichen Ausprägungen derselben unterschiedliche Anforderungen an das soziale System "privatisertes Unternehmen" resultieren. Dies bedeutet, je nach Ausprägung dieser Klassifikationsmerkmale ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an die strukturell-funktionalen Subsysteme der privatisierten Unternehmen.

Im Rahmen dieser Arbeit wird davon ausgegangen, daß je nach konkreter Unternehmenssituation, verdeutlicht durch die entsprechenden Ausprägungen der Klassifikationsmerkmale, grundsätzlich einzelne funktionale Subsysteme bestimmt werden können, die für das Überleben des Unternehmens einen zentralen

Stellenwert haben und insofern eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg haben. Die so mit einer Wertpräferenz versehenen funktionalen Subsysteme müssen für die Bestimmung des Erfolges der durchgeführten Privatisierung mit Priorität untersucht werden. Die Beachtung von Wertpräferenzen bzgl. der einzelnen funktionalen Subsysteme ist zentraler Bestandteil der sozio-ökonomischen Analyse des Erfolges des sozialen Systems "privatisiertes Unternehmen".

Die Bedeutung der möglichen Ausprägungen der Klassifikationsmerkmale auf die einzelnen funktionalen Subsysteme des sozialen Systems "privatisiertes Unternehmen" wird in der folgenden Übersicht dargestellt.

Merkmal	Nähe zum marktwirtschaftlichen System		Konzeption zur Privatisierung		Strategie für das privatisierte Unternehmen		Unternehmensphase seit Privatisierung			(sozial)-politische Zielsetzung der Privatisierung	
	Entwickelt	Nicht entwickelt	Selbständig	Nicht Selbständig	Qualitätsführer	Preisführer	Pioneer	Wachstum	Bürokratie	Explizit	Allgemein
Funktionales Subsystem (Präferenz)											
Politiksystem	Hoch	Niedrig	Niedrig	Hoch					Hoch	Hoch	
Operationssystem	Hoch			Hoch		Hoch	Hoch	Hoch		Niedrig	Hoch
Integrationssystem	Hoch	Hoch	Hoch		Hoch	Niedrig	Niedrig		Hoch	Hoch	
Innovationssystem	Hoch	Hoch	Hoch		Hoch			Hoch			

Abbildung 26: Funktionale Subsysteme und Klassifikationsmerkmale

5.5 Berücksichtigung von Klassifikation und Wertpräferenz im Erfolgsmodell

Übertragen auf die Anwendung des Erfolgsmodells ergibt sich aus der Zuordnung von Ausprägungen der vorgestellten Klassifikationsmerkmale die Charakterisierung der situationsspezifischen Wertpräferenz für die einzelnen funktionalen Anforderungen zum effizienten Einsatz der Problemlösungskapazität. Für die Erfolgsanalyse ergibt sich hieraus, daß die system-strukturell-funktionalen Erfolgsvoraussetzungen der einzelnen funktionalen Subsysteme (Erfolgsdimensionen) des jeweiligen Unternehmens und deren zuzuordnenden Erfolgsfaktoren bzw. -indikatoren gemäß der Wertpräferenz der funktionalen Subsysteme analysiert werden müssen, um so entsprechend situationsspezifisch Qualität und Struktur des

Privatisierungserfolges bestimmen zu können.

Die operationalisierte Berücksichtigung der in diesem Zusammenhang relevanten Wertpräferenz erfolgt im Rahmen der empirischen Analyse über die Vorgabe von entsprechend ausgestalteten Referenzgrößen zu den einzelnen Erfolgsfaktoren bzw. -indikatoren der jeweiligen Erfolgsdimensionen. Dies bedeutet, daß die Referenzgrößen der Erfolgsfaktoren bzw. -indikatoren einer jeweiligen Erfolgsdimension entsprechend ihrer zugeordneten Wertpräferenz strukturiert werden müssen. Am folgenden Beispiel sei diese Vorgehensweise verdeutlicht. Ergibt die Klassifikation, daß die Erfolgsdimension Integration mit einer für die Erfolgsrelevanz niedrigeren Wertpräferenz versehen ist, so werden entsprechend die Referenzgrößen für die Erfolgsfaktoren bzw. -indikatoren der Erfolgsdimension Integration niedrig gesetzt. Die funktionalen Anforderungen dieser Dimension können somit auch bei einer niedrigen Ausprägung der relevanten Indikatoren erfüllt werden. Gewinnt hingegen die Erfolgsdimension „Adaptation“ eine hohe Wertpräferenz für die Zuordnung innerhalb der Erfolgsmatrix, so sind analog die Referenzgrößen für die Erfolgsfaktoren bzw. -indikatoren dieser Dimension anspruchsvoll bzw. hoch anzusetzen. Die funktionalen Anforderungen dieser Dimension können somit ausschließlich bei einer hohen Ausprägung der relevanten Indikatoren erfüllt werden. Diese der situationsspezifischen Wertpräferenz der funktionalen Subsysteme entsprechende Ausgestaltung der Referenzgrößen für die Erfolgsanalyse ist als situative Komponente innerhalb der empirischen Einzelanalyse vorgesehen.

Die Verlagerung der Komplexität auf die Einzelerfolgsfaktor- bzw. -indikatorebene ermöglicht eine überschaubare Zusammenführung der einzelnen Erfolgsdimensionen der Erfolgsmatrix für die Bestimmung der Erfolgsgesamtaussage zur Privatisierung. Die Bestimmung der Gesamterfolgsgesamtaussage erfolgt bei Berücksichtigung der situativen Komponente bzw. der situationsspezifischen Wertpräferenzen somit analog zu der bereits zuvor dargestellten Zusammenführung der Variablen des Erfolgsmodells und den damit entwickelten Hypothesen.

Zusammenfassend sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß im Rahmen dieser Arbeit der Anwendung des Klassifikationsschemas die Aufgabe zukommt, die Charakterisierung der situationsspezifischen Wertpräferenz für die einzelnen funktionalen Anforderungen zum effizienten Einsatz der Problemlösungskapazität des Unternehmens, im Rahmen der Anwendung des hier entwickelten Ansatzes zur

Analyse des Erfolges der THA-Privatisierung, zu ermöglichen. Grundsätzlich ist dabei der Einsatz des Klassifikationsschemas als Annäherung an eine idealtypische Berücksichtigung der Wertpräferenzen sämtlicher mit Bezug auf das Analyseobjekt Privatisierungserfolg relevanten Interessen- bzw. Wertpräferenzträger, die dabei auf Basis von umfassenden direkten Wertpräferenzanalysen zu erheben wären, zu verstehen. Eine derartige idealtypische Berücksichtigung sämtlicher Wertpräferenzen wird allerdings dadurch erschwert, daß der Kreis sämtlicher mit Bezug auf das Analyseobjekt Privatisierungserfolg relevanten Interessen- bzw. Wertpräferenzträger zwar grundsätzlich grob umrissen werden kann, aber davon auszugehen ist, daß ausnahmslos einheitliche, d.h. homogene Wertpräferenzen, selbst innerhalb einer zuzuordnenden Gruppe von Interessenträgern, mit Bezug auf das Analyseobjekt nicht vorherrschen (Multidimensionalität der Wertpräferenzen/ fehlende Homogenität). Zur Vermeidung dieser geschilderten Schwierigkeiten erfolgt daher im Rahmen dieser Arbeit, als Einzelfallstudie, wie beschrieben, wegen der unterstellten größeren Homogenität der einzelunternehmensbezogenen Wertpräferenzen, als Annäherung an die idealtypische Berücksichtigung der relevanten Wertpräferenzen, die Charakterisierung der situationsspezifischen Wertpräferenz über die Anwendung des hier entwickelten Klassifikationsschemas mit den darin abgegrenzten Dimensionen mittlerer Reichweite, die wegen ihrer inhaltlichen Eingrenzung eine einzelunternehmensbezogene größere Homogenität bei der Berücksichtigung der Wertpräferenzen sicherstellen.

Mit Bezug auf die Anwendung dieses Klassifikationsschemas im Rahmen einer konkreten Einfallanalyse zum Privatisierungserfolg soll hier noch kurz auf den folgenden Zusammenhang eingegangen werden:

Innerhalb der Anwendung des hier vorgestellten Paradigma zum Privatisierungserfolg, der darin vorgesehenen Zuordnung von Ausprägungen der Klassifikationsmerkmale und der damit verbundenen Charakterisierung der situationsspezifischen Wertpräferenz für die einzelnen funktionalen Anforderungen zum effizienten Einsatz der Problemlösungskapazität, gewinnt die subjektive Einschätzung, dessen, der diese Einordnung vornimmt ein besonderes Gewicht. Durch die konkrete Vorgabe der hier beschriebenen Klassifikationsmerkmale und deren grundsätzlichen Ausprägungen bei der Anwendung des hier entwickelten Paradigma zur Analyse von Privatisierungserfolg ist der subjektive Spielraum des Forschers bzw. Analytikers eingegrenzt. Vollkommen ausgeschlossen werden kann dieser Spielraum des Analytikers andererseits nicht, da ansonsten auch die

Möglichkeit auf Sonder- oder Ausnahmefälle situationsspezifisch eingehen zu können von vorneherein ausgeklammert würde. Letztendlich verbleibt somit in Zusammenhang mit der hier vorzunehmenden Klassifikation stets ein subjektiver Spielraum des Analytikers, der jedoch durch Beschreibung und Dokumentation für Dritte transparent und somit intersubjektiv überprüfbar zu gestalten ist.

Dieser Umstand kann allerdings kaum überraschen, obliegt es doch in der Sozialwissenschaft ganz überwiegend dem Wissenschaftler(team) als Subjekt des Forschungsablaufs, die Themenstellung der Untersuchung zu formulieren, die leitenden Begriffe bzw. Variablen festzulegen, die Instrumente der Informationsgewinnung und –verarbeitung auszuwählen, die Erhebungsgesamtheit (Stichprobe) festzulegen, an der die Studie durchgeführt werden soll, die Sammlung und Analyse der Daten entweder selbst durchzuführen oder zumindest zu überwachen, die Interpretation der Befunde vorzunehmen und schließlich die Art und den Umfang der Veröffentlichung über Ablauf und Ergebnisse der Studie zu besorgen. Der Wissenschaftler allein zeichnet verantwortlich für den ganzen Forschungsablauf: er erfährt die Anerkennung bzw. ihn trifft die Kritik für einen vielfältigen Prozeß, den er nur zum Teil willkürlich steuern kann. Die Eigeninitiative und Verantwortlichkeit des Forschers als Akteur wird stark betont; sein Optimierungsproblem liegt darin, den widerspenstigen Forschungsgegenstand unter Einsatz seiner verfügbaren Ressourcen (Zeit, Geld, Information, Arbeitskraft, technische Hilfsmittel u.a.) bestmöglich instrumentell zu handhaben: Daten in großer Anzahl und hoher Qualität zu gewinnen. Dabei bemißt sich der Qualitätsmaßstab an diese Datensammlungshandlung fast ausschließlich an den Werten der Wissenschaftlergemeinschaft, sowie am persönlichen, fachlichen und ethischen Anspruch der Forschers²⁸².

²⁸² Vgl. Spöhring, W.: Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1989, S. 10f.

TEIL B: DIE ERFOLGSANALYSE DER THA PRIVATISIERUNG

IV. ALLGEMEINE ANALYSEASPEKTE ZUM ERFOLG DER THA-PRIVATISIERUNGSAKTIVITÄTEN:

Auch wenn die nähere Untersuchung der Privatisierungspraxis durch die THA oder von betriebsinternen Vorgängen der operativen THA-Tätigkeit nicht Bestandteil der Aufgabenstellung dieser Arbeit ist, so erscheint es doch notwendig, als Einleitung und Vorbereitung der qualitativen Einzelfall-Analyse auf zentrale Aspekte der THA-Privatisierungsaktivitäten wie z.B. auf von der THA verfolgte Privatisierungsstrategien, kurz einzugehen. Im Anschluß daran werden verschiedene Zusammenhänge zwischen der THA-Privatisierung und anderen Faktoren der wirtschaftlichen Transformation Ostdeutschlands, insbesondere die der wirtschaftspolitischen Entscheidungen hierzu, diskutiert, ohne dabei hier den Anspruch der Vollständigkeit zu erheben. Hierbei wird zum einen darauf eingegangen, inwieweit wirtschaftspolitische Entscheidungen die Privatisierungsaktivitäten der THA und damit das Ergebnis der Privatisierung bzw. den Privatisierungserfolg beeinflusst haben. Zum anderen wird der Bezug zu einigen zentralen Aspekten der wirtschaftlichen Situation Ostdeutschlands bzw. ostdeutscher privatisierter Unternehmen nach Beendigung der operativen THA-Tätigkeit hergestellt und hierbei ebenfalls die Zusammenhänge zwischen wirtschaftlicher Situation und den THA-Privatisierungsaktivitäten aufgezeigt.

1. Privatisierungstätigkeit THA (Strategien/ Verfahren)

Wesentliche Aspekte, die im Zusammenhang mit der Vorgehensweise zur Erfüllung einer komplexen Aufgabenstellung untersucht werden können, stellen die der Vorgehensweise zugrundegelegten Handlungsstrategien, sowie die angewendeten Verfahren, um die verfolgten Strategien zu verwirklichen, dar. In Bezug auf die Privatisierungstätigkeit der THA soll im Rahmen dieser Arbeit kurz auf diese beiden Aspekte, d.h. auf die von der THA verfolgte Handlungsstrategie (Privatisierung vs. Sanierung) sowie auf die angewandten (Veräußerungs-)verfahren eingegangen werden.

1.1 Handlungsstrategie: Privatisierung vs. Sanierung

Grundsätzlich standen der THA zur Bewältigung der an sie delegierten Privatisierungsaufgaben zwei grundsätzliche Alternativen zur Verfügung: Zum einen die ihr übertragenen Unternehmen zunächst umfassend zu sanieren und danach zu veräußern, oder zum anderen eine zügige Privatisierung ohne weitreichende Sanierungen durchzuführen. Nach dem Abschluß der operativen Tätigkeit kann mit Bezug auf die Praxis der Privatisierung festgehalten werden, daß die THA auf eine aktive Sanierungsstrategie bei der Privatisierung weitgehend verzichtet hat²⁸³.

Die Strategie der THA zur Sanierung und Restrukturierung der durch sie zu privatisierenden Unternehmen kann ähnlich der Strategie einer "Finanzholding", die ihre "Unternehmen fast ausschließlich unter dem Blickwinkel der Bilanz führt"²⁸⁴, charakterisiert werden. Sanierungsinvestitionen wurden in der Regel nicht finanziert. Hiermit wurde einerseits bezweckt, die zu privatisierenden Unternehmen für die Strategien der künftigen Investoren möglichst offen zu halten, und andererseits sollte hierdurch eine ineffiziente Allokation der eingesetzten bzw. einzusetzenden Ressourcen vermieden werden. Es ist allerdings anzumerken, daß dabei die Selektionsfunktion des Kapitalmarktes durch die THA aufgehoben wurde. Hierunter ist zu verstehen, daß die Entscheidung über das Überleben der Unternehmen nach einer Prüfung der Geschäftspläne durch die THA erfolgte und nicht durch die Marktentwicklung bzw. die Kapitalmärkte bestimmt wurde. Bis zur Entscheidung über den möglichen Fortbestand, d.h. aus Sicht der THA der Privatisierungsfähigkeit eines Unternehmens, wurden die im Portfolio der THA enthaltenen Unternehmen mit Liquidationsbürgschaften und Gesellschafterdarlehen ausgestattet, um „überlebensfähig“ zu bleiben. Im weiteren Verlauf wurden die Unternehmen entweder entschuldet und mit dem branchenüblichen Eigenkapital ausgestattet oder liquidiert. Die Budgetschränke der Treuhandunternehmen wurde dabei als "weich" gekennzeichnet. Dieses Vorgehen ist häufig kritisiert worden²⁸⁵, ist aber unter den spezifischen Bedingungen der wirtschaftlichen Situation Ostdeutschlands als unvermeidlich anzusehen: Es ist zu beachten, daß unter den Bedingungen einer harten Budgetschränke der überwiegende Teil der Treuhandunternehmen noch vor der eigentlichen Privatisierung kurzfristig hätte stillgelegt werden müssen. Statt

²⁸³ Vgl. Brücker, H.: Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt 1995, S. 397

²⁸⁴ Vgl. Schmid-Schönbein, Th./ Hansel Fr.-C.: Die Transformationspolitik der Treuhandanstalt, in: Wirtschaftsdienst, 1991, Nr 9, S. 462-469, hier S. 463

²⁸⁵ Vgl. Gemeinschaftsdiagnose Herbst 1992, Sondergutachten vom 13.4.1991

dessen hat die THA durch die von ihr getätigten Erhaltungssubventionen den Stilllegungsprozeß i.d.R. zeitlich gestreckt bzw. teilweise sogar aufgehoben.

In diesem Zusammenhang ist allerdings darauf hinzuweisen, daß die THA die Investitionsnachfrage der zu privatisierenden Unternehmen starken finanziellen und administrativen Restriktionen unterworfen hat. Unterstellt man, daß die THA im größeren Rahmen Sanierungsinvestitionen getätigt hätte, wäre sie unter der Annahme einer weitgehend weichen Budgetschränke einer unendlichen Investitionsnachfrage der zu privatisierenden Unternehmen ausgesetzt worden. Über ein strategisches Instrumentarium, das die effiziente Allokation der beantragten Investitionsmittel zwischen den Unternehmen hätte sicherstellen können, verfügte die THA nicht und konnte sie auch gar nicht.

Zusammenfassend kann aus dem Blickwinkel einer komparativ-statischen Betrachtung die Strategie der THA, auf Sanierungsinvestitionen weitgehend zu verzichten gerechtfertigt werden²⁸⁶. Aufgrund der allgemeinen Informations- und Anreizprobleme und auch unter der Berücksichtigung der Transaktionskosten von Sanierungssubventionen ist ein effizienterer Ressourceneinsatz bei privatwirtschaftlich geleiteten Sanierungsprogrammen als bei staatlich durchgeführten Sanierungsaktivitäten zu erwarten²⁸⁷.

Im Sinne einer dynamischen Betrachtung kann jedoch aus der Tatsache des enormen Kapazitäts- und Beschäftigungsabbaus in den privatisierten THA-Unternehmen die Frage aufgeworfen werden, ob unter den gegebenen Bedingungen ein stärkeres Engagement der THA bei der Finanzierung von Sanierungsinvestitionen nicht effizient gewesen wäre. Zweifelsfrei resultieren aus dem Verzicht auf weitreichende Sanierungsinvestitionen hohe Folgekosten: Notwendige Sanierungs- und Modernisierungsinvestitionen wurden verzögert oder ganz aufgehoben und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die nicht kurzfristig privatisiert werden konnten, beeinträchtigt.

Andererseits ist zu befürchten, daß die Sanierung durch die THA wie bereits geschildert zu einer ineffizienten Allokation und Verwendung der eingesetzten Finanzmittel geführt hätte.

Wesentliche Ursachen, die dazu geführt haben, daß die THA auf eine weitreichende Sanierung ihrer Unternehmen weitgehend verzichtete, stellten vor allem die fehlenden organisatorischen Kapazitäten der THA dar. Die einzige Ausnahme zu

²⁸⁶ Vgl. Brücker, H.: Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt 1995, S. 397

dem weitgehenden Verzicht auf Sanierungen bildeten die sogenannten Management- Kommanditgesellschaften, die erst sehr spät und im geringen Umfang entwickelt wurden. Die unter Berücksichtigung der ehemaligen Kombinatstrukturen der DDR notwendige Entflechtung und Zuordnung von Unternehmen zu derartigen Holdinggesellschaften ist selbst ein zeit- und kostenintensiver Prozeß. Ohne die Gründung überschaubarer Unternehmenseinheiten, innerhalb derer die notwendigen Informationen für eine Ressourcenallokation verarbeitet werden können, ist eine Sanierung jedoch nicht vorstellbar.

Es ist durch Brücker versucht worden, im Rahmen einer Analyse der Anreiz- und Informationsprobleme verschiedener Sanierungsprogramme den effizienten Umfang der Beteiligung der THA an der Sanierung zu bestimmen. Aufgrund der Besonderheiten der Privatisierungssituation kann diese Frage nicht abschließend beantwortet werden²⁸⁸. Den Kosten der Verzögerung von Sanierungsinvestitionen sind die Kosten der geringen Produktions- und Allokationseffizienz innerhalb der THA gegenüberzustellen. Es ist denkbar, daß durch eine stärkere Beteiligung der THA an selektiven Sanierungsmaßnahmen nach dem Modell der Management-Kommanditgesellschaften ein größerer Teil der Kapitalstocks und der Arbeitsplätze hätte erhalten werden können. Aus zwei Gründen waren jedoch die Handlungsspielräume der THA zur Sanierung von vornherein eingeschränkt: Zum einen wurde ein beträchtlicher Teil des Kapitalstocks der Treuhandunternehmen durch die wirtschaftspolitischen Entscheidungen und institutionellen Rahmenbedingungen nach der Wirtschafts- und Währungsunion endgültig entwertet. Auch bei einer unterstellten optimalen Sanierungsstrategie hätte unter den gegebenen Bedingungen nur ein begrenzter Teil der Produktionskapazitäten und der Arbeitsplätze erhalten werden können. Zum anderen agierte die THA wie auch jedes andere Unternehmen unter den Bedingungen von begrenzter Rationalität und unvollkommenen Informationen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der enorme Zeitdruck, der für die operative Tätigkeit der THA galt, berücksichtigt wird²⁸⁹. Hieraus ergeben sich für eine effiziente Allokation von Investitionsmitteln für Zehntausende von Unternehmen enge Grenzen. Brücker kommt zu dem Ergebnis, daß die Schwerpunktsetzung innerhalb der Sanierungs- und Privatisierungsstrategie

²⁸⁷ Vgl. Brücker, H.: Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt 1995, S. 390f.

²⁸⁸ Vgl. Brücker, H.: Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt 1995, S. 390f.

²⁸⁹ Vgl. Brücker, H.: Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt 1995, S. 392ff.

möglicherweise hätte verschoben werden können; eine grundlegende Alternative zur durchgeführten Privatisierungsstrategie der THA gab es jedoch nicht²⁹⁰.

1.2 Veräußerungsverfahren: Vorgabe zügiges Vorgehen

Im Zusammenhang mit dem engen zeitlichen Rahmen für die zügige Privatisierung durch die THA wurden die folgenden drei Hauptkritikpunkte vorgetragen:

1. Die privatisierten Unternehmen würden unter Wert verkauft;
2. der vollständige Übergang des Risikos von der THA auf den Erwerber würde den Kreis der potentiellen Erwerber einengen; und
3. durch die Finanzierung der THA würde durch die vorgenommenen Privatisierungen der Kapitalmarkt belastet²⁹¹.

Der Kritikpunkt, daß bei einer raschen Privatisierung Vermögenswerte unter Wert verkauft würden, erscheint zunächst plausibel, entspricht dies doch der alltäglichen Erfahrung, daß unter Zeitdruck durchgeführte Verkäufe von Vermögenswerten oft nur mit Preisnachlässen möglich sind. Allerdings ist hierbei die Frage zu stellen, ob die Privatisierung durch die THA mit privaten Notverkäufen von Objekten, für die wegen ihrer Besonderheit weder ein eigentlicher Markt noch eine Konkurrenz von Interessenten besteht, grundsätzlich vergleichbar ist und ob unterstellt werden kann, daß die THA wesentlich schlechter über den möglichen Verkaufswert der angebotenen Unternehmen informiert ist als die möglichen Investoren. Wäre der Kritikpunkt, die THA hätte im großen Umfang das ihr anvertraute Vermögen unter Wert verkauft, berechtigt, so hätte sich das im übrigen zumindest bei börsennotierten Unternehmen in auffälligen Kursgewinnen von Aktien oder Unternehmenswertsteigerungen der Unternehmen, die als Käufer von Treuhandvermögen aufgetreten sind, zeigen müssen.²⁹²

²⁹⁰ Vgl. Brücker, H.: Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt 1995, S. 391

²⁹¹ Vgl. Dathe, D./Fritzsche, B.: Ziele, Tätigkeiten und Perspektiven der Treuhandanstalt S. 6, Essen 1992

²⁹² Bereits kurz nach Beginn der Privatisierung bestand eher der Eindruck, daß einige Erwerber den Ertragswert der übernommenen Unternehmen überschätzt und so gesehen im Rückblick einen überhöhten Preis entrichtet haben; vgl. o.V.

Anders als Preisnachlässe aufgrund nicht vorhandener Konkurrenz von Interessenten oder das Ausnutzen von asymmetrischer Information sind die Preiszugeständnisse zu charakterisieren, mit denen die Investoren für das durch Sie im Zusammenhang mit der Privatisierung übernommene Risiko durch die THA entschädigt werden sollten. Derartige Preisnachlässe stellen aus ökonomischer Sicht eine Prämie für das vom Investor eingegangene Risiko einer Überschätzung des Ertragswertes des erworbenen Unternehmens dar. Die Kritik der Verschleuderung wäre hier nur dann gerechtfertigt, wenn diese Risikoprämie überhöht ausgefallen wäre oder wenn die THA das betreffende Risiko leichter tragen könnte als die Investoren und somit die Privatisierung nur unter Einräumung eines gesamtwirtschaftlich überflüssigen Preisnachlasses erfolgte. Handelt es sich nun bei den Investoren um ein finanzkräftiges Unternehmen, dürfte kaum ein Unterschied in der Risikoempfindlichkeit bestehen. Es kann sogar als Vorteil angesehen werden, daß durch die Übernahme des Risikos durch das Unternehmen die Risiken gestreut werden²⁹³.

Kritischer zu betrachten ist ein Übergang des betreffenden Risikos von der THA auf mittelständische Unternehmen oder im Fall einer Mitarbeiterbeteiligung bzw. eines Management-buy-outs auf Einzelpersonen. Hier könnte in der Tat das Risiko einer vollständigen Übernahme nur bei Einräumung eines verhältnismäßig hohen Preisnachlasses vertretbar erscheinen, sofern nicht von vornerein der Kreis potentieller Erwerber eingeschränkt wurde. Dieses Problem wurde durch die THA indessen insoweit berücksichtigt, als sie sich bei Mitarbeiter-Beteiligungen und Management-buy-outs am Risiko des Käufers beteiligte, indem sie u.a. Minderheitenbeteiligungen aufrechterhielt, Bürgschaften übernahm und u.U. die Betriebsgrundstücke unter Einräumung eines Vorkaufrechtes dem Erwerber des Betriebes verpachtete^{294 295}.

Der Einwand, das Privatisierungsverfahren hätte dem Kapitalmarkt Mittel, die zur Modernisierung benötigt wurden, entzogen, kann aufgrund des wirtschaftlichen Kreislaufzusammenhangs relativiert werden. Mittel die der THA zugeflossen sind, entlasteten ceteris paribus den Staatshaushalt²⁹⁶, da die THA letztendlich über den

Späte Genugtuung. "Der Spiegel", Hamburg, Jg. 46 (1992), Nr. 36, S. 32ff.

²⁹³ Vgl. Dathe, D., Fritzsche, B.: Ziele, Tätigkeiten und Perspektiven der Treuhandanstalt S. 7, Essen 1992

²⁹⁴ Vgl. Dathe, D., Fritzsche, B.: Ziele, Tätigkeiten und Perspektiven der Treuhandanstalt S. 7, Essen 1992

²⁹⁵ Vgl. Treuhandanstalt (Hrsg.): Treuhand-Initiative Mittelstand, Berlin 1992, S. 14

²⁹⁶ Vgl. Dathe, D., Fritzsche, B.: Ziele, Tätigkeiten und Perspektiven der Treuhandanstalt S. 8, Essen 1992

Staatshaushalt finanziert wurde bzw. deren Nachfolgenorganisationen werden.

1.3 Das Privatisierungskonzept

Die grundsätzliche Entscheidung zur wirtschaftlichen Transformation als übergangslose "Integration der DDR-Wirtschaft" in die bundesdeutsche Marktwirtschaft hatte einen zentralen Einfluß auf die Privatisierungspolitik der THA.

Wie bereits geschildert, entschied man sich für eine rasche Privatisierung, zumal es die Größenordnung des damit verbundenen Desindustrialisierungsprozesses in Ostdeutschland unmöglich machte, als zumindest theoretische Alternative flächendeckende Unternehmenssubventionen auszuteilen, wobei zum einen deren Wert für die künftigen Investoren ungewiß gewesen wäre und die zum anderen den Anreiz zu raschen Produktivitätsverbesserungen und Modernisierungen seitens der künftigen Investoren aus eigener Kraft gemindert hätten. In diesem Zusammenhang erschienen die allgemein bekannten Begleiterscheinungen aktiver Strukturpolitik, zum einen Streuverluste und Mitnahmeeffekte, und zum anderen Wettbewerbsnachteile der nichtsubventionierten Unternehmen leidlich inakzeptabel²⁹⁷.

Diese als "Gesundschumpfen durch Kahlschlagsanierung" bezeichnete Privatisierungspolitik der THA geriet allerdings unter erheblichen Rechtfertigungsdruck, als der Rückgang der Wirtschaftstätigkeit Ende 1990 abrupt eintrat und sich bis 1992 fortsetzte. Damit verbunden setzte der irreversible wirtschaftliche Zusammenbruch Ostdeutschlands ein²⁹⁸. Man konzentrierte sich daher bald auf die verbliebenen Reste der Kombinate und Großbetriebe, die als industrielle Kerne bezeichnet wurden, welche es mangels ausreichender Neuinvestitionen zu erhalten gelte. Unter dem Druck der ostdeutschen Landesregierungen wurde der Hauptakzent der Privatisierungsaktivitäten der THA nun stärker auf ein maximales zu erhaltendes Beschäftigungsvolumen gerichtet²⁹⁹.

Grundsätzlich dienten die von der THA praktizierten Privatisierungsaktivitäten der Schaffung dauerhaft wettbewerbsfähiger Unternehmen. Aus Sicht des Zielträgers

²⁹⁷ Vgl. Wiesenthal, H.: Die Transformation Ostdeutschland: Ein (nicht ausschließlich privilegierter Sonderfall der Bewältigung von Transformationsproblemen), S. 141, in: Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Sonderheft 15/1995 (Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs, Hrsg. Wollmann, H., Wiesenthal, H., Bönker, F.

²⁹⁸ Vgl. ebd.

Staat kann in diesem Zusammenhang ein vielfältiges Zielbündel abgeleitet werden, welches durch die Privatisierungsaktivitäten der THA zu realisieren war³⁰⁰: So sollte die Privatisierung der Unternehmen dazu dienen, ein kostenbewußtes Management zu installieren, welches möglichst schnell Subventionen entbehrlich und die privatisierten Unternehmen zu neuen Steuerzahlern macht. Zusätzlich sollte soweit möglich das Staatsbudget durch Verkaufserlöse aufgebessert werden. Diesen beiden Zielen steht tendenziell das Ziel, einen möglichst hohen Beschäftigungsstand zu erhalten, entgegen. Die gemäß diesen Zielsetzungen durchzuführenden Privatisierungen sollten schließlich einem allgemein akzeptablen Verfahren folgen, das typischerweise an Kriterien distributiver Gerechtigkeit gemessen wird. Es sollte nicht der Eindruck entstehen, daß unangemessene Privilegien einzelnen Bevölkerungsgruppen eingeräumt wurden oder daß eine "Verschleuderung" des Treuhandvermögens an ausländische Investorengruppen drohe, wodurch die im Transformationsprozeß ohnehin gefährdete Sozialintegration belastet worden wäre³⁰¹.

Für den Umgang mit solchen unterschiedlichen Zielsetzungen stehen grundsätzlich drei alternative Verfahren zur Verfügung:

Auktionen, durch welche sich am ehesten der Verkaufserlös maximieren läßt; die Voucher-Privatisierung, mit der die Bevölkerung in die Rolle von Kleinaktionären der oft nur formal privatisierten Unternehmen rückt (aufgrund des negativen Wertes des THA-Gesamt-Portfolios nicht angewendet); und schließlich die Veräußerung der Unternehmen im Wege detaillierter Vertragsverhandlungen (negotiated contracts) mit den (potentiellen) Investoren³⁰².

Die mit der Privatisierung verfolgten o.g. unterschiedlichen Zielsetzungen lassen sich mit keinem dieser Verfahren vollständig realisieren. So mögen Auktionen zwar vorübergehend das Staatsbudget entlasten. Aufgrund der Tatsache, daß hierbei die Erwerber jedoch nicht verpflichtet werden können, Betriebe zu modernisieren, statt das Betriebsvermögen zu liquidieren, entstehen daraus nicht notwendigerweise moderne Unternehmen, die von einem kostenverantwortlichen Management geleitet werden. Auch sind struktur- und beschäftigungswirksame Ziele schwerlich durch

²⁹⁹ Vgl. ebd.

³⁰⁰ Vgl. zu Zielkonflikten bei Privatisierungen z.B. Gurliit, W.: Auswirkungen und Erfolgsfaktoren der Privatisierung staatlicher Unternehmen – Eine Analyse des Verkehrssktors in OECD-Ländern, Konstanz 1995, S. 36f.

³⁰¹ Vgl. ebd.

³⁰² Vgl. Wiesenthal, H.: Die Transformation Ostdeutschland: Ein (nicht ausschließlich privilegierter Sonderfall der Bewältigung von Transformationsproblemen), S. 141, in: Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Sonderheft 15/1995 (Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs, Hrsg. Wollmann, H., Wiesenthal, H., Bönker, F.

Auktionen zu realisieren. Die Ausgabe von Vouchers bzw. Anteilscheinen hatte für die ostdeutsche Privatisierung keine Bedeutung. Erfahrungen aus Ungarn, Tschechien und Rußland zeigen³⁰³, daß die auf diese Weise privatisierten Unternehmen von Holdings verwaltet werden und regelmäßig unter Staatsaufsicht stehen. Auch dieser Weg führt nicht zwangsläufig zu besserem Management, zu verringertem Subventionsbedarf oder zur Mobilisierung von Investitionskapital. Allerdings sind struktur- und beschäftigungspolitische Ziele mit der Voucher-Privatisierung zu vereinbaren. Allein detaillierte Verträge bieten die Möglichkeit, in jedem Einzelfall durch konkrete Vereinbarungen ein Optimum an Zielverwirklichung anzustreben, lassen sich doch die Fortführung des Unternehmens durch den Erwerber, spezifische Modernisierungs- und Investitionsprojekte, ja sogar die Entwicklung der Beschäftigung zu expliziten Vertragsbestandteilen machen.

Auktionen spielten in Deutschland nur eine untergeordnete Rolle beim Verkauf von Grundstücken sowie Handels- und Dienstleistungsbetrieben. Von der Voucher-Privatisierung wurde, wie bereits erwähnt, kein Gebrauch gemacht. Vielmehr bemühte sich die THA insbesondere nach 1992, durch das Aushandeln detaillierter Verträge, die künftigen Erfolgchancen der Investoren zum Maßstab ihrer Verkaufsentscheidung zu machen. Der Verkaufserlös trat hinter die beschäftigungs- und regionalwirtschaftlichen Zielsetzungen zurück. In mehreren Fällen kam es sogar zur Vereinbarung eines negativen Verkaufspreises, mit dem die THA das vereinbarte Investitionsprogramm subventionierte. Gleichzeitig bezweckte man, struktur- und industriepolitische Nebenziele, z.B. Sanierungsprogramme oder die Wiederbelebung regionaler Kooperationswerke, durch mehr oder weniger verbindliche Auflagen zu verwirklichen³⁰⁴. Allerdings sind, wie bereits erwähnt, individuelle Verträge das am wenigsten transparente Privatisierungsverfahren. Es beinhaltet Mißbrauchsmöglichkeiten, die schwierig zu unterbinden sind.

Unter der schwer zu widerlegenden Annahme, daß eigenverantwortliche, aber vertraglich gebundene Erwerber die beste Gewähr für eine erfolgreiche Restrukturierung und Modernisierung von Unternehmen bieten, scheint das in Ostdeutschland ab 1992 praktizierte Privatisierungskonzept allen vergleichbaren Alternativen überlegen³⁰⁵. Das unübersehbare Dilemmata der Treuhandpolitik, deren

³⁰³ Vgl. ebd.

³⁰⁴ Vgl. ebd.

³⁰⁵ Vgl. Wiesenenthal, H.: Die Transformation Ostdeutschland: Ein (nicht ausschließlich privilegierter Sonderfall der Bewältigung von Transformationsproblemen, S. 143, in: Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Sonderheft 15/1995 (Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs, Hrsg. Wollmann, H., Wiesenenthal, H., Bönker, F.

Tätigkeit wesentlich der Privatisierung, Stilllegung und Verwertung des durch die beschriebenen wirtschaftspolitischen Maßnahmen nach 1990 irreversibel entwerteten Sachkapitals der DDR-Wirtschaft galt, sind den spezifischen Start- und Rahmenbedingungen, d.h. der 1990 vorgenommenen Weichenstellung der Wirtschaftstransformation, zuzuschreiben³⁰⁶.

³⁰⁶ Vgl. Wiesenthal, H.: Die Transformation Ostdeutschland: Ein (nicht ausschließlich privilegierter Sonderfall der Bewältigung von Transformationsproblemen, S. 143, in: Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Sonderheft 15/1995 (Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs, Hrsg. Wollmann, H., Wiesenthal, H., Bönker, F.

2. Transformation der Ostdeutschen Wirtschaft und Privatisierung durch THA

Die Privatisierungstätigkeit der THA und deren Nachfolgeorganisationen wurde vor allem in Ostdeutschland äußerst kritisch beurteilt. Diese Kritik wurde und wird vor allem dadurch begründet, daß auch Jahre nach der Beendigung der operativen Tätigkeit der THA noch immer ein Rückstand in der Wettbewerbsfähigkeit bei zahlreichen jetzt privatisierten ostdeutschen Unternehmen festzustellen ist. Hieraus wird nun oft abgeleitet, daß der Rückzug der THA bzw. des Staates als erster Eigentümer der ehemaligen DDR-Unternehmen verfrüht oder übereilt war. Es wurde in diesem Zusammenhang konkret die Frage, die aus heutiger Sicht allerdings nur noch rein hypothetischer Natur ist, diskutiert, ob die THA nicht die ihr anvertrauten Unternehmen länger in ihrem Besitz hätte halten sowie betreuen müssen, um somit deren Zugewinn an Wettbewerbsfähigkeit zu sichern?

Die Privatisierungstätigkeit der THA wurde in diesem Zusammenhang darüber hinaus verantwortlich gemacht für die Zerstörung von Arbeitsplätzen, weil Unternehmen unter dem Schlagwort "Sanierung durch Privatisierung" zu schnell aus dem Schutz der staatlichen Obhut gegeben worden seien. Es seien darüber hinaus nichtlebensfähige Strukturen entstanden, weil es nicht gelungen sei, die Validität der Unternehmenskonzepte hinreichend zu bewerten, und weil auch kriminelle Erwerber nicht verlässlich abgewehrt worden seien. Öffentliches Eigentum sei verschleudert worden, weil die unter dem Zeitdruck der Privatisierung erzielten Preise für veräußerte Unternehmen zu niedrig gewesen wären und weil sich die THA insbesondere bei großen Privatisierungen einseitig den Gestaltungskonzepten der Erwerber unterworfen hätte. Es sei durchweg zu einer Benachteiligung der Ostdeutschen gekommen, weil als Erwerber zumeist westliche Investoren zum Zuge gekommen seien³⁰⁷.

Die entscheidende Frage ist, wie das alles hätte vermieden werden können. Eine Alternative wäre gewesen: die THA hält die einzelnen Unternehmen viel länger als praktiziert in ihrem Portfolio und finanziert ihnen vor allem auch Investitionen (nicht nur Erhaltungsinvestitionen, sondern auch solche für die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder). Daneben wäre der Verkauf nur an Erwerber mit hoher

³⁰⁷ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

Zahlungsbereitschaft und mit Sanierungskonzepten vorgenommen worden, die breite Zustimmung bei der Belegschaft, der Landesregierung und der THA gefunden hätten. Für im Bestand gehaltene Unternehmen hätte die THA unter der ostdeutschen Bevölkerung handelbare Anteilsrechte zu einem allenfalls symbolischen Preis verteilt.

Bei einer solchen aus heutiger Sicht rein hypothetischen Strategie müssen allerdings die folgenden Punkte berücksichtigt werden. Nichtwettbewerbsfähige Betriebe wären mit dem Argument, man könne sie auf jeden Fall aus eigener Kraft sanieren, auf unbestimmte Zeit am Leben gehalten worden. Das hätte nicht bei Liquiditätshilfen geendet, sondern schließlich zu enormen Investitionsbemühungen mit zweifelhaften Erfolgchancen geführt. Arbeitsplätze wären zwar erhalten geblieben, aber nicht wettbewerbsfähige Arbeitsplätze geschaffen worden. Die staatlich unterstützten Unternehmen hätten die Entstehung neuer Unternehmen behindert, weil diese sich nur schwerlich gegen die staatlich subventionierten Angebote hätten behaupten können. Wirtschaftlicher Wettbewerb, in der DDR durch die Entwicklung von 40 Jahren Sozialismus unterentwickelt oder sogar ausgetrieben, hätte sich nur schwierig entfalten können. Die Staatswirtschaft, die gerade gescheitert war, wäre mit Subventionsmitteln wiederbelebt worden.

Die zum Teil negativen Erfahrungen, die mit dem tatsächlich praktizierten Transformationsprozessen gemacht wurden, bewirken allerdings, daß weiterhin diskutiert wird, ob es nicht doch zur Grundlinie der THA eine überlegene Alternative gab. Als Antwort hierzu kann zumindest auf eine wesentliche Erfahrung, die mit der praktizierten Strategie der THA gemacht wurde, verwiesen werden. Die Privatisierung ehemals sozialistischer Unternehmen ist eine notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Systemtransformation, aber sie ist - anders als es manchmal erwartet wurde - keine hinreichende Bedingung dafür, daß automatisch sämtliche privatisierte Unternehmen dauerhaft wettbewerbsfähig werden³⁰⁸. Die Privatisierung ist weitgehend abgeschlossen, die Erreichung einer im Vergleich zu westdeutschen Unternehmen entsprechenden Wettbewerbsfähigkeit konnte allein durch den Vorgang der Privatisierung nicht automatisch erreicht werden³⁰⁹.

³⁰⁸ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

Die Privatisierung durch die THA ist in diesem Zusammenhang auch grundsätzlich im Zusammenspiel zu sehen mit der Kette der wirtschaftspolitischen Entscheidungen zur wirtschaftlichen Transformation wie z.B. die Entscheidungen zur Währungsunion, Lohnpolitik, Sozialpolitik sowie zur staatlichen Förderung u.s.w.. Es soll im Rahmen dieser Arbeit kurz auf diese volkswirtschaftlichen Komponenten des Transformationsprozesses eingegangen werden, um zu verdeutlichen, daß die aktuelle wirtschaftliche Situation privatisierter Unternehmen in Ostdeutschland nicht einseitig Ergebnis der Privatisierungstätigkeit der THA ist, sondern ebenso durch wirtschaftspolitische Entscheidungen zum Transformationsprozeß beeinflußt wurde.

Die Erfolgsanalyse der Tätigkeit der THA steht im Sinne dieser Arbeit somit vor der Aufgabenstellung, daß zwischen den Folgen der Transformation, den institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und den Effekten der Privatisierung unterschieden werden muß.

Es soll daher im folgenden kurz auf diese institutionellen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen eingegangen werden.

Hierbei sind insbesondere zwei Themenkomplexe von besonderem Interesse. Zum einen soll auf diejenigen wirtschaftspolitischen Entscheidungen eingegangen werden, die zusätzlich zu den Aktivitäten der THA wesentliche Auswirkungen auf die privatisierten Unternehmen haben (Währungsunion, Lohnpolitik, System der sozialen Sicherung, staatliche Förderpolitik). Zum anderen ist auf Effekte der Wirtschaftstransformation einzugehen, die oft einseitig im Ergebnis den Aktivitäten der THA zugewiesen werden, deren Verursachung tatsächlich aber mehrere Einflußfaktoren zugrunde liegen (Transformationseffekte Arbeitslosigkeit/ Unterbeschäftigung und Kosten). Die Ausführungen der beiden folgenden Kapitel lehnen sich dabei insbesondere an die Arbeiten von Pohl an³¹⁰.

³⁰⁹ Vgl. ebd.

³¹⁰ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

3. Transformation und Privatisierung: Zusammenhänge - Wirtschaftspolitische Entscheidungen und Auswirkungen auf die privatisierten Unternehmen

Grundsätzlich gilt für die Transformation der ostdeutschen Wirtschaft, daß der Staat massiv gestaltend in den Transformationsprozeß eingegriffen hat. Die Eingriffe des Staates dauern dabei bis heute noch an. Der Grund hierfür lag in der Einschätzung oder Befürchtung, daß ein rein marktwirtschaftlich ablaufender Transformationsprozeß nach dem Desaster des Sozialismus in ein Desaster der Marktwirtschaft hätte führen können.

Unter rein marktwirtschaftlichen Bedingungen hatten die ostdeutschen Unternehmen kaum eine Chance. Weder war die aus der DDR-Zeit übernommene ostdeutsche Produktion wettbewerbsfähig. Noch wurde überhaupt Produktion aus Ostdeutschland, jedenfalls soweit sie sich nicht auf rein lokale Güter richtete, gebraucht, um die Güternachfrage in Ostdeutschland zu befriedigen. Weltweit waren genug Produktionskapazitäten verfügbar, um die Nachfrage aus Ostdeutschland zu decken.

Um dennoch als Wirtschaftsstandort existieren zu können, wurde daher die Erneuerung des unternehmerischen Kapitalstocks mit beträchtlicher öffentlicher Hilfe eingeleitet. Gravierende Standortnachteile - Mängel in der Infrastruktur vom Kommunikationssystem bis zu den Verkehrswegen - wurden mit großen Anstrengungen allmählich abgebaut.

Freilich ist nicht alles, was der Staat für die marktwirtschaftliche Erneuerung getan und unterlassen hat, unstrittig. Auch wenn es beispielsweise für die Eigentumsregelungen ("Rückgabe vor Entschädigung") gute ordnungspolitische Gründe gab, stellten und stellen nach wie vor ungeklärte Eigentumsverhältnisse vor allem in den Städten ein gravierendes - Privatisierungshemmnis dar³¹¹.

Diese Schwierigkeiten des Transformationsprozesses berücksichtigend sollen im folgenden einige Aspekte der wirtschaftspolitischen Entscheidungen und deren Einfluß auf die Privatisierungsaktivitäten der THA sowie auf die privatisierten ostdeutschen Unternehmen diskutiert werden.

³¹¹ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

3.1 Währungsunion

Die deutsch-deutsche Währungsunion von 1990 ist vom Zeitpunkt und der Gestaltung aus volkswirtschaftlicher Sicht von zentraler Bedeutung für den Transformationsprozeß. Durch die Währungsunion wurden die ostdeutschen Unternehmen über Nacht einem enormen Wettbewerbsdruck ausgesetzt, dem sie aus eigener Kraft nicht oder nur schwerlich standhalten konnten. Mit der Einführung der D-Mark in der DDR ließ sich das Wechselkursinstrument nicht nutzen, mehr noch: gegenüber den subventionierten Exportpreisen der DDR wirkte die Einführung der D-Mark wie eine scharfe Aufwertung. Zugleich wurden mit der Öffnung der Grenzen auch alle Handelsschranken niedrigerissen, und damit auch die schützenden. Die Alternative wäre gewesen, den ostdeutschen Betrieben mehr Zeit für die Anpassung an die neuen Wettbewerbsbedingungen dadurch zu verschaffen, daß sie durch günstige Wechselkurse Preisvorteile nutzen können und daß der Verdrängungswettbewerb durch Einfuhrbeschränkungen gemildert worden wäre. Ob diese Alternative wirklich bestanden hat, ist fraglich. Die Entwicklung in der DDR der Jahre 1989/90 war nicht einfach ein wirtschaftlicher Vorgang, sondern viel weitergehender ein Prozeß der politischen Befreiung. Diesen Prozeß zu sichern, war Ziel und Effekt auch der Währungsunion. Ob die Alternative, wäre sie genutzt worden, wirklich zu einer überlegenen wirtschaftlichen Entwicklung geführt hätte, ist überdies offen. Die Währungsunion muß als Voraussetzung dafür anerkannt werden, daß neben der Deutschen Mark auch andere wichtige Institutionen Westdeutschlands auf Ostdeutschland übertragbar wurden. Auf diese Weise konnte in Ostdeutschland sehr schnell ein institutioneller Rahmen (vor allem Rechts-, Steuer-, Finanzsystem) etabliert werden, der für die marktwirtschaftliche Transformation und die Privatisierung der ostdeutschen Unternehmen eine zentrale Voraussetzung bildet³¹², auch wenn hierzu anzumerken ist, daß dieser institutionelle Rahmen für den ostdeutschen Fall nicht unbedingt ideal zugeschnitten waren, zumal manche dieser institutionellen Regelungen auch in Westdeutschland als überzogen und hemmend gelten. Aber als ein wichtiger Vorteil ist anzuerkennen, daß diese Strategie der institutionellen Übernahme einen langwierigen, kontroversen und damit

³¹² Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

letztlich Unsicherheit schaffenden Diskussions- und Entscheidungsprozeß über die Etablierung von Institutionen vermeidete.

3.2 Der Grundsatz "Rückgabe vor Entschädigung"

Das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen sah in Konkretisierung von Artikel 41 des Einigungsvertrag sowie in der beiderseitigen Erklärung der DDR mit der Bundesrepublik Deutschland vom 15. Juni 1990 die Restitution derjenigen Alteigentümer vor, die entweder durch die Nationalsozialisten oder durch die Regierung der DDR enteignet worden waren. Die Rückgabe oder Restitution ehemaliger enteigneter Unternehmen an ihre früheren Eigentümer erschien dem Gesetzgeber als verhältnismäßig einfache Form der Privatisierung³¹³. Allerdings stellte sich die sogenannte Reprivatisierung³¹⁴ in der Praxis als äußerst kompliziert und zeitraubend heraus³¹⁵.

Die ehemals privaten Eigentumsobjekte hatten mit den vorgefundenen staatseigenen Objekten insgesamt wenig gemeinsam. Außerdem hatten sich dieselben in ihrer Struktur stark verändert, d.h. sie waren z.B. in neuen Objekten aufgegangen oder umgewidmet worden. Darüber hinaus konnte bei den Alteigentümern nicht unbedingt von dem notwendigen Unternehmergeist bzw. der erforderlichen fachlichen Qualifikationen ausgegangen werden. Erschwert wurde der Restitutionsprozeß weiterhin dadurch, daß sich private und kommunale Ansprüche vielfach überschneiden³¹⁶.

Der aufwendige Reprivatisierungsprozeß behinderte vor allem die von der THA bezweckte zügige und entschlossene Privatisierung. Die Privatisierungsaktivitäten der THA wurde dadurch anfangs stark erschwert. Die Verfügung über Unternehmen, Grundstücke und sonstige Vermögenswerte wurde erst möglich, sobald zweifelsfrei geklärt war, daß das Grundstück oder sein Erwerb nicht von Rückerstattungsansprüchen betroffen war. Aufgrund der zahlreichen Rückerstattungsansprüche kamen die Privatisierungsaktivitäten der THA bis zum

³¹³ Vgl. Gros., S.: Das Management-Buy-Out-Konzept als Instrument der Unternehmensprivatisierung bei der Transformation einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft, Frankfurt 1997, S. 122

³¹⁴ Vgl. Willgerodt, H.: Wiedereinsetzung der Alteigentümer (Reprivatisierung), in: Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen, Hrsg. Fischer, W., Hax, H., Schneider, H., Berlin 1993, S. 260f.

³¹⁵ Vgl. Gros., S.: Das Management-Buy-Out-Konzept als Instrument der Unternehmensprivatisierung bei der Transformation einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft, Frankfurt 1997, S. 122

³¹⁶ Vgl. Gros., S.: Das Management-Buy-Out-Konzept als Instrument der Unternehmensprivatisierung bei der Transformation einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft, Frankfurt 1997, S. 122

Ende der Antragsfrist zur Rückübertragung bis 30.3.1991 praktisch zum Erliegen³¹⁷. Mit dem "Hemmnisbeseitigungsgesetz" vom 22.3.1991 konnten diese Hemmnisse für die Privatisierung von Unternehmen weitgehend beseitigt werden³¹⁸, indem das auch im Einigungsvertrag festgelegte Rückgaberecht der Alteigentümer eingeschränkt wurde. Sicherte ein potentieller Investor für ein zu privatisierendes Unternehmen Investitionen zu, die z.B. der Schaffung neuer oder der Erhaltung von Arbeitsplätzen sowie der Verbesserung der Infrastruktureinrichtungen dienten, so sollte diesem Investor gegenüber einem Rückgabeanspruch der Vorrang eingeräumt werden. Als Ausgleich hierzu mußte der Restitutionsberechtigte entschädigt werden. Im Juli 1992 wurde der Investitionsvorrang durch ein sogenanntes "Artikelgesetz" auf den Bau neuer Wohnungen ausgedehnt³¹⁹.

Dieser Kompromiß erreichte seine Ziele aber nur bedingt. Er war im Gegenteil dazu geeignet, aufgrund der notwendigen Abwägung, die Dauer des Klärungsprozesses weiter zu verlängern. So konnten bis Ende September 1994 nur weniger als zwei Drittel der Anträge auf Restitution von Unternehmen (steilen) entschieden werden. 13% der beschiedenen Anträge wurden abgewiesen oder zurückgezogen, in 12% der Fälle gab es wegen der Vollstreckung oder der Art des Anspruchs lediglich eine Entschädigung. In den übrigen 14,5% der Fälle war entweder die Investitionsvorfahrtregel zur Anwendung gekommen oder die Betroffenen selbst hatten einem Verkauf durch die THA zugestimmt³²⁰. Die Wirkung der Investitionsvorfahrtsregel blieb damit letztlich von geringer Bedeutung. Vielmehr scheinen die juristischen (Rechts-)Kriterien die der ökonomischen Rationalität dominiert zu haben. Im widersprüchlichen Kompromiß zwischen Reprivatisierungsgrundsatz und Investitionsvorfahrtsregel setzte sich offensichtlich der erstere als Leitlinie durch. Die Restitution als Privatisierungslösung war vielmehr ein juristischer Akt³²¹, und erhöhte die Transaktionskosten des Privatisierungsprozesses deutlich.

³¹⁷ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Probleme der Privatisierung in den neuen Bundesländern, Gutachten des wissenschaftlichen Beirats beim BMWi, Nr. 73, Bonn 1991, S 17

³¹⁸ Gesetz zur Beseitigung von Hemmnissen bei der Privatisierung von Unternehmen und zur Förderung von Investitionen vom 22.03.1991

³¹⁹ Vgl. Fels, G.: Privateigentum und Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 10, 1992, S. 1043-1053, S. 1050

³²⁰ Vgl. Monatsinformationen der Treuhandanstalt vom Oktober 1994

³²¹ Vgl. Schmidt, A./ Kaufmann, F.: Mittelstand und Mittelstandspolitik in den neuen Bundesländern. Rückgabe enteigneter Unternehmen, (Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung, Nr. 47), Bonn 1992, S. 15ff.

3.3 Lohnpolitik für Ostdeutschland

Die Lohnpolitik Ostdeutschland zu Anfang des Transformationsprozesses stand im Spannungsfeld zweier Zielsetzungen. Einerseits sollten hohe Einkommensansprüche der Arbeitnehmerschaft erfüllt werden, andererseits aber nicht durch überzogene Kostensteigerungen der wirtschaftliche Neubeginn der privatisierten Unternehmen beeinträchtigt werden. Es muß allerdings aus heutiger Sicht festgehalten werden, daß die Lohnpolitik in den Anfangsjahren eine im Sinne der Ziele der wirtschaftlichen Transformation kontraproduktive Rolle gespielt hat³²². In Ostdeutschland wurden Lohnsteigerungen vereinbart, die zumindest bis 1992 weit die Leistungskraftsteigerung der Unternehmen überstiegen und dadurch die Lohnstückkosten immens in die Höhe stiegen ließen. Es ist dabei vor allem zu beachten, daß auf die höchst differenzierte wirtschaftliche Lage der einzelnen privatisierten Unternehmen keinerlei Rücksicht genommen wurde. Es kann daher davon ausgegangen werden, daß die Lohnpolitik den Transformationsprozeß und damit den Erfolg der Privatisierungen in Ostdeutschland nicht positiv bzw. die Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Betriebe negativ beeinflusst hat. Die Lohnpolitik machte sich zum Verfechter des verteilungspolitischen Ziels, den Lohnvorsprung Westdeutschlands möglichst rasch aufzuholen. Mit diesem Aufholprozeß ging allerdings ein möglicher Wettbewerbsvorteil - der in einem niedrigen Lohnkostenniveau bestanden hätte - verloren.

Die Kritik an der Lohnpolitik darf nicht dahingehend mißverstanden werden, als läge hier der alleinige Grund für die unerwarteten Schwierigkeiten im Transformationsprozeß und die negativen Begleiterscheinungen der Privatisierung, insbesondere am Arbeitsmarkt. Dies ist nicht so. Gravierende Probleme gab es auch in anderen Bereichen. So mußten zahlreiche ostdeutsche Unternehmen mit veralteten Produktionsmethoden Güter herstellen, die dem Wettbewerb mit Konkurrenzprodukten vom Design, dem Image, der Qualität weit unterlegen waren. Netzwerke zwischen den Unternehmen auf der Einkaufs- und Verkaufsseite waren zerrissen, und neue ließen sich nicht schnell knüpfen (siehe weiter unten). Für betriebswirtschaftliche Abläufe unter marktwirtschaftlichen Bedingungen fehlte weitgehend das Know-how (siehe weiter unten). Dies alles machte die

³²² Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

Umstellungsprobleme der ostdeutschen privatisierten Unternehmen deutlich. Der Lohnkostendruck kam somit als weitere Belastung hinzu. Man kann diese Zusammenhänge wie folgt beschreiben: eine moderate, ja zurückhaltende Lohnpolitik hätte in vielen Fällen nur den Bedarf an staatlichen Subventionen, mit denen die Unternehmen über Wasser gehalten wurden, reduziert, nicht aber die Umstellungsprobleme der Unternehmen beseitigt³²³. Und umgekehrt: es ist schwer vorstellbar, daß in einem - im internationalen Vergleich gemessen - kleinen Land wie Deutschland ein beträchtliches regionales Lohngefälle dauerhaft akzeptiert worden wäre.

3.4 Gewerkschaften/ Betriebsräte

Neben den o.g. Einflüssen durch Gewerkschaften auf den Transformationsprozeß insbesondere bei der Lohnpolitik darf nicht vergessen werden, daß Gewerkschaften und Betriebsräte sich beim betriebswirtschaftlich notwendigen Personalabbau von privatisierten Unternehmen sehr verantwortungsbewußt, z.B. durch konstruktive Mitarbeit bei der Entwicklung von Sozialplänen, verhalten haben, um zum Überleben und damit zum Erfolg der Unternehmen mit stark reduzierter Belegschaft beizutragen³²⁴.

³²³ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

³²⁴ Vgl. Albach, H.: Zerissene Netze: eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin 1993, S. 15

3.5 Staatliche Wirtschaftsförderung

Unter staatlicher Wirtschaftsförderung sind im folgenden die staatlichen Maßnahmen gemeint, die unabhängig von den vertraglichen Vereinbarung zwischen THA und Investoren, von den ostdeutschen privatisierten Unternehmen in Anspruch genommen werden können.

Im allgemeinen starteten die privatisierten Unternehmen mit einen Rückstand an Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu westdeutschen Unternehmen nach Privatisierung durch die THA. Je nach Vertragsgestaltung wurden dabei verschiedene Starthilfen durch die THA gewährleistet, z.B. die Altkreditschuldung. Es verblieb jedoch im allgemeinen ein Rückstand an Wettbewerbsfähigkeit. Diesen Wettbewerbsrückstand zu beseitigen, ist zweifelsohne die ureigene Aufgabe der ostdeutschen Unternehmer selbst, und konnte nicht durch Maßnahmen der THA oder des Staates ersetzt werden. Vieles mußte dabei den ostdeutschen Unternehmern gelingen: die Entwicklung innovativer Produkte, die Optimierung der betriebswirtschaftlichen Abläufe, die Intensivierung der Marketingstrategien, der Aufbau eines Beziehungsgeflechtes an den Absatzmärkten und dies über die Grenzen des Landes hinweg.

Es kann nicht Aufgabe der THA oder der staatlichen Wirtschaftsförderung sein, die Wettbewerbsfähigkeit für die einzelnen Unternehmen herzustellen.

Allerdings konnte es den neuen Unternehmern in der Regel nicht schon in wenigen Jahren gelingen, den vorhandenen Wettbewerbsrückstand zu beseitigen. Dieser Nachholprozeß dauert wesentlich länger, als zu Beginn des Einigungsprozesses veranschlagt wurde. Solange dieser Nachholprozeß noch nicht abgeschlossen ist, bleiben die Unternehmen in besonderem Maße existentiell gefährdet. Der Rückstand an Wettbewerbsfähigkeit bürdet den privatisierten und jungen ostdeutschen Unternehmen ein höheres Investitionsrisiko auf als ihren etablierten auswärtigen Konkurrenten, hält sie ertragsschwach und verhindert die Bildung finanzieller Polster, beeinträchtigt so ihre Bonität bei potentiellen Kreditgebern. Unter diesen Bedingungen ist es für zahlreiche ostdeutsche Unternehmen schwer, die eigentliche Ursache des Übels - den Rückstand an Wettbewerbsfähigkeit - zu vermindern.

Die bisherigen Fortschritte bei der Erneuerung der ostdeutschen Infrastruktur durch staatliche Maßnahmen waren für den Transformationsprozeß notwendig und haben

die Entwicklung der privatisierten Unternehmen sicherlich unterstützt. Allerdings werden die verbleibenden Aufgaben in diesem Bereich oft unterschätzt. Zwar ist im Bereich der Infrastruktur vieles erreicht worden, z.B.: die Modernisierung des Kommunikationssystems sowie der Ausbau der Fernverkehrswege. Andererseits ist unvermindert auch der Zerfall von Infrastruktur festzustellen. Uralte Versorgungs- und Entsorgungssysteme sind störanfällig; in vielen Städten nehmen Straßenschäden schneller zu als die Sanierung; öffentliche Gebäude wie Schulen und Universitäten sind oft in einem stark renovierungsbedürftigen Zustand. Es wird also weiterhin ein im Vergleich zu Westdeutschland überdurchschnittlicher Bedarf an Infrastrukturausgaben verbleiben. Werden hier Maßnahmen wegen finanzieller Engpässe unterlassen, ist die weitere Entwicklung absehbar. Der Zerfall geht weiter, die Sanierung wird in ein paar Jahren unvermeidlich, die dann allerdings höhere Kosten verursacht als heute. Mängel in der Infrastruktur sind auch weiterhin ein Standortnachteil Ostdeutschlands und damit eine Beeinträchtigung der Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Unternehmen, den es abzubauen gilt.

Es konnte aufgezeigt werden, daß es im Rahmen des Transformationsprozeß notwendig war und teilweise immer noch ist, daß sich neben die Privatisierungsaktivitäten der THA grundsätzlich staatliche Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung sowie Infrastrukturmaßnahmen für den Aufbau einer wettbewerbsorientierten ostdeutschen Marktwirtschaft stellen. Im Idealfall ergänzen und unterstützen dabei die staatlichen Maßnahmen zur Wirtschaftsförderung sowie zur Verbesserung der Infrastruktur die Privatisierungsaktivitäten der THA im Rahmen einer zielorientierten Umsetzung der wirtschaftlichen Transformation³²⁵.

³²⁵ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

3.6 System der Sozialen Sicherung

Eine in ihrer Bedeutung nicht hoch genug zu schätzende Rolle für die Bewältigung des ostdeutschen Strukturwandels und für die Realisierung der Privatisierungsziele spielt das System der sozialen Sicherung. Schmerzhaft Anpassungsprozesse wie die im Zusammenhang mit Privatisierungen massiven Verluste von Arbeitsplätzen und gewaltige Änderungen der Preisrelationen (Beispiel Mietsteigerungen) waren von der darauf in keiner Weise vorbereiteten ostdeutschen Bevölkerung zu bewältigen. Daß diese Lasten, auch die entstehende Arbeitslosigkeit, getragen werden konnten (von der Mehrzahl der Betroffenen wenigstens) wurde überhaupt erst durch das System der sozialen Sicherung ermöglicht. Ohne das Sozialleistungssystem wären Ressentiments gegen das neue marktwirtschaftliche System in einem Ausmaß denkbar gewesen, die im Ergebnis die Privatisierung und damit die Erneuerung der ostdeutschen Wirtschaft maßgeblich beeinträchtigt hätten. Im Rahmen der marktwirtschaftlichen Erneuerung werden die Systeme der sozialen Sicherung in Ostdeutschland allerdings auch weiterhin hohe Lasten tragen müssen³²⁶.

³²⁶ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

4. Ausgewählte Aspekte der volkswirtschaftlichen Situation nach der Transformation und Privatisierung/ Auswirkung auf die privatisierten Unternehmen

In diesem Kapitel soll auf ausgewählte Aspekte der aktuellen volkswirtschaftlichen Situation in Ostdeutschland eingegangen werden, die oftmals als direktes Ergebnis der Privatisierungstätigkeit der THA angesehen werden. Es soll an dieser Stelle diskutiert werden, inwieweit diese Aspekte der volkswirtschaftlichen Situation, insbesondere mit den Rückwirkungen auf die privatisierten Unternehmen, tatsächlich alleiniges Ergebnis der Privatisierungsaktivitäten der THA darstellen oder andere Faktoren des Transformationsprozesses zusätzlich zu berücksichtigen sind. Die folgenden Ausführungen dieses Kapitels lehnen sich insbesondere an die Arbeiten von Pohl an³²⁷.

4.1 Rückstand an Wettbewerbsfähigkeit

Die zunächst dynamische Entfaltung der Wachstumskräfte bei einer großen Anzahl durch die THA privatisierter Unternehmen seit Beginn der deutsch-deutschen Währungsunion (Status Quo zum Beginn der Währungsunion als Vergleichsmaßstab), zeigt, daß sich der Transformationsprozeß in volkswirtschaftlicher Sicht in Ostdeutschland grundsätzlich in die beabsichtigte Richtung bewegt. Dieser Wachstumsprozeß bei den privatisierten Unternehmen kann aber im Sinne der Zielsetzung der wirtschaftlichen Transformation erst zufriedenstellen, wenn dieser als "selbsttragend" zu bezeichnen ist. "Selbsttragend" ("nachhaltig", "stabil", "robust") meint dabei, daß sich der Wachstumsprozeß auf der Basis einer hinreichend gestärkten Wettbewerbskraft der ostdeutschen Unternehmen (privatisierte und neu gegründete) aus eigener Kraft - und damit ohne besondere staatliche Förderung - fortsetzen kann. Sicherlich kann hierzu der Maßstab nicht eine Volkswirtschaft ohne jegliche staatliche Unterstützung sein, auch in den alten Bundesländern greift der Staat fördernd oder unterstützend ein. Doch in Ostdeutschland ist die staatliche Förderpolitik seit der Wiedervereinigung sehr viel intensiver als in Westdeutschland und in dieser Intensität auf die Dauer schwerlich

³²⁷ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

aufrechtzuerhalten.

"Selbsttragend" wird die wirtschaftliche Entwicklung erst sein, wenn sich die Unternehmen im überregionalen Wettbewerb aus eigener Kraft weit besser als bisher behaupten können.

Es wurde oft einseitig für den Wettbewerbsrückstand ostdeutscher Unternehmen die Privatisierungstätigkeit der THA verantwortlich gemacht. Die Analyse von möglichen Faktoren für den Wettbewerbsrückstand bei zahlreichen ostdeutschen Unternehmen zeigt dabei die Komplexität der Ursachen für den Rückstand von Wettbewerbsfähigkeit auf und macht noch einmal folgendes deutlich. Die Beseitigung der Faktoren, die zu dem Wettbewerbsrückstand führen, ist innerhalb einer wettbewerblich orientierten Marktwirtschaft, letztendlich nur durch die jeweiligen Unternehmer bzw. Manager möglich. Die THA konnte dabei nur anfangs unterstützend mitwirken. Die folgenden Ausführungen zeigen dies beispielhaft auf:

Wettbewerbsrückstand resultiert vor allem in einem Mangel zahlreicher ostdeutscher Unternehmen, absatzfähige Produkte herzustellen. Hierzu sind nicht "nur" Arbeitsleistungen und technische Produktionsmittel notwendig. Für den Absatz dieser Produkte ist zusätzlich "Marktkapital" erforderlich. Hierunter sind vor allem Erfahrung auf den einschlägigen Absatzmärkten, Vertrauen von Lieferanten, Kunden sowie Referenzen und Bekanntheitsgrad maßgeblich.

Vielen ostdeutschen privatisierten Unternehmen mangelt es immer noch trotz eines enormen Aufholprozesses genau daran, und das ist der Kern ihres Wettbewerbsrückstandes. Dieser Mangel an Marktkapital ist das übliche Handicap junger Unternehmen (wo immer sie auch ihren Sitz haben). Junge und privatisierte, noch im Aufbau befindliche, wenige Jahre nach der Gründung zumeist noch nicht konsolidierte ostdeutsche Unternehmen müssen sich im Wettbewerb gegenüber alteingesessenen auswärtigen Unternehmen behaupten, und das auf Märkten, die durch etablierte Lieferbeziehungen längst verteilt sind. Den Wettbewerbsvorteil der etablierten auswärtigen Konkurrenten aufzuholen, ist das Schlüsselproblem vieler privatisierter ostdeutscher Unternehmen.

Der Mangel an Marktkapital der Unternehmen geht Hand in Hand mit einem Mangel an Risikofähigkeit. Zahlreiche privatisierte Unternehmen, zu ständigen Innovationen gezwungen, sind mit dem Risiko des Fehlschlags belastet. Alteingesessene westliche Unternehmen können Innovationen zumeist auf der Basis einer bereits am Markt eingeführten Produktpalette vornehmen; Fehlschläge bei Innovationen werden durch den gesicherten Absatz eingeführter Produkte abgedeckt. Für zahlreiche

ostdeutsche privatisierte Unternehmen gibt es vielfach keinen gesicherten Absatz eingeführter Produkte. Neuentwickelte Produkte sollen überhaupt erst eine Absatzbasis schaffen. Fehlschläge hier können nicht so leicht abgedeckt werden. Fehlschläge bei Innovationen (aber auch die Folgen fehlerhafter Kalkulationen, des Ausfalls von Kundenzahlungen) wären weniger gefährlich, wenn sie durch eine entsprechende Eigenkapitalbasis abgefangen werden könnten. Bei zahlreichen ostdeutschen privatisierten Unternehmen - jedenfalls soweit sie nicht prosperierende Tochterunternehmen westdeutscher Mütter sind - sind die Gewinne heute in der Regel noch niedrig.

Der Mangel an Marktkapital und an Risikofähigkeit betrifft vor allem die Gruppe der privatisierten Unternehmen, die auf überregionalen Absatz zielen müssen. Das Eindringen in überregionale Märkte ist die Basis für eine ausreichende Gewinnsituation, wie umgekehrt ein ausreichendes finanzielles Polster notwendig ist, um ein Eindringen in fremde Märkte überhaupt durchführen zu können³²⁸.

4.2 Unterbeschäftigung im Transformationsprozeß

Die bisherigen Ergebnisse der marktwirtschaftlichen Erneuerung der ostdeutschen Wirtschaft verdeutlichen, daß der Transformationsprozeß vor allem am ostdeutschen Arbeitsmarkt enorme Anpassungslasten verursacht hat. Hier liegt ein wesentlicher Grund dafür, daß der marktwirtschaftlichen Neubeginn in Ostdeutschland und die Privatisierungstätigkeit der THA häufig äußerst kritisch beurteilt wird.

Die existentielle Dimension der Arbeitslosigkeit macht es vielen Betroffenen - aber nicht nur ihnen schwer, eine vornehmlich volkswirtschaftliche Einschätzung der Arbeitslosigkeit zu akzeptieren³²⁹. Die im Transformationsprozeß entstandene Arbeitslosigkeit ist nicht allein dem Transformationsvorgang und der Privatisierung als solchen zuzurechnen, sondern auch Ausdruck der Konditionen, unter denen der Transformationsprozeß und die Privatisierung ablaufen sollten. Konditionen die mit Blick auf den Arbeitsmarkt nicht durchweg günstig waren, Faktoren die mitunter von

³²⁸ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

³²⁹ Vgl. Schlese M./ Schramm, F.: Zum Potential von Längsschnittstudien für eine Sozio-Ökonomie der Arbeit, S. 199f., in: Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt, Hrsg.: Zapf, W./ Schupp, J./ Habich, R., Frankfurt/ New York 1996

der THA im Zuge ihrer Privatisierungstätigkeit nicht zu beeinflussen waren³³⁰.

4.3 Entwicklung am Arbeitsmarkt/ Beurteilung im Zusammenhang mit der Privatisierung

Auch wenn hohe Arbeitslosenzahlen festzustellen sind, kann die Entwicklung am ostdeutschen Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres als ein Beleg für den Mißerfolg, gar das Scheitern des Transformationsprozesses und die Privatisierungsaktivitäten der THA gewertet werden.

Das zentrale Problem der Entwicklung des ostdeutschen Arbeitsmarktes läßt sich dabei wie folgt charakterisieren. Daß die Unterbeschäftigung in Ostdeutschland trotz der am westdeutschen Maßstab gemessen nahezu vergleichbaren Ausstattung mit Arbeitsplätzen weit höher ist als in Westdeutschland, ist vor allem auch auf die von der ostdeutschen Bevölkerung gewünschte, im Vergleich zu Westdeutschland deutlich höhere Erwerbsbeteiligung zurückzuführen. Bislang jedenfalls wollen in Ostdeutschland, bezogen auf die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter, viel mehr Menschen arbeiten³³¹ (1995: 78 Prozent) als in Westdeutschland (1995: 70 Prozent). Wenn für alle jene, die einen Arbeitsplatz suchen, ein Arbeitsplatz vorhanden sein soll, müßten in Ostdeutschland also viel mehr Arbeitsplätze verfügbar werden als in Westdeutschland (immer in Relation zur erwerbsfähigen Bevölkerung).

Dies ist der kritische Punkt. So wie der Transformationsprozeß und damit verbunden die Privatisierung in Ostdeutschland angelegt worden ist, zielte man darauf ab, die westdeutschen Wirtschaftsverhältnisse in wesentlichen Bereichen auch auf Ostdeutschland zu übertragen. Mit der Übernahme des westdeutschen Geldes (und damit des westdeutschen Wechselkurses), der institutionellen Strukturen und Regulierungen Westdeutschlands und mit dem erklärten Ziel, westdeutsche Löhne der Höhe und der Struktur nach so bald wie möglich auch in Ostdeutschland zu realisieren, wird im großen und ganzen auch das westdeutsche Arbeitsplatzpotential (in Relation zur Bevölkerung) "übernommen". Zu Arbeitsmarktkonditionen, die denen in Westdeutschland vergleichbar werden, können in Ostdeutschland nicht mehr

³³⁰ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

³³¹ Vgl. Holst, E./ Schupp, J.: Wandel der Erwerbsorientierung von Frauen – Zum Prozeß der Erwerbsbereitschaft und der Eingliederung in den Arbeitsmarkt, S. 191, in: Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt, Hrsg.: Zapf, W./ Schupp, J./ Habich, R., Frankfurt/ New York 1996, vgl. Frick, J./ Müller, K.: Arbeitslosigkeit und Einkommensmobilität ostdeutscher Personen seit 1990, S. 291 f., in: Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt, Hrsg.: Zapf,

Arbeitsplätze entstehen als in Westdeutschland, auch in Zukunft und bei Fortsetzung des wirtschaftlichen Wachstumsprozesses nicht³³². Wenn die Anzahl verfügbarer Arbeitsplätze gemäß der höheren Erwerbsneigung in den neuen Bundesländern größer sein soll als in den alten, hätte der Transformationsprozeß und damit die Privatisierung in andere Bahnen gelenkt werden und auf eine Wirtschaftsstruktur zielen müssen, die viel arbeitsintensiver als die in Westdeutschland ist, wenn dies überhaupt möglich gewesen wäre. Sicherlich müßte das Lohnniveau auf Dauer sehr viel niedriger sein, auch die Lohnstruktur müßte sehr viel differenzierter sein als in Westdeutschland. Sicherlich müßten die Unternehmen in der Flexibilität des Arbeitseinsatzes (von der Arbeitszeit bis hin zu weniger rigidem Kündigungsschutz) viel mehr Gestaltungsmöglichkeiten haben als in Westdeutschland. Es stellt sich die Frage, ob hierzu die Arbeitnehmer, die Bevölkerung in Ostdeutschland wirklich dauerhaft bereit gewesen wären³³³.

Unterbeschäftigung wird somit vielfach als zentrales Problem des Transformationsprozesses und der Privatisierungsaktivitäten mißverstanden, wo sie doch vor allem auch das Ergebnis einer an westdeutschen Verhältnissen ausgerichteten Anspruchshaltung (zum Beispiel bei den Löhnen) ist³³⁴.

Darüber hinaus kann ein wirtschaftliches Urteil über den Arbeitsmarkt nicht allein an der bloßen Anzahl der Arbeitsplätze festgemacht werden. Entscheidend ist die Wettbewerbsqualität der Arbeitsplätze. Es kann kein wirtschaftlich sinnvolles Ziel sein, möglichst viele Arbeitsplätze zu erhalten bzw. zu schaffen, sondern es müssen möglichst viele rentable Arbeitsplätze sein, also Arbeitsplätze, deren Lohn am Markt verdient werden kann. Die große Zahl von Arbeitsplätzen in der DDR war mit einem entscheidenden Mangel versehen: es waren zu einem großen Teil unrentable Arbeitsplätze³³⁵.

Heute (und auch künftig) sind der Anzahl nach viel weniger Arbeitsplätze verfügbar als am Ende der DDR, aber es entstehen immer mehr rentable Arbeitsplätze. Wo sich in den letzten Jahren erfolgreiche Unternehmen am Markt etabliert haben und wo mittels Investitionen moderne Arbeitsplätze geschaffen worden sind, können die Löhne am Markt verdient werden³³⁶.

W./ Schupp, J./ Habich, R., Frankfurt/ New York 1996

³³² Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

³³³ Vgl. ebd.

³³⁴ Vgl. ebd.

³³⁵ Vgl. ebd.

³³⁶ Vgl. ebd.

Es kann also zusammenfassend festgehalten werden, daß eine Beurteilung der THA-Privatisierung als Arbeitsplatzvernichter, den komplexen Zusammenhang zwischen Beschäftigungsentwicklung auf der einen Seite und den Zusammenhängen des Transformationsprozesses sowie der Privatisierung nicht gerecht werden kann. Zu sehr war, wie geschildert wurde, der Privatierungsprozeß durch die wesentlichen Vorgaben der wirtschaftlichen Transformation bestimmt, als daß es möglich gewesen wäre, ohne Beschäftigungsabbau den Transformations- und Privatisierungsprozeß zu gestalten³³⁷.

4.4 Kosten der Privatisierung

Neben dem Abbau der Beschäftigung stellen die enormen Kosten, die im Zusammenhang mit der Privatisierung der ehemaligen DDR-Staatswirtschaft angefallen sind, einen zentralen Kritikpunkt an der Tätigkeit der THA dar.

Wie bereits angedeutet ist die Analyse der Wirtschaftlichkeit der THA nicht die Aufgabenstellung dieser Arbeit. Es sei daher hier kurz angemerkt: Die Ausgaben der THA enthielten als wesentliche Ausgabenposten vor allem Positionen wie die Altkreditenschuldung und Kosten für die Beseitigung von ökologischen Altlasten. Diese Ausgaben waren jedoch grundsätzlich unabhängig von der gewählten Transformationsstrategie, sei es Sanierung oder Privatisierung oder gar die Verstaatlichung, aufgrund politischer Entscheidung oder gesetzlicher Regelung zu tätigen. Hieraus ergibt sich, daß wesentliche Bestandteile der Ausgaben der THA nicht durch die von ihr verfolgte Privatisierungsstrategie, sondern vielmehr durch den Transformationsprozeß an sich verursacht wurden.

Als weiterer Punkt im Zusammenhang mit der Ernüchterung über die enormen Kosten der Privatisierung kann angeführt werden, daß anfangs aufgrund von Fehleinschätzung und jahrelanger verfälschter Selbstdarstellung durch DDR-Propaganda davon ausgegangen wurde, daß die im Rahmen der wirtschaftlichen Transformation zu vollziehende Privatisierung der DDR-Staatswirtschaft mit einem finanziellen Überschuß abgeschlossen, und dieser Überschuß an die Bevölkerung

³³⁷ Vgl. Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, Berlin 1995

der neuen Bundesländer verteilt werden könnte. Nachdem allerdings erste umfassendere Analysen über die tatsächliche wirtschaftliche Situation Ostdeutschland vorlagen, mußte man sich rasch von der Vorstellung verabschieden, den Transformationsprozeß mit einem Überschuß abschließen zu können. Vielmehr offenbarte sich die Notwendigkeit, im Rahmen der Privatisierung enorme finanzielle Transfers zur Gewährleistung von Transformationszielen nach Ostdeutschland zu leisten.

Ähnlich wie die Zusammenhänge bei der Unterbeschäftigung muß bei der Beurteilung der Kosten, die von der THA im Rahmen ihrer Privatisierungstätigkeit aufgewendet werden mußten, folgendes berücksichtigt werden. Wesentliche Bestandteile der Kosten, die im Zusammenhang mit der Privatisierungsaktivitäten der THA entstanden sind, sind nicht durch die im Rahmen der wirtschaftlichen Transformation getroffene Entscheidung zur Privatisierung verursacht wurden. Vielmehr handelt es sich dabei um Kosten, die durch den Transformationsprozeß als solchen entstanden sind.

V. DIE ERGEBNISSE DER QUALITATIVEN EINZELFALLANALYSE ZUM ERFOLG DER PRIVATISIERUNG ODER UNTERNEHMENSBEZOGENE QUALITATIVE DATEN IM SPANNUNGSFELD DER SOZIO-ÖKONOMISCHEN ERFOLGSVARIABLEN (ERFOLGSDIMENSIONEN)

1. Zur Methode der Untersuchung

Mit der Auswertung der vorliegenden Ergebnisse der qualitativen Einzelfallanalyse wird die zentrale Arbeitshypothese dieser Untersuchung, daß der Erfolg von Privatisierung durch komplexe, sozio-ökonomische Einflußgrößen bestimmt wird und sich durch diese dokumentieren läßt kontrolliert.

Dabei wird das hier vorgestellte theoretische Paradigma (PSM) zur Bestimmung des Erfolges einer durchgeführten Privatisierung an einem konkreten Einzelfall (RSM) methodisch im Rahmen einer qualitativen Einzelfallstudie angewendet.

Das hierzu einzusetzende methodische Instrumentarium zur Analyse sozio-ökonomischer Variablen bzw. Einflußgrößen unter Bezugnahme auf das hier eingeführte Variablen/ Erfolgsmodell für die Untersuchung des Unternehmens- bzw. Privatisierungserfolges, orientiert sich an den in den Sozialwissenschaften entwickelten Methoden zur Analyse verhaltensbestimmender Wertorientierungen (Wertmusteranalyse), wie sie u.a. als sozialwissenschaftliche Tradition in den Arbeiten von E. Durkheim, M. Weber, K. Kluckhohn, F. Adler, W. Catton, T. Parsons sowie N. Smelser zum Ausdruck kommen.

Das hier angesetzte methodische Instrumentarium versteht sich als ein heuristisches Verfahren, das mit Methoden der qualitativen explorativen Erhebung (Leitfaden-Interview) den Versuch unternimmt, den bewertenden Vergleich von Unternehmenserfolgsalternativen nicht allein auf Grund sachlicher Objektinformationen über die Konsequenzen von unternehmerischen Handlungsalternativen zu stützen, sondern gleichermaßen die aus Erfahrung gesicherten subjektiven Informationen der relevanten Ziel-, Erfolgs- bzw. Entscheidungsträger (Fachexperten) in die Analyse einzubeziehen.

Zur Ermittlung dieser subjektiven Informationen werden explizit - gesteuert durch das qualitative Instrument eines „Gesprächsleitfaden“ - zu formulierende Ziel-, Zielrealisierungs- und Wertpräferenzaussagen den Entscheidungsträgern bzw. den

beauftragten sachverständigen Experten vorgestellt und deren Urteile über die relative Bedeutung der Ziele und unternehmerischen Wertpräferenzen sowie konkreter Zielrealisierung für den Unternehmens- bzw. Privatisierungserfolg des konkret zu betrachtenden Einzelfalles aufgenommen.

Wie bei allen heuristischen qualitativen Methoden liegt auch hier das „Prinzip der befriedigenden Lösung“ zugrunde. Im Gegensatz zum strengen „Optimierungsprinzip“ der klassischen quantitativ-empirischen Sozialforschung, die oft von zu hohen Anforderungen an die Informations- und Urteilskapazität der Entscheidungsträger ausgeht, trägt dieses Prinzip stärker den realen Möglichkeiten konkreter Entscheidungs- und Analysesituationen der Unternehmenspraxis Rechnung.

Nach dem Prinzip der „befriedigenden Lösung“ wird angestrebt, auch in den nicht exakt lösbaren komplexen Problemsituationen – und diese sind in der Unternehmenspraxis eher die Regel als die Ausnahme – von nicht transparenten Globalentscheidungen sowie Globalbeurteilungen wegzukommen.

Dazu wird versucht, eine der sozio-ökonomischen Wertpräferenz und –orientierung der unternehmerisch handelnden Menschen (Entscheidungsträger) adäquate unternehmerische Entscheidungslogik, im Sinne des hier erarbeiteten Paradigmas zur Erfolgsanalyse, zu entwickeln. Diese Entscheidungslogik ist dabei so weit zu operationalisieren, daß der Entscheidungsträger bzw. der sachliche erfahrene Experte auf der einen Seite zwar hinsichtlich seiner beschränkten Informationsverarbeitungskapazität weitgehend entlastet wird, auf der anderen Seite aber für den zu befragenden Experten noch die Möglichkeit besteht, seine individuellen Erfahrungen und Wertmusterorientierungen, sein „Problem“bewußtsein, bezogen auf die im hier erarbeiteten theoretischen Paradigma (Hypothesenkonstrukt) zum Privatisierungserfolg identifizierten relevanten Erfolgsdimensionen und –faktoren, im Rahmen der qualitativen Einzelfallanalyse transparent zu machen.

Mit der Konzentration auf das gültige, subjektive Erfahrungswissen der tatsächlichen Entscheidungsträger (Fachexperten) im Privatisierungsprozeß des Unternehmens wird noch einmal betont, daß für die Beantwortung der Frage nach dem Erfolg der Unternehmensprivatisierung, d.h. nach den die Schaffung nachhaltig wettbewerbsfähiger Unternehmen bestimmenden komplexen Faktoren in dieser Arbeit den im Vergleich zu quantitativen Methoden durch die qualitative Sozialforschung gewonnenen Informationen und Erkenntnissen ein höherer

Realitätsbezug und Gültigkeitswert beigemessen wird.

Im einzelnen führt in diesem Sinne Lamnek³³⁸ die folgenden Aspekte auf, die verdeutlichen, daß in der Datenerhebung die qualitativen Methoden im Vergleich zu den quantitativen Methoden in der Regel valider sind, da:

- die Daten näher am sozialen Feld entstehen
- die Informationen nicht durch Forscherraster prädeterniert sind,
- die Daten realitätsgerechter und angemessener sind
- die Relevanzsysteme der Untersuchten berücksichtigt werden,
- die Methoden offener und flexibler sind,
- eine kommunikative Verständigungsbasis existiert
- eine sukzessive Erweiterung der Untersuchungsbasis auch auf extreme Fälle möglich ist.

Angesichts der innerhalb des hier entwickelten Erfolgsparadigma beschriebenen sozio-ökonomischen Anforderungskriterien und die sich für die Untersuchung des Privatisierungserfolges daraus ergebenden Analyseerfordernisse, ergibt es sich, daß für die qualitative Analyse, die Erhebung und die Auswertung des Erfahrungswissens unternehmensinterner Entscheidungs- und Gestaltungsträger, welche den Privatisierungsprozeß und die sich anschließende Entwicklung des jetzt privatisierten Unternehmens aktiv gestaltet und geprägt haben, von zentraler Bedeutung ist. Zentrale Analyseerfordernisse des hier entwickelten Paradigmas zum Privatisierungserfolg wie z.B. die Untersuchung der gewählten Strategie des privatisierten Unternehmens, der operativen Umsetzung der gewählten Strategien nach erfolgter Privatisierung, aber auch zu untersuchende Aspekte wie die Innovationspräferenz des Unternehmens oder die unternehmensbezogene Erfüllung der im Privatisierungsvertrag getroffenen sozial-politischen Vereinbarungen verdeutlichen dies beispielhaft. Im Hinblick auf diese beispielhaft geschilderten Analyseerfordernisse ergibt es sich zwingend, daß innerhalb der qualitativen Einzelfallanalyse gemäß dem hier entwickelten Paradigma zur Analyse des Privatisierungserfolges das Erfahrungswissen von unternehmensinternen Entscheidungsträgern mit deren eigenen Kenntnissen über den Privatisierungsprozeß sowie die nachfolgende Unternehmensentwicklung als

zentrale Datenbasis zu erheben und auszuwerten ist. Die Auswahl der zu befragenden Fachexperten im Rahmen dieser Arbeit orientierte sich an diesen Erfordernissen sowie an den folgend beschriebenen Überlegungen.

Im Sinne des hier entwickelten Paradigma zur sozio-ökonomische Erfolgsanalyse der Privatisierungsaufgabe der THA, die im Rahmen dieser Arbeit als qualitative Einzelfallanalyse angelegt ist, ergibt sich der Privatisierungserfolg als nachhaltig realisierte Überlebens- und Wettbewerbsfähigkeit des privatisierten Einzelunternehmens. Die Erfolgsanalyse richtet sich somit wie dargestellt im wesentlichen auf das **mikro-ökonomische** System Unternehmen.

Zur Erfassung der erfolgsrelevanten Einflußfaktoren ist es somit an **erster Stelle** zwingend geboten, das mikro-ökonomische Erfahrungswissen der im Unternehmen an verantwortlicher Stelle an der Privatisierung mitwirkenden Entscheidungsträger als subjektives Expertenurteil, als "Wissen aus erster Hand" gültig sicherzustellen.

Zur Beschaffung der relevanten Informationen wurde deshalb mit den Methoden des qualitativen, explorativen Interviews (Leitfaden Interview) die Datenerhebung bei den Mitgliedern des Vorstandes und des Aufsichtsrates, welche aktiv den Privatisierungsprozeß und die sich anschließende Unternehmensentwicklung gestaltet haben, vorgesehen und wie nachfolgend beschrieben durchgeführt.

Erst an **zweiter Stelle** wurde für die Anwendung des entwickelten Erfolgsparadigmas der Umfeldbezug des Unternehmens als **makro-ökonomischer** Bezugsrahmen durch die Planung von qualitativen Interviews mit Vertretern der lokalen politischen Instanzen, wie z.B. Bürgermeister und Gewerkschaften erwogen. Es ist grundätzlich davon auszugehen, daß hierbei Informationen, die für die Anwendung des hier entwickelten Erfolgsmodells zu nutzen sind, hätten erhoben werden können.

Leider konnte dieses weitere qualitative Informationsfeld, welches auch noch durch Befragungen der Belegschaft hätte erweitert werden können, aus forschungsökonomischen Gründen (fehlende verfügbare Kapazität im Rahmen dieser Arbeit) nicht bearbeitet werden.

Der offensichtliche Informationsausfall in Bezug auf die Befragung von zuständigen Bürgermeister und Gewerkschaften relativiert sich aber in dem konkreten Beispielfall, der nachfolgend beschriebenen Privatisierung von FDGB Ferienheimen an die IFA AG, durch den Umstand, daß zuständige Bürgermeister und

³³⁸ Vgl. Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung, Bd. 1. Methodologie, 3. Aufl. Weinheim 1995, S.171

Gewerkschaften durch einen erheblich wirksamen "Wünschbarkeitsfaktor", nämlich die "gewünschte" und wie nachfolgend beschrieben tatsächliche Schaffung bzw. Erhaltung und nachhaltige Sicherung von einer für diesen Standort erheblichen Anzahl von Arbeitsplätzen aus ihrem Erfahrungswissen zu dieser Einzelunternehmensprivatisierung an ihren Standort vermutlich ein positives Urteil bezüglich des erzielten Erfolges zu erkennen gegeben hätten.

Diese hier vorgenommene Einschätzung bezieht sich nur auf den hier untersuchten konkreten Einzelfall und kann daher nicht allgemeingültig auf andere Privatisierungsbeispiele übertragen werden, wie auch die im folgenden beschriebenen Analyseergebnisse des konkreten Beispielfalles nicht allgemeingültig auf andere Privatisierungsfälle übertragen werden können.

2. Die Einzelfallanalyse

Die hier vorgenommene qualitative Einzelfallanalyse bezieht sich auf die Privatisierung von ehemaligen FDGB-Gewerkschaftsheimen der DDR (Freier Deutscher Gewerkschaftsbund) an den Ostseestandorten Binz auf Rügen und Graal-Müritz³³⁹ an die IFA Hotel und Touristik Aktiengesellschaft (im folgenden Investor bzw. IFA) durch die THA.

Bei dem Investor handelt es sich um einen europaweit agierenden Ferienhotelbetreiber, der bereits Erfahrungen auch mit Feriengebieten an der Ostsee (Fehmarn) vor der Privatisierung aufweisen konnte.

Im Rahmen der seit 1991 durchgeführten Übernahme der ehemaligen Gewerkschaftsheime durch Privatisierung an den Investor erfolgte die Umwandlung der o.g. ehemaligen FDGB-Standorte zu Ferienparks. Diesen Ferienparks sind auf Rügen ein Kinder REHA Zentrum sowie eine Mutter- und Kind-Kureinrichtung angeschlossen.

Die hier durchgeführte qualitative Untersuchung der Privatisierung ehemaliger FDBG-Gewerkschaftsheime an die IFA bezieht sich wie geschildert insbesondere auf die Analyse von Expertenurteilen zur durchgeführten Privatisierung.

Die zentrale Datenbasis der qualitativen Einzelfallanalyse bildeten wie zuvor beschrieben die Gespräche mit drei Fachexperten (Vorstandsvorsitzender, zwei Aufsichtsratsmitglieder) der IFA Hotel und Touristik AG. Die befragten Fachexperten gehörten bereits vor der Übernahme der Ostseestandorte der IFA an und verfügen so über eigenes Erfahrungswissen über den Privatisierungsprozeß und die anschließende Entwicklung der von der THA übernommenen Ostseestandorte.

Voraussetzung für die Gesprächsbereitschaft der Fachexperten war die Zusage der streng vertraulichen Behandlung (Anonymitätsfaktor) der Inhalte der Expertengespräche³⁴⁰.

³³⁹ Die von der IFA ebenfalls übernommenen Standorte Usedom sowie Schöneck und Finsterbergen sollen hier nicht in die qualitative Einzelanalyse miteinbezogen werden

³⁴⁰ Aus diesem Grund können hier die Inhalte der Expertengespräche nicht im Detail wiedergegeben werden

Mit bezug auf die hier vorgesehene Anwendung des Erhebungsinstrumentes Expertenbefragung erscheint es selbstverständlich, auch auf einige kritische Aspekte zur Methode der Expertenbefragung hinzuweisen: Da es sich bei der hier vorgenommenen Untersuchung um eine qualitative Expertenbefragung handelt, d.h. es wurden Mitglieder der Unternehmensleitung (Führungsgruppe) befragt, werden allgemein als offensichtliche Nachteile von Expertenbefragungen immer wieder angeführt:

Die Dominanz der Individuen (es besteht die Gefahr, daß der Befragte in seiner Rolle als Fachexperte auf der Basis seines Fachwissen das Interview dominiert bzw. die Gesprächsführung übernimmt, die Interviewleitung hingegen soll beim Interviewer liegen, um so den Fachexperten zu ausführlichen Ausführungen und Kommentaren anzuregen)

Der Trend zur Konformität (es besteht die Gefahr, daß sich bei Experten mit langjähriger Unternehmenszugehörigkeit die gemeinsam langjährig internalisierten Gruppennormen und -werte bei ihren Ausführungen und Kommentaren zu einem Trend der Konformität auswirken)

Die irrelevante Kommunikation (es besteht die Gefahr, daß die Fragestellungen von den Fachexperten rhetorisch abgehandelt, aber nicht inhaltlich ausführlich behandelt werden, weil die Fachexperten sich scheuen, inhaltlich ausführliche Kommentare abzugeben).

Um diese offensichtlichen Nachteile von Expertenbefragungen in der vorliegenden Untersuchung möglichst gering zu halten, wurden als Befragungsprinzipien die **Anonymität der Befragung** sowie der **kontrollierte Rückfluß von Informationen** eingesetzt.

Das Befragungsprinzip Anonymität wird als positive Stütze für gültige Antworten eingesetzt, weil durch Anonymität (Einzelbefragung/ Zusicherung der vertraulichen Behandlung der Interviewinhalte) die Fachexperten zu ausführlichen Kommentaren angeregt werden (Vermeidung der Dominanz). In Verbindung mit den persönlichen Daten (Rolle des Befragten im Unternehmen) bilden diese ausführlichen Kommentare (subjektive Expertenurteile aus Erfahrung) eine Grundlage für die

Beurteilung der Kompetenz der befragten Experten für die gestellten Fragen und die Gültigkeit ihrer Antworten (Erkennen von Trend zur Konformität sowie irrelevanter Kommunikation).

Als weiteres Befragungsprinzip dient der kontrollierte Rückfluß von Informationen im Verlauf von Expertengesprächen. Über die inhaltliche Struktur der Fragestellungen wird der kontrollierte Rückfluß von Informationen im Verlauf von Expertengesprächen durch kontrollierte Rückkopplung von Fragestellungen gleicher inhaltlicher Struktur (operationalisierte Variablen) an unterschiedlichen Standorten des Interviewleitfadens ermöglicht (Erkennen von Trend zur Konformität sowie irrelevanter Kommunikation). Wie in dem vorliegenden Beispielfall zeigt sich dabei, daß bei der Einstufung von denjenigen subjektiven Urteilen, welche mit Skalen innerhalb des Interviewleitfadens untersucht werden, eine hohe Zuverlässigkeit (Wiederholungsstabilität) erreicht wird. Allgemein gilt dabei, daß meist die Entschlossenen ihre Urteile bei im Rahmen der Befragung vorgesehenen Vergleichs-(Kontroll-)fragen beibehalten (Hold-outs), die eher unentschlossenen dagegen abweichende Urteile erkennen lassen (Swingers).

Beide Prinzipien wurde im Rahmen dieser Arbeit systematisch eingesetzt, um die genannten Nachteile einer Expertenbefragung kontrolliert zu reduzieren.

Ergänzend zu den Gesprächen mit den Fachexperten wurden als Datenquellen Geschäftsdokumente der IFA (Geschäftsberichte, Jahresabschlüsse) sowie die IFA-Privatisierung betreffende Daten der zentralen THA/ BvS Datenbank für die Einzelfallanalyse als Kontrolldaten herangezogen.

Die Gewinnung der für die Anwendung des hier entwickelten Erfolgsparadigmas erforderlichen Informationen erfolgte im wesentlichen über die qualitative Auswertung der qualitativ-explorativen Interviews mit o.g. Vertretern der IFA.

Diese Interviews orientierten sich an dem im Anhang vorzufindenden Interviewleitfaden, wobei bei den gesondert markierten Interviewpunkten den Fachexperten Karten mit festgelegten Fragen vorgelegt wurden.

Der verwendete Interviewleitfaden läßt sich grundsätzlich in vier Bereiche

strukturieren.

Es handelt sich dabei um die Bereiche:

1. Analyse der Ausgangssituation der Privatisierung
2. Analyse des Privatisierungsprozesses
3. Analyse der Präferenzen der Experten bezüglich der verschiedenen im anzuwendenden Paradigma eingeführten Erfolgsdimensionen mit den dazugehörigen relevanten Erfolgsfaktoren
4. Analyse des Erfahrungswissens der Experten bezüglich der Ausprägung von Erfolgsindikatoren bezogen auf die relevanten Erfolgsfaktoren

Im Sinne des hier vorgestellten Paradigma zum Privatisierungserfolg liefert die Auswertung der Analysebereiche 1 und 2 Anhaltspunkte zur situationsspezifischen Komponente der Privatisierung. Die Verknüpfung der Analysebereiche 3 und 4 unter Bezug auf die situationsspezifische Komponente der Privatisierung liefert über die Anwendung des hier vorgestellten Erfolgsmodells über die Analyse der Erfüllung der funktionalen Anforderungen des sozialen Systems der privatisierten Ostsee-Ferienhotelstandorte ein Bild über Ausmaß und Struktur des Erfolges der Privatisierung der ehemaligen FDGB-Gewerkschaftsheime an die IFA Hotel und Touristik AG.

Als Bestandteil der durchgeführten Einzelfallanalyse ist wie schon früher ausgeführt (siehe Teil A III 3., Die Validierungsaufgabe) auf die Überprüfung der Validität der erhobenen Interviewdaten hinzuweisen. Angesichts der Struktur des Forschungsablaufes sind bei qualitativen Analysen zur Entwicklung eines besonderen qualitativen Gültigkeitsbegriffs, einer "Validität im interpretativen Paradigma" eine Reihe von Datenprüfungsverfahren vorgeschlagen worden, die der kommunikativen, reflexiven und kontextgebundenen Eigenart sozialwissenschaftlicher Befunde gerecht zu werden versuchen. Dabei ist davon auszugehen, daß das Gültigkeitskriterium in der qualitativen Sozialforschung (analog auch in der quantitativen) einen bevorzugten Status gegenüber den anderen Gütekriterien genießt. Im Rahmen dieser Arbeit ist als Datenprüfungsverfahren die **Validierung an der Praxis** eingesetzt worden³⁴¹. Diesem Ansatz zu folge sind die

³⁴¹ Vgl. Spöhring, W.: Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1989, S. 32.

Untersuchungsergebnisse gültig, wenn sie sich in der sozialen Praxis (pragmatisch) als wirksam erweisen, wenn ihre Kenntnis als subjektives Erfahrungswissen der befragten Experten eine effektive Steuerung des Privatisierungsprozesses bewirkt. Dieser Validierungsansatz wird für diese Arbeit als besonders geeignet eingesetzt, weil die Struktur und die qualitativen Inhalte der aus realitätsnahem Erfahrungswissen der befragten Experten getragenen Informationen und Urteile einen hohen Gültigkeitswert als "Wissen aus erster Hand" demonstrieren. M.a.W. die Deckungsgleichheit zwischen wissenschaftlichem Begriff (Paradigma) und sozialer Realität erweist sich als hoch im Sinne des **Gesichtspunktes der materiellen Genauigkeit**. D.h. es wurde tatsächlich gemessen, was gemessen werden sollte.

Darüber hinaus wurden die Ausführungen der Fachexperten in Bezug auf die unternehmensspezifischen sozio-ökonomischen Anforderungskriterien bzw. Erfolgspotentiale mit korrespondierenden Angaben aus IFA-Geschäftsberichten sowie THA/ BvS Datenbanken verglichen.

Der Vergleich der Kontrolldaten aus Geschäftsberichten, THA/ BvS-Datenbanken zeigte keine Abweichungen oder Widersprüchlichkeiten zu den inhaltlichen Ausführungen der Fachexperten.

Abschließend ist festzuhalten, daß bei der Auswertung der Ergebnisse der einzelnen Fachexperten-Gespräche von der **Gleichrangigkeit der Expertenurteile** ausgegangen wurde. D.h., die jeweils einen Erfolgsfaktor bzw. eine Erfolgsdimension betreffenden Einzelergebnisse eines Expertengesprächs wurden **gleichgewichtet** zusammengeführt.

Im einzelnen lassen sich anhand der Analyse der Expertenurteile und der Dokumentenanalyse die folgenden Ergebnisse bezüglich der im hier vorgestellten Erfolgsparadigma vorgesehenen Analysepunkte darstellen.

3. Klassifikation des Privatisierungsfalles

Zunächst soll nun auf Basis der qualitativen Auswertung der Expertenurteile, die im hier vorgestellten Erfolgsmodell als Grundlage der Erfolgsbetrachtung vorgesehene Klassifikation des vorliegenden Privatisierungsfalles vorgenommen werden. Die Klassifikation liefert die Grundlage für die (Wert-)Präferenz der einzelnen Erfolgsdimensionen/ funktionalen Subsysteme für die Untersuchung des Privatisierungserfolges im Rahmen des vorliegenden Erfolgsmodells.

3.1 Klassifikationsmerkmal: Nähe zum marktwirtschaftlichen System

Der Urlaubsaufenthalt in den ehemaligen FDGB-Ferienheimen war ausschließlich für FDGB-Mitglieder vorgesehen. Die Preise für die Urlaubsaufenthalte wurden nach „sozialistischen Prinzipien der Zentralverwaltungswirtschaft“ zentral geplant und festgelegt. Zimmer in den Ferienheimen wurden den Urlaubsgästen zugeteilt. Es bestanden dabei für die begehrten Urlaubsaufenthalte in den FDGB-Ferienheimen insbesondere auch aufgrund mangelnder Alternativen (Reisebeschränkungen) lange Wartelisten. Eine entsprechend hohe Auslastung der FDGB-Ferienheime war damit stets gegeben. Diese hohe Auslastungsquote war aber nicht unbedingt als Ausdruck eines besonders qualitativ hochwertigen Angebotes oder effizienter Betriebsführung, sondern eher als Dokumentation der DDR-Mangelwirtschaft zu sehen. Bezüglich der Betriebsstruktur konnte festgestellt werden, daß zahlreiche Funktionen, die heutzutage ausgelagert werden oder sind, vor der Privatisierung noch von den FDGB-Ferienheimen selbst ausgeübt wurden (z.B. eigener Wäschereibetrieb).

Aufgrund der Beschränkung des Angebots auf FDGB-Mitglieder im Zusammenspiel mit DDR-Mangelwirtschaft, langen Warteliste, stetiger Auslastung sowie mangelnder Alternativen für die DDR-Bürger entwickelte sich in den FDGB-Ferienheimen ein eigener DDR-Standard, der nicht mit dem Standard der Ferienhotelangebote der zum Zeitpunkt der Privatisierung sonstigen IFA Standorte verglichen werden konnte. Man muß allerdings berücksichtigen, daß der Standort Binz erst zu Anfang der 80er fertiggestellt wurde und als ein Flaggschiff der FDGB Ferienheime galt (Abbildung auf der Titelseite des FDGB Ferienheimführers der DDR). Somit hielten sich zumindestens die Abnutzungen in Grenzen. Als Ausnahme-Standort ist Graal-Müritz zu betrachten. Hierbei handelte es sich um ein Repräsentationsobjekt des FDGB, zu

dem führende Gewerkschaftsfunktionäre aus der ganzen Welt (z.B. auch aus der damaligen Bundesrepublik oder den USA, die damalige Gästeliste ist heute unter Verschuß) eingeladen wurden. Der Standard konnte dabei durchaus mit West-Standard verglichen werden (z.B. eigene Hummeranlage).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, daß die qualitative Auswertung der Expertenurteile ergab, daß bezogen auf das Privatisierungsobjekt (die ehemaligen FDGB Standorte Binz, Graal-Müritz) dem Klassifikationsmerkmal **„Nähe zum marktwirtschaftlichen System“** die Ausprägung **„nicht entwickelt“** zugeordnet werden kann³⁴².

3.2 Klassifikationsmerkmal: Konzeption zur Privatisierung

Nach erfolgter Übernahme reihen sich die o.g. privatisierten Ferienhotelstandorte in eine formal dezentral orientierte Konzernstruktur der IFA ein. Sämtliche grundlegenden unternehmenspolitischen Entscheidungen werden in der Konzernzentrale der IFA getroffen. Gemäß dem vorliegenden Paradigma kann daher für das Klassifikationsmerkmal **„Konzeption zur Privatisierung“** die Ausprägung **„unselbständige Unternehmenskonzeption“** auf Basis der qualitativen Auswertung der Expertenurteile zugewiesen werden.

3.3 Klassifikationsmerkmal: Strategie für das privatisierte Unternehmen

Die im Rahmen der Umsetzung der IFA-Privatisierungskonzeption aus den o.g. ehemaligen FDGB-Ferienheimen entwickelten Ferienhotels bzw. Ferienparks (daneben betreibt die IFA an den Ostseestandorten auch Reha-, Mutter-Kind- und Kinderkurkliniken) reihen sich aus heutiger Sicht in die gleiche Qualitätsstufe wie die übrigen IFA-Ferienhotels ein und sind der 3 und 4 Sterne Kategorie zuzuordnen. Die IFA strebt dabei konzernweit ein preiswertes qualitativ hochwertiges Angebot an Ferienhotelleistungen dieser Kategorien an. Im Sinne der hier vorzunehmenden

³⁴² Bezogen auf die IFA als Investor ist die Nähe zum marktwirtschaftlichen System natürlich gegeben. Es war nun im Rahmen der Umsetzung des Privatisierungskonzeptes Aufgabe der IFA als Investor, diese Nähe zum marktwirtschaftlichen System in den übernommenen Ostseestandorten aufzubauen. Dieser Aufbau ist im Rahmen der Analyse des Privatisierungserfolges anders zu beurteilen, als z.B. bei Privatisierungen, bei denen z.B. schon langjährige Beziehungen zu Westunternehmen vor

Klassifikation kann für das Klassifikationsmerkmal „**Strategie für das privatisierte Unternehmen**“ die Merkmalsausprägung „**Qualitätsführerschaft**“ auf Basis der qualitativen Auswertung der Expertenurteile zugeordnet werden.

3.4 Klassifikationsmerkmal: Unternehmensphase seit Privatisierung

Die IFA hat die hier zu untersuchenden privatisierten Ferienhotelstandorte bereits sehr kurz nach der Wiedervereinigung übernommen.

Im Vergleich zum Zeitpunkt der Übernahme durch die IFA haben die ostdeutschen Ferienggebiete und insbesondere dabei die Ostseeregionen als Urlaubsstandorte wieder an Bedeutung gewonnen. Diese Bedeutung als Urlaubsregion wird weiter ansteigen. Um dieser wieder gestiegenen bzw. weiter steigenden Bedeutung ein entsprechendes Angebot gegenüberzustellen hat die IFA in ihre übernommenen Standorte über das von der THA geforderte Maß hinaus investiert und leistet zur Zeit erneut im wesentlichen Maße Investitionen z.B. in Binz.

Diese Entwicklungen führen dazu, daß bezüglich der Klassifikationsmerkmals „**Unternehmensphase seit Privatisierung**“ im Rahmen des hier vorliegenden Paradigmas die Merkmalsausprägung „**Wachstumsphase**“ bis „**Thesaurierungsphase**“ auf Basis der qualitativen Auswertung der Expertenurteile zugewiesen wird.

3.5 Klassifikationsmerkmal: Sozialpolitische Zielsetzung der Privatisierung

Grundsätzlich sind im Zusammenhang mit der IFA-Privatisierungsvereinbarung die üblichen allgemeinen sozialpolitischen Zielsetzungen der THA wie Anzahl zu übernehmender Arbeitnehmer und Höhe der zu leistenden Investitionen vertraglich zwischen der THA und der IFA festgelegt worden.

Insgesamt kann somit auf Basis der qualitativen Auswertung der Expertenurteile im Sinne des hier vorliegenden Paradigmas für das Klassifikationsmerkmal der „**sozialpolitischen Zielsetzung der Privatisierung**“ die Merkmalsausprägung „**allgemein**“ zugeordnet werden.

3.6 Zusammenfassung der Klassifikationsmerkmale der Einzelfallanalyse

Die aus der qualitativen Analyse der Expertenurteile abgeleiteten Merkmalsausprägungen der einzelnen Klassifikationsmerkmale verdeutlichen gemäß dem vorliegenden Paradigma zum Privatisierungserfolg eine für die Erfolgsuntersuchung und -bestimmung zu beachtende Wertpräferenz der funktionalen Subsysteme Politik und Operation. D.h. gemessen an den Privatisierungszielen der THA gewinnt im Rahmen des vorliegenden Erfolgsparadigmas für den vorliegenden Privatisierungsfall die Erfüllung der Anforderung dieser Systeme für das Herbeiführen, die Analyse und Bestimmung des Privatisierungserfolges eine zentrale Bedeutung.

In diesem Sinne sind die Anforderungen der funktionalen Subsysteme Innovation und Integration mit einer geringeren Wertpräferenz versehen, wobei aufgrund der aktuellen Unternehmensphase Wachstum bis Thesaurierung, der Erfüllung der Anforderungen des funktionalen Subsystems Innovation eine größere Präferenz für den Unternehmenserfolg als der Erfüllung der Anforderungen des funktionalen Subsystems Integration zugeordnet werden kann.

4. Wertpräferenzen der Fachexperten

Aus der qualitativen Analyse der Expertenurteile zur Privatisierung der o.g. Ferienstandorte an die IFA geht hervor, daß bei den für die grundlegenden unternehmenspolitischen Entscheidungen verantwortlichen IFA-Organen bzw. Mitarbeitern in leitenden Funktionen in Bezug auf die für den dauerhaften unternehmerischen Erfolg allgemein anerkannten Erfolgsfaktoren, eine hohe Präferenz für Faktoren wie Unternehmensleitbild, Unternehmensstrategie, Investitionstätigkeit, Kostenmanagement, finanzielles Ergebnis oder Gewinnrealisierung besteht.

Übertragen auf die Zuordnung der verschiedenen Erfolgsfaktoren auf die einzelnen funktionalen Subsysteme des Systems privatisiertes Unternehmen und die sich daraus ableitenden funktionalen Anforderungen kann daher eine **Präferenz der IFA-Leitungsebene für die funktionalen Subsysteme Ziele/ Politik und „Adaptation“/ Operation** und die Erfüllung der Anforderungen dieser funktionalen Subsysteme festgestellt werden. (Präferenz für die Hauptdimension Funktionsfähigkeit)

Diese Präferenz korrespondiert mit der Priorität dieser funktionalen Subsysteme für das Herbeiführen, die Bestimmung und Analyse des Privatisierungserfolges, die sich aus der zuvor durchgeführten Klassifikation der durch die IFA übernommenen o.g. Ferienstandorte ergeben hat.

Die Auswertung der Expertenurteile verdeutlichte, daß innerhalb der IFA-Leitungsebene darüber hinaus durchaus die Notwendigkeit der Erfüllung der funktionalen Anforderungen der übrigen funktionalen Subsysteme Innovation und Integration gesehen wird. Allerdings wird der Erfüllung dieser Anforderungen im Vergleich zu den Anforderungen der o.g. funktionalen Subsysteme eine geringere Wertpräferenz zugemessen.

Im folgenden wird die Erfüllung der Anforderungen der einzelnen funktionalen Subsysteme/ Erfolgsdimensionen auf Basis des vorliegenden Erfolgsparadigmas auf Grundlage der qualitativen Auswertung der Expertenurteile bezogen auf den Beispielfall der von der IFA übernommenen Ferienstandorte untersucht.

Zentraler Aspekt ist dabei im Sinne des vorliegenden Erfolgsparadigmas die Analyse der Erfüllung der funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimensionen/ funktionalen Subsysteme bei dem vorliegenden Beispielfall. Mit Bezug auf die qualitative Auswertung der hierzu untersuchten Expertenurteile wird schließlich als Ergebnis der Analyse einer jeder zu untersuchenden Erfolgsdimension auf übergeordneter Ebene bzw. für die einzelnen zu untersuchenden Erfolgsfaktoren auf untergeordneter Ebene ein Maß für den Grad der Erfüllung der jeweiligen funktionalen Anforderung erarbeitet.

Für dieses Maß soll dabei hier die folgende grundsätzliche Einteilung der möglichen Ausprägungen eingeführt und auf den vorliegenden Beispielfall angewendet werden:

Grad der Erfüllung der funktionalen Anforderungen:

- Anforderung nicht erfüllt
- Anforderung im geringen Maße erfüllt
- Anforderung teilweise erfüllt
- Anforderung weitgehend erfüllt
- Anforderung vollständig erfüllt

5. Qualitative Analyseergebnisse der einzelnen Erfolgsdimensionen

Die im folgenden beschriebenen Analyseergebnisse ergeben sich aus der qualitativen Auswertung der Expertenurteile zur Privatisierung der o.g. Ferienheimstandorte an die IFA. Die Analyse bezieht sich dabei auf die Beurteilung des Privatisierungserfolges im Sinne des hier vorliegenden Erfolgs-Paradigmas aus heutiger Sicht.

Erfolgsdimension Ziele/ Politiksystem

Unternehmensleitbild/ Unternehmensstrategie

Die qualitative Auswertung der Expertenurteile zum vorliegenden Beispielfall verdeutlicht, daß auch mit den übernommenen Ferienstandorten die IFA konsequent ihre Zielausrichtung und damit verbunden die Festlegung der Geschäftsfelder (Betreiber von Ferienhotelstandorten sowie Reha-Zentren) in neuen Regionen fortsetzt und ausbaut. Es werden in diesem Sinne die zentralen Bestandteile der IFA-Konzernstrategie auf die neu durch Privatisierung übernommenen IFA-Standorte übertragen und angewandt.

Als ein zentraler und dauerhaft relevanter (möglicherweise der wichtigste) Strategieaspekt kann bei Unternehmen, die im Touristiksektor tätig sind, die eigentliche Standortwahl für den Betrieb (in diesem Fall Ferienhotelbetrieb) und die frühzeitige Marktpräsenz ausgemacht werden.

Auch hierbei wird die Ausrichtung der IFA-Strategie deutlich. Es wurde unmittelbar nach Öffnung der Grenze mit der Suche nach geeigneten Standorten in der Ostseeregion der ehemaligen DDR begonnen. Es konnte der IFA durch ihr frühzeitiges Engagement hierbei gelingen, die in der Ostseeregion allgemein anerkannten attraktiven Standorte Graal-Müritz und Binz auf Rügen sehr früh zu übernehmen. Um den frühzeitigen Markteintritt nicht zu verpassen wurde dabei der Standort Binz zunächst gepachtet, um diesen dann ab Herbst 1991 durch Privatisierung zu übernehmen. Die IFA konnte also mit der Übernahme dieser Standorte zwei Strategieaspekte von zentraler Bedeutung realisieren: Die Auswahl attraktiver Standorte und den frühzeitigen Markteintritt. Darauf aufbauend kann die IFA ihre Hotelferienstrategie (Anbieter der Kategorie von 3 und 4 Sterne-Ferienhotels) auch in der Ostseeregion konsequent umsetzen. Es ist allerdings

hierzu folgendes anzumerken: Die THA beabsichtigte zusätzlich zu dem Standort Binz weitere, weniger attraktive Standorte an die IFA zu privatisieren. Schließlich konnte die THA an die IFA weitere Standorte (Schöneck und Finsterbergen) privatisieren. Wenn auch in diesem Zusammenhang kein Koppelgeschäft vorliegt, so kann allerdings davon ausgegangen werden, daß die IFA diese Standorte nicht übernommen hätte, hätte die IFA nicht den Zuschlag für Binz erhalten.

Zusammenfassend kann daher auf Basis der qualitativen Analyse der Expertenurteile gezeigt werden, daß die funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension Ziele/ Politiksystem bezogen auf die Erfolgsfaktoren **Unternehmensstrategie/ Unternehmensleitbild** als **vollständig erfüllt** bei dem vorliegenden Beispielfall angesehen werden können.

Zielerfüllung

Die hier am Beispielfall durchzuführende Analyse des Erfolgsfaktors Zielerfüllung soll auf die zwei folgenden Bereiche beschränkt werden:

1. Analyse der Erfüllung der Zielinteressen der THA
2. Analyse der Erfüllung der Zielinteressen der IFA

Auch bei einer Privatisierung ohne explizit vorgegebene sozialpolitische Zielsetzung wie dem vorliegenden Beispielfall sah es die THA als ihre Aufgabe an, insbesondere Arbeitsplatz und Investitionsvereinbarungen im Rahmen der Privatisierung zu regeln. In dieser Arbeit wird wie geschildert die Auffassung vertreten, daß übernommenen Arbeitsplätze und vereinbarte Investitionen, isoliert betrachtet, nicht als geeignete Indikatoren für den Erfolg einer Privatisierung anzusehen sind. Es handelt sich allerdings dennoch um konkrete Zielgrößen der THA, deren Erfüllung innerhalb der Erfolgsanalyse einer durchgeführten Privatisierung somit zu überprüfen sind. Bezüglich dieser Zielgrößen kann festgehalten werden, daß die hierzu getroffenen Vereinbarungen von der IFA, sowohl bei der Anzahl der zu übernehmenden Arbeitnehmer (bezogen auf eine mit der THA abgestimmten saldierten Betrachtung der übernommenen bzw. erhaltenen Arbeitsplätze aller privatisierten Standorte), als auch bei der Höhe der zu tätigen Investitionen, vollkommen seitens der IFA erfüllt wurden. Die hierbei vereinbarten Pönalen wurden in diesem Zusammenhang nicht fällig und sind mittlerweile ausgelaufen. Als weiterer Aspekt dieser positiven

Zielerfüllung kann darauf verwiesen werden, daß mittlerweile weit über das vereinbarte Maß hinaus von der IFA zusätzliche Mittel in die übernommenen Standorte investiert wurden und damit auch zusätzliche Arbeitsplätze gesichert werden konnten. Darüber hinaus ist auf die kurzfristige Umsetzung der Privatisierung hinzuweisen, die ebenfalls der selbstformulierten THA-Richtlinie bzw. Zielsetzung der zügigen Privatisierung entspricht. Als besonderer Aspekt ist bei der Privatisierung der o.g. Standorte an die IFA aus Sicht der THA äußerst positiv zu werten, daß im Zusammenhang mit der Privatisierung von Binz die THA die Standorte Schöneck und Finsterbergen ebenfalls an die IFA privatisieren konnte. Bei diesen Standorten, wie übrigens auch beim Standort Graal-Müritz, waren bereits vorherige Privatisierungsbemühungen der THA mit anderen Investoren gescheitert. Die Privatisierung dieser Standorte wäre außerdem laut Einschätzung der Expertenurteile ansonsten nur sehr schwer und sicherlich nur sehr viel später möglich gewesen.

Zusammenfassend kann daher aus Sicht der THA von einer vollständigen Erfüllung ihrer hier zu untersuchenden Zielinteressen bei dem hier zu analysierenden Beispielfall der Privatisierung an die IFA ausgegangen werden.

Bezogen auf die Zielinteressen der IFA wurde im Rahmen der Expertengespräche eine umfangreiche Zielpräferenz- und Zielrealisierungsanalyse (Struktur hierzu: siehe Leitfaden im Anhang) durchgeführt. Die qualitative Auswertung der Expertenurteile zu diesem Themenkomplex zeigt, daß von einer weitgehenden Zielerfüllung der verschiedenen hier analysierten IFA-Zielstellungen bezogen auf die o.g. übernommenen Standorte ausgegangen werden kann.

Insgesamt ist daher festzuhalten, daß die qualitative Analyse der Expertenurteile zeigt, daß die funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension Ziele/ Politiksystem bezogen auf den Erfolgsfaktor **Zielerfüllung** bei dem vorliegenden Beispielfall als **weitgehend bis vollständig erfüllt** angesehen werden können.

Aufbau Handelsnetzwerke

Als Kriterium für den hier zu untersuchenden Aufbau von Handelsnetzwerken soll für den vorliegenden Analysefall die Einbindung in das Netzwerk der Reiseveranstalter

dienen. Hierbei ist auf Basis der Expertenurteile festzuhalten, daß auch für die neu übernommenen Standorte mittlerweile über 50% der Buchungen mit den großen Reiseveranstaltern abgewickelt werden. Diese Quote entspricht in etwa den übrigen Standorten der IFA im In- und Ausland.

Im Rahmen der hier vorzunehmenden qualitativen Analyse kann daher bezogen auf den Erfolgsfaktor **Aufbau Handelsnetzwerke** festgehalten werden, daß die diesem Erfolgsfaktor zuzuordnenden funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension Ziele/ Politiksystem bei den von der IFA o.g. übernommenen Standorten aus Sicht der heutigen Unternehmenssituation **vollständig erfüllt** sind.

Gesellschaftliche Verantwortung

Aus der Analyse der Expertenurteile ergaben sich keinerlei Anhaltspunkte, aus denen eine Mißachtung von Aspekten wie Umweltschutz, steuerliche Leistungsfähigkeit, Beziehungen zu Anwohnern, Beachtung der Rechtsordnung etc. hervorgeht. Mit der Beschränkung auf die Analyse zu diesen Punkten kann daher auch bei dem Erfolgsfaktor **Gesellschaftliche Verantwortung** als Aspekt der Erfolgsdimension Ziele/ Politiksystem von der **vollständigen Erfüllung** der funktionalen Anforderungen bei dem vorliegenden Beispielfall ausgegangen werden.

Zusammenfassung: Erfolgsdimension Ziele/ Politiksystem

Zusammenfassend ergibt sich auf Basis der qualitativen Auswertung, daß bei dem vorliegenden Beispielfall der Privatisierung ehemaliger FDGB-Ferienheime an die IFA die funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension **Ziele/ Politiksystem** des Unternehmens im Sinne der Anwendung des hier vorliegenden Erfolgsparadigmas **weitgehend bis vollständig erfüllt** sind.

Erfolgsdimension „Adaptation“/ Operationssystem

Realisierungspotentiale

Die qualitative Analyse der Expertenurteile zu dem Erfolgsfaktor

Realisierungspotentiale zeigt, daß bei den von der IFA o.g. übernommenen Standorten sowohl das Privatisierungskonzept als auch die damit verbundene Unternehmensstrategie grundsätzlich gemäß der ursprünglichen Planung durch die Einleitung der notwendigen vorgesehenen Maßnahmen umgesetzt bzw. realisiert werden konnte.

Es ist allerdings anzumerken, daß die für diese Umsetzung notwendige und vorgesehene Bereitstellung der Finanzmittel nur unter großen Anstrengungen sowie bezogen auf die Zusatzinvestition nur unter Inanspruchnahme staatlicher Zuschüsse (EAP-Mittel) realisiert werden konnte.

Andere im Sinne der Privatisierungskonzeption bzw. der Unternehmensstrategie das Realisierungspotential betreffende umzusetzende Maßnahmen bzw. zu erledigende Aufgaben wie z.B. Rekrutierung qualifizierter Mitarbeiter, Beschaffung von Hotelausstattung, Gebäuderenovierung, Aufbau von Lieferantenbeziehungen etc. konnten von der IFA der Planung entsprechend durchgeführt werden.

Die qualitative Analyse der Expertenurteile ergibt somit, daß die funktionalen Anforderungen an den Erfolgsfaktor „Adaptation“/ Operationssystem bezogen auf den Erfolgsfaktor **Realisierungspotentiale** im Sinne des hier vorgestellten Erfolgsparadigmas **weitgehend bis vollständig erfüllt** sind.

Systeme

Die qualitative Auswertung der Expertenurteile verdeutlicht bezogen auf die o.g. übernommenen Standorte, daß dort analog zu den übrigen IFA-Standorten die innerhalb des IFA-Konzerns vorgesehenen Planungs-, Informations- und Steuerungssysteme (Controlling) eingesetzt und genutzt werden. Insbesondere ist in diesem Zusammenhang auf die Nutzung des erst vor kurzem eingeführten Risiko-Management-Informationssystems hinzuweisen. Der Aufbau dieser hier aufgeführten notwendigen Führungssysteme kann somit in den o.g. übernommenen Standorten als abgeschlossen angesehen werden. Aus heutiger Sicht kann daher festgestellt werden, daß unter Bezugnahme auf das hier vorgestellte Erfolgsparadigma auf der Grundlage der qualitativen Auswertung der Expertenurteile zu der Privatisierung der o.g. Standorte festgehalten werden kann, daß die funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension „Adaptation“/ Operationssystem bezogen auf den Erfolgsfaktor **Systeme vollständig erfüllt** sind.

Struktur

Bezogen auf das Privatisierungskonzept kann auf Basis der qualitativen Auswertung der Expertenurteile festgehalten werden, daß die Struktur (Organisationsstruktur, Einbindung in die Konzernstruktur) der ursprünglichen Planung entsprechend realisiert werden konnte. Es gibt gemäß den Expertenurteilen keine Anhaltspunkte dafür, daß die Struktur die verfolgte Unternehmensstrategie nicht unterstützt bzw. der Ausführung der Strategie/ dem Realisierungspotential im Wege steht. Im Sinne des hier vorliegenden Erfolgsparadigmas soll die Analyse des Erfolgsfaktors Struktur aus Gründen einer Komplexitätsreduktion nicht weiter ausgedehnt werden.

Somit ergibt sich auf der Basis der qualitativen Auswertung der Expertenurteile bezogen auf den o.g. Beispielfall, daß die funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension „Adaptation“/ Operationssystem bezogen auf den Erfolgsfaktor **Struktur** als **vollständig erfüllt** angesehen werden können.

Personal/ Qualifikation

Die qualitative Auswertung der Expertenurteile verdeutlicht, daß im Rahmen der Übernahme der o.g. Standorte durch Privatisierung an die IFA u.a. auch aufgrund insbesondere für leitende Funktionen nichtverfügbarer Personalkapazitäten innerhalb des IFA-Konzerns zum Zeitpunkt der Privatisierung schwerpunktmäßig Personal aus den neuen Bundesländern, auch in leitenden Funktionen eingesetzt bzw. übernommen wurden. Der Aufbau und Entwicklung der notwendigen marktwirtschaftlichen Mitarbeiterqualifikation stellte somit für die IFA eine zentrale Herausforderung dar.

Die qualitative Auswertung der Expertenurteile zu dem vorliegenden Beispielfall zeigt, daß die im Rahmen des vorliegenden Erfolgsparadigmas identifizierten Eigenschaften bzw. Qualifikationen des Personals bei den Mitarbeitern (bezogen auf die Führungskräfte) der o.g. durch Privatisierung von der IFA übernommenen Standorte weitgehend ausgeprägt sind. Hieraus läßt sich ableiten, daß der Aufbau eines qualifizierten Mitarbeiterstammes in den o.g. IFA-Standorten weitgehend realisiert werden konnte. Somit kann auf Basis der Expertenurteile zur Privatisierung der o.g. IFA Standorte festgehalten werden, daß die funktionalen Anforderungen an

die Erfolgsdimension „Adaptation“/ Operationssystem bezogen auf den Erfolgsfaktor **Personal Qualifikation** als **weitgehend erfüllt** angesehen werden können.

Zusammenfassung: Erfolgsdimension „Adaptation“/ Operationssystem

Zusammenfassend ist festzustellen, daß sich auf Basis der qualitativen Analyse der Expertenurteile im Rahmen des vorliegenden Erfolgsparadigmas für den hier zu untersuchenden Beispielfall der Privatisierung der o.g. Standorte an die IFA die **weitgehende bis vollständige Erfüllung** der funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension „Adaptation“/ Operationssystem ergibt.

Erfolgsdimension Werte und Erfahrungen weiterführen/ Innovationssystem

Bereitschaft zum Wandel

Die übernommenen Mitarbeiter³⁴³ der an die IFA privatisierten o.g. Standorte haben gemäß der qualitativen Auswertung der Expertenurteile den Prozeß des Internalisierens bzw. des Einstellens auf das jetzt gültige marktwirtschaftliche Wertesystem aktiv angenommen. Im Vergleich zu den Mitarbeitern der IFA aus den alten Bundesländern sind keine wesentlichen Unterschiede bei den auf die Marktwirtschaftliche Ordnung bezogenen Wertmuster bei den aus den neuen Bundesländern übernommenen Mitarbeiter auszumachen. Dieser Prozeß war grundsätzlich aufgrund der vorhandenen Bereitschaft zum Wandel der Mitarbeiter aus den neuen Bundesländern möglich.

Innovationspräferenz

Die qualitative Analyse der Expertenurteile zeigt, daß die IFA bezogen auf Starttermin der Privatisierung sehr frühzeitig die Übernahme der o.g. Standorte durchgeführt hat. Die bisherige Entwicklung der übernommenen Standorte verdeutlicht im Vergleich zur ursprünglichen Ausrichtung als FDGB-Ferienheime die Einführung zahlreichen Markt- bzw. Produktinnovationen. Hierbei ist insbesondere an die Einführung der ReHa sowie der Kinder- und Mutter-Kind-Kureinrichtungen zu

³⁴³ Die Ausführungen beziehen sich grundsätzlich auf die Mitarbeiter der Führungsebene

denken, sowie das als vollständig neu zu betrachtende „Health and Sports“ Programm. Gerade das zuletzt genannte Angebot ist erst innerhalb der letzten drei Jahre eingeführt worden, trägt aber bereits heute zu einem wesentlichen Punkt zu dem finanziellen Ergebnis bei.

Die geschilderten Aspekte verdeutlichen somit die bestehende Innovationspräferenz, und belegen, daß die Einführung von grundsätzlichen Neuerungen (Innovationen) zentraler Bestandteil der IFA Strategie für die durch Privatisierung übernommenen o.g Standorte ist.

Know-how-Transfer

Die qualitative Auswertung der Expertenurteile zeigt, daß es der IFA gelungen ist, die im Rahmen des hier erarbeiteten Erfolgsmodells identifizierten Kenntnisse zum marktwirtschaftlichen Know-how bei den aus den neuen Bundesländern stammenden Mitarbeitern (Führungsebene) entsprechend aufzubauen.

Unternehmenskultur

In Bezug auf die Untersuchung der Unternehmenskultur erfolgt hier die Eingrenzung im Rahmen der durchzuführenden qualitativen Auswertung der Expertenurteile auf die Analyse der Ebene Zielvorstellungen der Führungskräfte. Hier zeigte sich die Wertpräferenz der Haupte Erfolgsdimensionen Funktionsfähigkeit gegenüber der Legitimität, wobei als zentraler Punkt das finanzielle Ergebnis gesehen wird.

Eine Abstimmung der Unternehmensstrategie mit dieser Zielvorstellung als Aspekt der Führungs(Unternehmens-)kultur konnte ausgemacht werden.

Zusammenfassung: Erfolgsdimension Werte und Erfahrungen weiterführen/ Innovationssystem

Zusammenfassend ist festzustellen, daß auf Basis der qualitativen Analyse der Expertenurteile im Rahmen des vorliegenden Erfolgsparadigmas für den hier zu untersuchenden Beispielfall der Privatisierung der o.g. Standorte an die IFA zum heutigen Zeitpunkt die **weitgehende Erfüllung** der funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension **Werte und Erfahrungen weiterführen/ Innovationssystem**

festgehalten werden kann.

Erfolgsdimension Sozial integrieren/ Integrationssystem

Aufbau sozialer Kompetenz

Die Unternehmensführung setzte konsequent, im Rahmen der wirtschaftlichen Möglichkeiten, auf die Übernahme der ehemaligen Mitarbeiter. Es konnte diesen Mitarbeitern aus den neuen Bundesländern vermittelt werden, daß Ihre Arbeitskraft auch künftig im Rahmen des IFA-Verbundes anerkannt und geschätzt wird. Darüber hinaus wurde den Mitarbeitern auch glaubhaft gemacht, daß die Geschäftsführung, soweit möglich, zentrale Anliegen der Belegschaft respektiert und auch bei der Geschäftspolitik entsprechend berücksichtigt. Als Beispiel für diese Vorgehensweise dient die von der Belegschaft nicht akzeptierte (Weiter-) Beschäftigung eines ehemaligen Parteifunktionärs als Hoteldirektor. Dieser Hoteldirektor hätte nur gegen den massiven Widerstand der Belegschaft weiter eingesetzt werden können. Die IFA-Leitung respektierte die Vorstellungen der Belegschaft und beschäftigte diesen Hoteldirektor nicht weiter und setzte eine "unbelastete" Führungskraft ein.

Diese geschilderten Punkte verdeutlichen die praktizierte "Soziale Kompetenz" der IFA-Unternehmensführung in den durch Privatisierung übernommenen Standorten.

Umweltbezug/ Sozialbilanz

Bezüglich des Umweltbezuges bzw. der Sozialbilanz beschränkt sich hier die Analyse auf den Mitarbeiterabbau im Rahmen der Privatisierung mit der Überprüfung der "Sozialverträglichen" Ausgestaltung desselben. Die Analyse der Expertenurteile zeigte, daß keine Anhaltspunkte für die Mißachtung bzw. Nichteinhaltung des "Sozialverträglichen" Mitarbeiterabbaus im Zusammenhang mit der Privatisierung der o.g. Standorte ausgemacht werden konnten.

Betriebszufriedenheit

Die qualitative Auswertung der Expertenurteile verdeutlichte, daß unterschiedliche Maßnahmen seitens der Führungsebene zur Sicherstellung einer hohen

Mitarbeitermotivation eingesetzt und z.T. auch neu entwickelt wurden.

Autonomie

Die qualitative Analyse der Expertenurteile ergab, daß die Selbständigkeit der Entscheidungen bei den Mitarbeitern (Führungsebene) als Bestandteil der grundsätzlichen Unternehmensstrategie gewünscht wird und auch entsprechend ausgeprägt ist. Aus Sicht der Fachxperten setzt die erfolgreiche Leitung eines Hotelbetriebes die grundsätzliche Entscheidungskompetenz der Hotelführung voraus.

Zusammenfassung: Erfolgsdimension Sozial integrieren/ Integrationssystem

Zusammenfassend ist festzustellen, daß sich auf Basis der qualitativen Analyse der Expertenurteile im Rahmen des vorliegenden Erfolgsparadigmas für den hier zu untersuchenden Beispielfall der Privatisierung der o.g. Standorte an die IFA zum heutigen Zeitpunkt die **weitgehende Erfüllung** der funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension **Sozial integrieren/ Integrationssystem** ergibt.

6. Zusammenfassung der Analyseergebnisse und Bestimmung von Qualität und Struktur des Privatisierungserfolges

Aus den folgenden Übersichten ergeben sich zusammenfassend die Analyseergebnisse zu den einzelnen untersuchten Erfolgsdimensionen in bezug auf die Erfüllung der jeweiligen funktionalen Anforderungen.

Eine einfache Gewichtung in folgender Rangordnung

Anforderung vollständig erfüllt	5 Punkte
Anforderung weitgehend bis vollständig erfüllt	4 Punkte
Anforderung weitgehend erfüllt	3 Punkte

zeigt dabei den relativen Erfolgsgrad der vier Parsons'schen Anforderungsdimensionen:

Erfolgsdimension	Erfolgsfaktor	Erfüllung der funktionalen Anforderungen	Pkt	Σ	%
Politiksystem/ Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmensleitbild/ Strategie • Zielerfüllung/ Interessen • Aufbau Handelsnetzwerk • Gesellschaftliche Verantwortung 	• Anforderung vollständig erfüllt	5	19	95
		• Anforderung weitgehend bis vollst. erfüllt	4		
		• Anforderung vollständig erfüllt	5		
		• Anforderung vollständig erfüllt	5		
Operationssystem/ „Adaptation“	<ul style="list-style-type: none"> • Realisierungspotential • Systeme • Struktur • Personal/ Qualifikation 	• Anforderung weitgehend bis vollst. erfüllt	4	17	85
		• Anforderung vollständig erfüllt	5		
		• Anforderung vollständig erfüllt	5		
		• Anforderung weitgehend erfüllt	3		
Innovationssystem	<ul style="list-style-type: none"> • Bereitschaft zum Wandel • Know How Transfer/ Personalentwickl. • Innovationspräferenz • Unternehmenskultur 	• Anforderung weitgehend erfüllt	3	16	80
		• Anforderung vollständig erfüllt	5		
		• Anforderung vollständig erfüllt	5		
		• Anforderung weitgehend erfüllt	3		
Intregationssystem	<ul style="list-style-type: none"> • soziale Integration • Betriebszufriedenheit • Autonomie • Umweltbezug 	• Anforderung weitgehend erfüllt	3	12	60
		• Anforderung weitgehend erfüllt	3		
		• Anforderung weitgehend erfüllt	3		
		• Anforderung weitgehend erfüllt	3		

Abbildung 27: Der relative Erfolgsgrad der funktionalen Anforderungen

Für die einzelnen Erfolgsdimensionen ergibt sich somit folgendes Bild:

Erfolgsdimension	Zusammenfassende Erfüllung der funktionalen Anforderungen der Erfolgsdimension	Σ%	Σ FG	Σ LG	Relation FG : LG
Politiksystem/ Ziele	• Anforderung vollständig erfüllt	95%	180		FG > LG 56 : 44
Operationssystem/ „Adaptation“	• Anforderung weitgehend bis vollst. erfüllt	85%			
Innovationssystem	• Anforderung weitgehend erfüllt	80%	140		
Intregationssystem	• Anforderung weitgehend erfüllt	60%			

Abbildung 28: Zusammenfassung der Erfolgsdimensionen

Die vorliegenden Ergebnisse der hier durchgeführten qualitativen Einzelfallanalyse zum Privatisierungserfolg der durch die IFA übernommenen ostdeutschen Ferienhotelstandorte lassen deutlich erkennen, daß die Experten in ihren Urteilen bezogen auf die aus ihrer Sicht bestehende Problemlösungsaufgabe, die Privatisierung, verstanden als Erreichung der dauerhaften Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, erfolgreich zu verwirklichen, klare Wertpräferenzen ausdrücken, hinsichtlich der situationsspezifisch vorrangig zu bewältigenden Aufgaben, die die Parsons'schen Anforderungskriterien für Systemüberleben bzw. Unternehmenserfolg zuverlässig widerspiegeln.

Bemerkenswert ist dabei, daß die Urteile der Experten, die Parsons'schen systemstrukturellen Voraussetzungen für die optimale Anwendung der Problemlösungskapazität des Unternehmens im Sinne zentraler Dimensionen sozial-kultureller Wertorientierungen treffsicher herausstellen, an denen sich das situationsspezifische unternehmerische Erfolgsverhalten zuverlässig orientiert.

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen denn auch die Hypothesen über die Wirksamkeit situationsspezifischer, phasenspezifischer Wertpräferenzen des unternehmerischen Verhaltens.

1. Die Pionierphase, beschreiben die Experten als dominant geprägt von einem Verhalten, das vorrangig durch die Wertorientierung des wirtschaftlichen Überlebens geleitet ist. M.a.W.: die Funktionsfähigkeit des Unternehmens wird höher bewertet als die Handlungsziele der Legitimität. Die für die Pionierphase entwickelte Hypothese (4.1) FF>LG gewinnt durch diese Expertenurteile ihr besonderes Gewicht.

2. Die Pionierphase erreicht einen ersten Teilerfolg der Privatisierung, durch ein situationsspezifisches Gleichgewicht der system-strukturell-funktionalen Anforderung von Funktionsfähigkeit und Legitimität (Hypothese 3.3), das jedoch noch wesentliche strategische Lücken bezogen auf die Parsons'schen Erforderungsanforderungen aufweist.

3. Die qualitative Ausgestaltung der system-strukturell-funktionalen Anforderungen findet ihre dynamische Fortsetzung in der Wachstumsphase, die insbesondere durch die Wertpräferenzen der Kreativität und Innovationsorientierung beim Einsatz der unternehmerischen Problemlösungskapazität charakterisiert ist. Die Ergebnisse aus den Urteilen der Experten beschreiben diesbezüglich deutlich das Übergewicht des Innovationssystem gegenüber dem Operationssystem. (Hypothese 2.2) Die dynamische weitere Gestaltung des Unternehmens steht im Vordergrund als situationsspezifische Wertorientierung der Unternehmensführung (LG>FF).

Der beachtliche Erfolg in der Implementation von qualitativen Kriterien der Unternehmens-Legitimität bleibt dennoch „unvollständig“ als weitere Erfolgsetappe auf dem Weg zu einem unternehmensadäquaten Gleichgewicht (Ausgleich) der Erfüllung der Parsons'schen Erfolgs- und Anforderungsdimensionen.

4. In der aktuellen Thesaurierungsphase der unternehmerischen Entwicklung drängt alles zu diesem Gleichgewicht. Die Expertenurteile beschreiben deutlich diese phasenspezifische Wertorientierung (Hypothese 1): Ausgewogene Gleichrangigkeit der Wertdimensionen Funktionsfähigkeit und Legitimität als entscheidendes Anforderungskriterium für Privatisierungserfolg, bestätigt nicht nur die Gültigkeit der vorgetragenen Basishypothese für den Erfolg dieses Einzelunternehmens, sondern lässt gleichzeitig die Dynamik der aus den Expertenurteilen erkennbaren Potenz der unternehmensspezifischen Problemlösungskapazität, geprägt durch die praktizierte Wertorientierung, bezogen auf die strategische Unternehmensführung zu weiterer Konsolidierung und realisierbaren Unternehmenswachstum deutlich sichtbar werden.

Diese Klassifikation von Unternehmenserfolg der Privatisierung in Spannungsfeld der sozio-ökonomischen Wertdimensionen wird deutlich in folgender graphischer Darstellung:

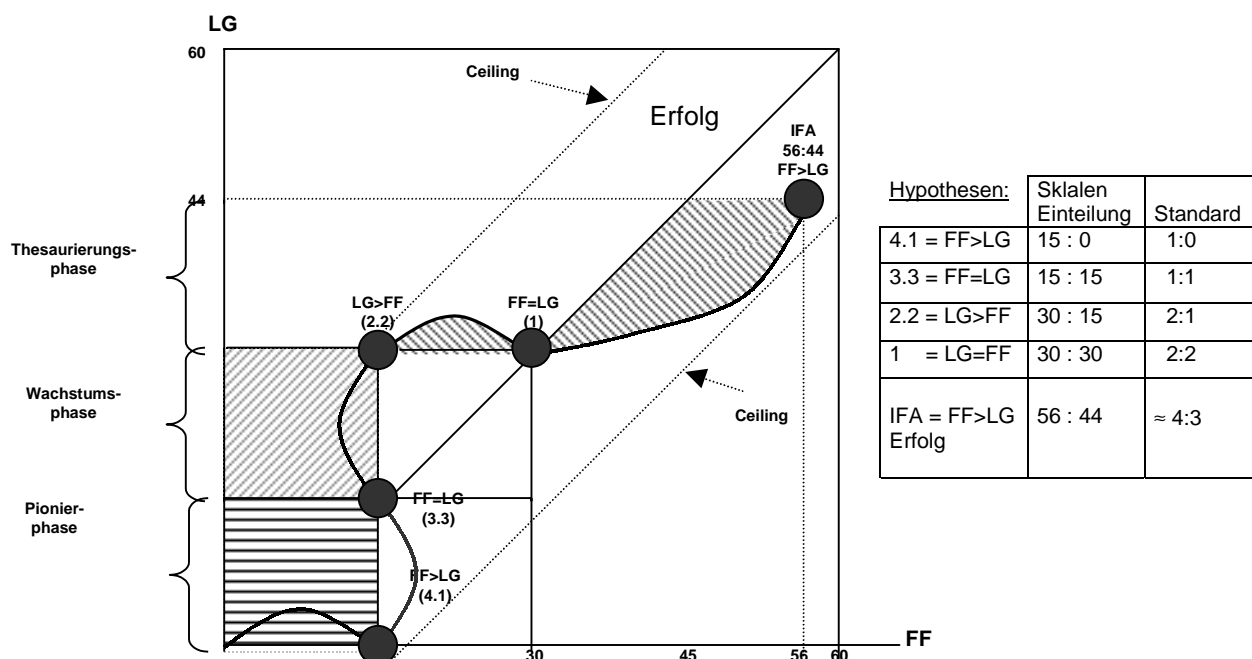


Abbildung 29: Zusammenfassung der Analyseergebnisse (Grafik)

Zusammenfassend läßt die Grafik deutlich erkennen, daß die Realisierung des Privatisierungserfolges im Spannungsfeld der zentralen Wertdimensionen und Anforderungskriterien für unternehmerisches Erfolgsverhalten gestaltet wird. Die Darstellung des unternehmerischen Privatisierungserfolges offenbart dabei gleichzeitig eine verhaltensorientierte Besonderheit: Es wird gestaltet unter dem Einfluß eines „ceiling“, d.h. einer Schwankungsbreite und – begrenzung, welche die Varianz situationsspezifischer „Sonderlösungen“ begrenzt und die Wahrscheinlichkeit des unternehmerischen Erfolgsverhaltens zur Privatisierung auf einem hohen Niveau ($\approx 2 \text{ SIGMA} = 95\%$) kontrolliert und steuert. Der aktuelle Stand der IFA Privatisierungsaktivitäten kann aus den vorliegenden Ergebnissen als **voller Erfolg** beschrieben werden.

Die von IFA erreichte Position im Ausgleich der den Privatisierungserfolg gestaltenden zentralen Wertdimensionen von Funktionsfähigkeit und Legitimität, ist charakterisiert durch eine ausgewogene Erfüllung der Parsons’schen Anforderungsdimensionen mit einer leichten Präferenz für die Wertziele des strategischen Politik- und Operationssystems: $FF > LG$ (56 : 44).

Damit ist der Privatisierungsprozeß mit vollem Erfolg abgeschlossen. Das Unternehmen IFA befindet sich, orientiert an klaren Zielen der strategischen Unternehmensführung, auf dem Wege zu weiterer Erfolgsgestaltung unternehmerischen Wachstums und Stabilität.

VI. AUSBLICK

Der Erfolgsbegriff dieser Untersuchung als Analyse des Privatisierungserfolges der THA beinhaltet als wesentliches Merkmal und gleichzeitig als Anspruch den **Zielbezug**, bestimmt sich doch der Erfolg als Grad der Zielrealisierung.

Gerade in bezug auf diesen Anspruch, muß es bei Aufgabenstellungen mit komplexen Zielstrukturen daher verwundern, daß bei der gängigen Erfolgsbetrachtung, insbesondere bei Anwendung der traditionellen Rechnungslegung mit ihrer Beschränkung auf die quantitativen Indikatoren des Rechnungswesens bei der Erfolgsanalyse, von einer komplexen Zielstruktur konzeptionsbedingt von vorneherein wesentliche Bestandteile ausgeklammert werden; überhaupt also nur **ein** Ausschnitt der Zielstruktur Gegenstand der Erfolgsbetrachtung ist. Eine in diesem Sinne durchgeführte Erfolgsbetrachtung bleibt somit im besten Falle unvollständig.

An der Privatisierungsaufgabe der THA als vorliegendes Analyseobjekt wurde deutlich, daß, gerade im Vergleich zur Zielsetzung der THA-Privatisierung, die zur Dokumentation ihrer Aufgabenerfüllung veröffentlichten "Erfolgs-Indikatoren" nur unzureichend den Erfolg der THA-Privatisierung beschreiben.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde daher am Beispiel der Privatisierungsaufgabe der THA ein systematischer und empirisch überprüfbarer Ansatz zur umfassenden und vollständigen Erfolgsanalyse entwickelt, der ausgehend von der Theorie sozialer Systeme, die Komplexität der vorgebenen Zielstrukturen uneingeschränkt berücksichtigt (sozio-ökonomische Sicht) und somit die Grundlage einer umfassenden Beurteilung des Erfolges liefert. Es war nicht Aufgabe dieser Arbeit eine quantitative Analyse durchzuführen. Es wurde daher der hier entwickelte Ansatz beispielhaft an von der THA an die IFA Hotel- und Touristik AG privatisierten Unternehmen als qualitative Einzelfallanalyse angewandt.

Methodisch kann der hier vorgestellte Ansatz zur Erfolgsbestimmung als Einzelfallanalyse selbstverständlich auch auf der Grundlage einer repräsentativen Auswahl privatisierter Unternehmen durchgeführt werden, um damit eine auch quantitativ gültige und zuverlässige Dokumentation des Erfolges der THA-Privatisierung sicherzustellen.

Die zusammenfassende Betrachtung des hier vorgestellten makro-theoretischen Ansatzes von T. Parsons zu einer Theorie mittlerer Reichweite der Steuerung, Gestaltung und Realisierung komplexer unternehmerischer Erfolgsziele macht deutlich, welchen Beitrag die empirische Sozialforschung für die Entwicklung einer allgemeinen Theorie der Erfolgssteuerung (Gestaltung) komplexer sozio-ökonomischer Systeme (private und öffentliche Organisationen/ Unternehmen) leisten kann.

Mit dem konzeptionellen Rahmen dieser **Unternehmens-Erfolgs-Forschung** sind die Voraussetzungen für eine systematische empirisch-vergleichende **Erfolgsforschung** geschaffen, auf deren Grundlage es möglich erscheint, solche **Erfahrungen** und **Problemlösungsmethoden** zu extrahieren, die geeignet sind, die **Qualität unternehmerischer Entscheidungsplanung** zur **Erfolgssteuerung** und zur **Realisierung komplexer sozio-ökonomischer Erfolgsziele** zu verbessern und die **Problemlösungskapazität sozio-ökonomischer privater und öffentlicher Systeme** (Unternehmen) bezüglich ihres Erfolgshandelns zu erweitern.

VII. LITERATURVERZEICHNIS

- Albach, H.: Zerissene Netze: eine Netzwerkanalyse des ostdeutschen Transformationsprozesses, Berlin 1993
- Allaire, Y./ Firsirotu, M.: How to Implement Radical Strategies in Large Organizations, Sloan Management Review, Spring 1985, S. 19 –34
- Alsayani, M.: Privatisierung als Politik der Entstaatlichung und der Systemtransformation, Frankfurt 1997
- Ansoff, H.: Strategic Management, London 1979, zur Stimmigkeit Scholz, Ch.: Strategisches Management. Ein integrativer Ansatz, Berlin New-York 1987
- Bass, B. M., Ultimate Criteria of Organizational Worth, in: PP., Vol. 5, 1952, S. 157-173
- Berthel, J. Zielorientierte Unternehmenssteuerung, Stuttgart 1975
- Beyer, H.J.: junge Unternehmer in den neuen Bundesländern, Ergebnisse einer IW-Studie, Köln, 1996
- Bleicher, K.: Organisation, in: Bea, F.X.; Dichtl, E. und Schweitzer, M. (Hrsg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre Bd. 2, Stuttgart, New York, 1991
- Bleicher, K.: Organisationen: Strategien - Strukturen - Kulturen., 2. Aufl., Wiesbaden 1991
- Bluedorn, A. C., A Critique of the Effectiveness Tradition in Organizational Research, in: SSR, Vol. 64, S.477-496
- Bolman, L./ Deal, T.: Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership, San Francisco, Oxford 1991
- Brealey, R./ Meyers, St.: Principles of Corporate Finance, New York 1991
- Breuel, B.: Privatisierung setzt Zukunftszeichen, Kiel 1994
- Brücker, H.: Privatisierung in Ostdeutschland, eine institutionenökonomische Analyse, Frankfurt 1995
- Brüderl, J./ Preisendörfer, P./ Ziegler, R.: Der Erfolg neugegründeter Betriebe: eine empirische Studie zu den Chancen und Risiken von Unternehmensgründungen, Berlin 1996
- Budäus, D./ Buchholtz, K.: Konzeptionelle Grundlagen der Controlling in öffentlichen Verwaltungen, in: DBW, Jg. 57 Heft 3 1997, S. 322-337

- Budäus, D./Dobler, C., Theoretische Konzepte und Kriterien zur Beurteilung der Effektivität von Organisationen, in: *mir*, Vol 17, 1977, No. 3, S.61-75
- Bundesministerium für Wirtschaft (Hrsg.): Probleme der Privatisierung in den neuen Bundesländern, Gutachten des wissenschaftlichen Beirats beim BMWi, Nr. 73, Bonn 1991
- Bünting, H. F.: Organisatorische Effektivität von Unternehmungen: ein zielorientierter Ansatz, Wiesbaden 1995
- Burchert, H. und Krag, J.: Die Umwandlung ehemals volkseigener Betriebe in marktorientiert geführte Unternehmen - eine multikontextuale Analyse. In: *Betriebswirtschaftliche Forschung und Forschung und Praxis*. 47. Jg. (1995), Heft 3
- Burchert, H.: Die Transformation der ehemals volkseigenen Betriebe, Aachen, 1996
- Burke, W. W./ Litwin, G. H.: A Causal Model of Organizational Performance and Change, in: *Journal of Management*, Vol. 18, 3, 1992, S. 523-545
- Burke, W. W.: Diagnostic Models for Organizational Development, in: Howard, A. et al: *Diagnosis for Organizational Change: Methods and Models*, New York, London 1994, S. 53-84
- Buß, E.: *Lehrbuch der Wirtschaftssoziologie*, Berlin/ New York 1985
- Cameron, K. S, Critical Questions in Assessing Organizational Effectiveness, in *OD*, Vol. 9, 1980, Autumn, S. 66-80
- Cameron, K. S., Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education, in *ASQ*, Vol. 23, 1978, S. 604-632
- Cameron, K. S./Whetten, D. A., Some Conclusions about Organizational Effectiveness, in: Dies. (Eds.): *Organizational Effectiveness. A Comparison of Multiple Models*, Orlando usw. 1983, S. 261-277
- Camp, R.: *Business Process Benchmarking: Finding and Implementing Best Practices*, Milwaukee, 1995
- Campbell, J. P.: On the Nature of Organizational Effectiveness, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 13-55
- Cohen, R./ Nagel, E.: *An Introduction to Logic and Scientific Method*, New York 1934
- Cunningham, J. B., Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness, in: *AMR*, Vol. 2, 1977, S. 463-474

- Cunningham, J. B., Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness, in: AMR, Vol. 2, 1977, S. 463-474
- Czada, R.: Die verarbeitende Industrie, in Transformationspfade in Ostdeutschland, Hrsg. Czada, Roland, Lembruch Gerhard, Frankfurt New York, 1998
- Dahrendorf, R.: Pfade aus Utopia. Arbeiten zur Theorie und Methode der Soziologie, München 1986
- Dahrendorf, R.: Out of Utopia: Toward a Reorientation of Sociological Analysis, in: American Journal of Sociology, Bd. 64 (1958)
- Daschmann, H.: Erfolgsfaktoren des Mittelstandes, Eschborn 1994
- Dathe, D., Fritzsche, B., Ziele, Tätigkeiten und Perspektiven der Treuhandanstalt, Essen 1992
- Davis, S.M.: Managing Corporate Culture, Cambridge, Mass. 1984
- Dietz, J.-W.: Gründung innovativer Unternehmen, Wiesbaden 1989
- Die Wirtschaft (Hrsg.): Privatisierte: was aus Ihnen wird; Reportagen aus den neuen Ländern, Berlin München 1994
- Die Wirtschaft (Hrsg.): Kombinate: was aus ihnen geworden ist, Berlin München 1993
- Demmer, B. und Hentschke, G.: Diskussionspapier zum Transfer-Projekt "Arbeit und Technik" – Vorhaben in den neuen Bundesländern, Berlin 1992 (Unveröffentlichtes Manuskript)
- Doppler, K./ Lauterburg, C.: Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten. 4. Aufl., Frankfurt, New York, 1995
- Drumm, H. J.: Probleme der Erfassung und Messung und Messung von Unternehmenskultur, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur: Phänomen - Philosophie - Technologie. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 163 – 171
- Eichhorn, P.: Grundlagen einer gemeinwirtschaftlichen Erfolgsrechnung für Unternehmen, Frankfurt 1974
- Etzioni, A., Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion, in: ASQ, Vol.5, 1960, S. 257-278
- Fels, G.: Privateigentum und Marktwirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Nr. 10, 1992, S. 1043-1053
- Fessmann, K.-D., Effizienz der Organisation, in: Potthoff, Erich (Hrsg.): RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation, 1. Bd., Berlin 1978, zweite Lieferung I, 79, Ziffer 1482, S. 1-50

- Fessmann, K.-D., Organisatorische Effizienz in Unternehmungen und Unternehmungsteilbereichen, Düsseldorf 1980
- Flohr, H., Probleme der Ermittlung volkswirtschaftlicher Erfolge, Göttingen 1964
- Flohr, H.: Rationalität und Politik 2, Darmstadt 1975
- Frick, J./ Müller, K.: Arbeitslosigkeit und Einkommensmobilität ostdeutscher Personen seit 1990, S. 291 f., in: Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt, Hrsg.: Zapf, W./ Schupp, J./ Habich, R., Frankfurt/ New York 1996
- Friedlander, F./Pickle, H.: Components of Effectiveness in small Organizations, in: ASQ, Vol. 13, 1968, S. 289-304
- Fritz, W.: Marktorientierte Unternehmensführung und Unternehmenserfolg: Grundlagen und Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, Stuttgart 1992
- Gemeinschaftsdiagnose Herbst 1992, Sachverständigenrat, Sondergutachten vom 13.4.1991.
- Georgopoulos, B. S./Tannenbaum, A. S., A Study of Organizational Effectiveness, in ASR, Vol. 22, 1957, S. 534-540
- Gerum, E.: Unternehmungsverfassung: in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart 1992
- Gibson J. /Ivancevich, J /Donnelly Jr., J. H.: Organizations: Behavior, Structure, Process, Dallas 1976
- Gomez, P.: Wertmanagement: Vernetzte Strategien für Unternehmen im Wandel, Düsseldorf, 1993
- Goodman, P. /Pennings, J.: Perspectives and Issues: An Introduction, in: Dies. (Eds.): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 1-12
- Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, Berlin 1981
- Grabher, G.: Die neue Teilung - Kombinatentflechtung und Westinvestition in den ostdeutschen Regionen, in: Raum, Nr. 3, 1991
- Grabher, G.: Rumpfindustrialisierung? Ex-DDR: Kombinatentflechtung und Westinvestitionen, in: WZB-Mitteilungen, Nr. 54, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1991
- Gros., S.: Das Management-Buy-Out-Konzept als Instrument der Unternehmensprivatisierung bei der Transformation einer Planwirtschaft in eine Marktwirtschaft, Frankfurt 1997

- Grünert, H. Handlungszwänge und Handlungsressourcen ostdeutscher Betriebe. Ansätze zu einer Typologie. Discussion Paper P 92-002, WZB, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Gurlit, W.: Auswirkungen und Erfolgsfaktoren der Privatisierung staatlicher Unternehmen – Eine Analyse des Verkehrssektors in OECD-Ländern, Konstanz 1995
- Heidenreich, M.: Ostdeutsche Industriebetriebe zwischen Deindustrialisierung und Modernisierung, in: Heidenreich, M. (Hrsg.): Krisen, Kader, Kombinate. Kontinuität und Wandel in ostdeutschen Betrieben, Berlin 1992
- Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung I, 4. Aufl. Berlin, New York 1989
- Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung II, 4. Aufl. Berlin, New York 1989
- Hinterhuber, H. H./ Holleis, W.: Gewinner im Verdrängungswettbewerb - Wie man durch die Verbindung von Unternehmensstrategie und Unternehmenskultur zu einem führenden Wettbewerber werden kann, in: "Journal für Betriebswirtschaft", Bd. 38, S. 2-19
- Hoffmann, F., Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Organisationsstrukturen, in: Zeitschrift Führung und Organisation, 58. Jg. (1989), Heft 5
- Holst, E./ Schupp, J.: Wandel der Erwerbsorientierung von Frauen – Zum Prozeß der Erwerbsbereitschaft und der Eingliederung in den Arbeitsmarkt, in: Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt, Hrsg.: Zapf, W./ Schupp, J./ Habich, R., Frankfurt/ New York 1996
- Hückelhoven, M.: Auswirkungen des KonTraG auf die Rechnungslegung, in: NWB 52/1999
- Icks, A.: Betriebspraktika von qualifizierten Mitarbeitern aus Unternehmen in Ostdeutschland oder gründungswilligen Bürgern aus der ehemaligen DDR in westdeutschen Betrieben, Diplomarbeit Bonn 1991
- Janisch, M.: Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Shareholder Value zum Stakeholder Value, St. Gallen 1992
- Johnson, Th.: Performance Measurement for Competitive Excellence, in: Kaplan, R. (Hrsg.) Measures for Manufacturing Excellence Boston, 1990
- Kahn, R. L., Organizational Effectiveness: An Overview, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 235-248
- Kaplan, R./ Norton, D.: Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review. Vol. 71, Number 5 September-October 1993

- Kaplan, R.: Limitations of Cost Accounting in Advanced Manufacturing Environments. S. 20, in: Kaplan, R. (Hrsg.) Measures for Manufacturing Excellence, Boston, 1990
- Katz, D./Kahn, R. L., The Social Psychology of Organizations, 3. Auflage, New York/ London/ Sydney, 1967
- Kieser, A./ Kubicek, H.: Organisation, 3. Aufl., Berlin, New York 1992
- Kirchhoff, B. A., Organizational Effectiveness Measurement and Policy Research, in: AMR, Vol. 2, 1997, S. 347 – 355
- Kneer, G./ Nassehi, A.: Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme, München 1993
- Kobi, J.-M./ Wüthrich, H.: Organisationskultur, München 1986
- König, R.: Einige Bemerkungen über die Bedeutung der empirischen Forschung in der Soziologie, in: Handbuch der Empirischen Sozialforschung, 2. Bd. Stuttgart 1969, S. 1278-1291
- Kreißig, Volkmar: Kombinate - Privatisierung - Konzerne - Netzwerke Ostdeutsche Automobil- und Zulieferindustrie und industrielle Beziehungen im Transformationsprozeß, München 1996
- Krüger, W., Die Erklärung von Unternehmenserfolg: Theoretischer Ansatz und empirische Ergebnisse, in: DBW 48. Jg. 1988 Heft 1, S. 27-43
- Krüger, W., Schwarz, G.: Strategische Stimmigkeit von Erfolgsfaktoren und Erfolgspotentialen, in: Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen, hrsg. von Hahn, D. und Taylor, B., Heidelberg 1997
- Lamnek, S.: Qualitative Sozialforschung, Bd. 1. Methodologie, 3. Aufl. Weinheim 1995
- Lazarsfeld, P. F., Methodische Probleme der empirischen Sozialforschung, in: Hartmann, H. (Hrsg.): Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie, Stuttgart 1967, S. 95 –117
- Lipietz, A.: The Structuration of Space, the Problem of Land and Spatial Policy, in: Carney, J.; Hudson, R. and Lewis, J. (Hrsg.): Regions in Crisis. London 1980
- Lothian, N.: Measuring Corporate Performance. A Guide to Non-Financial Indicators, London 1987
- Luhmann, N.: Soziologische Aufklärung, 1970, Köln
- Mayr, R.: Die Privatisierungspolitik der Treuhandanstalt, Stuttgart, 1995

- McNair, C./ Lynch, R./ Cross, K.: Do Financial and Nonfinancial Performance Measures Have to Agree? *Management Accounting*, November 1990
- Merton, R.: Das Rollen-Set. Probleme der soziologischen Theorie, in Hartmann, H. (Hrsg.): *Moderne amerikanische Soziologie. Neuere Beiträge zur soziologischen Theorie*, 1967, Stuttgart
- Merton, R./ Broom, L./ Cottrell, L. (Hrsg.), *Sociology Today. Problems and Prospects*, New York 1959
- Molnar, J./Rogers, D.: Organizational Effectiveness: An Empirical Comparison of the Goal and System Resource Approaches, in: *SQ*, Vol. 17, 1976, Summer, S. 401-413
- Monatsinformationen der Treuhandanstalt vom Oktober 1994
- Morris, Ch.: *Varieties of Human Value*, University of Chicago Press, 1956
- Myrdal, G.: *Value in Social Theory. A Selection of Essays in Methodology*, London 1958
- Näther, C.: *Erfolgsmaßstäbe der strategischen Unternehmensführung*, München 1993
- Neuberger, O./ Kompa, A.: *Wir die Firma: Der Kult um die Unternehmenskultur*, Weinheim, Basel, 1987
- Neumann, L.: Debatte über die Erfolgswürdigung auf dem VII. Internationalen Kongreß der Gemeinwirtschaft, Berlin, vom 10.-13.5.1965, hier: Diskussionsbeiträge, veröffentlicht in: *Annalen der Gemeinwirtschaft*, Heft 2/3 1965
- Oettle, K.: Betriebserfolge in der privaten und in der öffentlichen Wirtschaft, in: ders., *Grundfragen öffentlicher Betriebe I*, Baden-Baden 1976
- Parsons, T.: *Structure and Process in Modern Societies*, New York/ London 1960,
- Perrow, C., *The Analysis of Goals in Complex Organizations*, in: *ASR*, Vol. 26, 1961, S. 854-866
- Peters/ Waterman: *In Search of Excellence*, New York 1982
- Pohl, R.: Die Entfaltung einer Marktwirtschaft - Die ostdeutsche Wirtschaft fünf Jahre nach der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion, in: Pohl, R. (Hrsg.): *Herausforderung Ostdeutschland: Fünf Jahre Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion*, Berlin 1995
- Price, J. L., *The Study of Organizational Effectiveness*, in: *SQ*, Vol. 13, 1972, Winter, S. 3-15

- Pürnpin, C./ Kobi, J.-M./ Wüthrich, H.: Unternehmenskultur, in: "Die Orientierung", Nr. 85, Schriftenreihe der Schweizerischen Volksbank, Bern 1985
- Quinn, R.E./ Cameron, K.S.: Organizational life circles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence, in: Management Science, Jan. 1983
- Quinn, R.E./ Rohrbaugh, J.: A competing values approach to organizational effectiveness, in Public Productivity Review 5/1981
- Quinn, R.E./ Rourgbaugh, J.: A Spatial Model of Effektivness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, Management Science, 1983
- Quinn, R.E.: Beyond rational management, San Francisco/ London 1988
- Rappaport, A.: Creating Shareholder Value: The New Standard for Business-Performance New-York, London 1986
- Rauschschnabel, M.: Sanierungsstrategien der Treuhandanstalt, Wiesbaden 1996,
- Reichmann, Th. :Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten: Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption, München 1995,
- Robbins, St., Organization Theory: Structure, Design and Application, 2. Aufl., Englewood Cliffs, New York 1987
- Saurwein, K.-H.: Theoretische Standortbestimmung der Wirtschaftssoziologie, in: Lange, E. (Hrsg.) Der Wandel der Wirtschaft, Soziologische Perspektiven, Berlin 1994, S. 47-86
- Scheuch, E.: Methoden in: König, R. (Hrsg.) Soziologie, Fischer Lexikon, Frankfurt/ Main, 1967
- Schlese M./ Schramm, F.: Zum Potential von Längsschnittstudien für eine Sozio-Ökonomie der Arbeit, in: Lebenslagen im Wandel: Sozialberichterstattung im Längsschnitt, Hrsg.: Zapf, W./ Schupp, J./ Habich, R., Frankfurt/ New York 1996
- Schmelzer, H.: Die Validierung von Systemmodellen: Systemstrukturforschung und Systemsteuerung, in: Die Verwaltung, Berlin 1974
- Schmelzer, H.: Kommunikationsmedien und gesellschaftliche Wertvorstellungen, Düsseldorf 1968
- Schmid-Schönbein, Th./ Hansel Fr.-C.: Die Transformationspolitik der Treuhandanstalt, in: Wirtschaftsdienst, 1991, Nr 9, S. 462-469
- Schmidt, A./ Kaufmann, F.: Mittelstand und Mittelstandspolitik in den neuen Bundesländern. Rückgabe enteigneter Unternehmen, (Schriften des Instituts für Mittelstandsforschung, Nr. 47), Bonn 1992

- Schmidt, K. Strategien der Privatisierung, in: Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen Hrsg. Fischer, W., Hax, H., Schneider, H., Berlin 1993
- Scholz, Ch.: Effektivität und Effizienz, in Frese, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart 1992
- Scholz, Ch.: Strategisches Management, Ein integrativer Ansatz, Berlin - New York 1987
- Scott, W. R., Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies, in: Goodman, P/ Pennings, J. (Eds): New Perspectives on Organizational Effectiveness, San Francisco/ Washington/ London 1977, S. 63-95
- Seashore, S. E./Yuchtman, E.: The Elements of Organizational Performance, in: Indik, B./ Berrien, F. (Hrsg.): People, Groups and Organizations, New-York 1968, S. 172-178.
- Seashore, S. E./Yuchtman, E.: Factorial Analysis of. Organizational Performance, in: ASQ, Vol. 12, 1967, S. 377-395
- Seashore, S. E.: Criteria of Organizational Effectiveness, in: MBR: Vol. 17, 1965, July, S. 26 - 30,
- Smelser, N. J.: Soziologie der Wirtschaft, München 1972
- Smelser, N./ Swedberg, R.: The Sociological Perspective on the Economy, in dies. (Eds.): The Handbook of Social Economy, Princeton 1994, S. 3-26
- Spöhring, W.: Qualitative Sozialforschung, Stuttgart 1989
- Staehele, W. H./Grabatin, G.: Effizienz von Organisationen, in DBW, 39. Jg., 1979, S. 89-102
- Staehele, W. H.: Interaction with External Actors as a Guide to Business Efficiency, in: Dorow, W (Hrsg.): Die Unternehmung in der demokratischen Gesellschaft, Berlin/ New York 1987, S. 153-159
- Staehele, W.H., Management, 7. Auflage München 1994
- Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen – Bausteine einer 'Erfolgsmessung' organisationalen Lernens, Stuttgart, Wien 1997
- Thiemeyer, T., Gemeinwirtschaftlichkeit als Ordnungsprinzip, Berlin 1970
- Treuhandanstalt (Hrsg.): Treuhand-Initiative Mittelstand, Berlin 1992
- Treuhandanstalt: Handbuch Privatisierung, Stand 03/92, Berlin 1992
- Treuhandanstalt: Informationen, Ausgabe 11, Februar 1992

- Treuhandanstalt: Organisationshandbuch Richtlinie Nr.: R-02/90 Stand 10/91
- Treuhandanstalt: THA-Dokumentation 1990-1994 Bd. 1, Berlin 1994
- Waterman, R.: Die Suche nach neuen Spitzenleistungen, Düsseldorf, Wien, New York, Moskau, 1994
- Watson, G.: The Benchmarking Workbook: Adapting Best Practices for Performance Improvement, Portland 1992
- Weisser, G.: Beiträge zur Gesellschaftspolitik, hrsg. von Katterle, S. u.a., Göttingen 1978
- Weisser, G.: Debatte über die Erfolgswürdigung auf dem VII. Internationalen Kongreß der Gemeinwirtschaft, Berlin, vom 10.-13.5.1965, hier: Zusammenfassung, veröffentlicht in: Annalen der Gemeinwirtschaft, Heft 2/3 1965, S. 293 ff.
- Weisser, G.: Gemeinwirtschaftlichkeit bei Einzelwirtschaften, Schriftenreihe Gemeinwirtschaft Nr. 11, Frankfurt/ Köln 1976
- Weisser, G.: Die Unternehmensmorphologie - nur Randgebiet? Bemerkungen zu ihrer Erkenntniskritik und Methodologie, in: Archiv für öffentliche und freigemeinnützige Unternehmen, Bd. 7, Göttingen 1966/67, S. 1-48
- Werkmeister, W.H.: Problems of value Theory, in: Phil. Phenom. Res., 12 1952, S. 500
- Wiesenthal, H. Die Transformation Ostdeutschland: Ein (nicht ausschließlich privilegierter Sonderfall der Bewältigung von Transformationsproblemen), in: Leviathan: Zeitschrift für Sozialwissenschaft, Sonderheft 15/1995 (Transformation sozialistischer Gesellschaften: Am Ende des Anfangs, Hrsg. Wollmann, H., Wiesenthal, H., Bönker, F.
- Wildemann, H.: Die schiere Größe bringt keinen dauerhaften Wettbewerbsvorteil, in: FAZ vom 14.6.1999
- Willgerodt, H.: Wiedereinsetzung der Alteigentümer (Reprivatisierung), in: Treuhandanstalt: Das Unmögliche wagen, Hrsg. Fischer, W., Hax, H., Schneider, H., Berlin 1993
- Wilson, P./ Pearson, R.: Performance-Based Assessments: External, Internal, and Self-Assessment Tools for Total Quality Management, Milwaukee 1995
- Witte, E.: Effizienz der Führung, in: Kieser, A./ Reber, G./ Wunderer, R. (Hrsg.) Handwörterbuch der Führung, Stuttgart 1995
- Yuchtman, E./Seashore, S. E.: A System Resource Approach to Organizational Effectiveness, in: ASR, Vol. 32, 1967, S. 891-903

Zairi, M./ Leonard, P.: Practical Benchmarking: The complete Guide. London 1994

Zetterberg, H.L.: Theorie, Forschung und Praxis in der Soziologie, in: König, R. (Hrsg), Handbuch der empirischen Sozialforschung, Band I, 2. Auflage, Stuttgart 1967

Zipp, M.: Das Konzept einer zielbezogenen Erfolgswürdigung für öffentliche Unternehmen - dargestellt am Beispiel des Paketdienstes der Deutschen Bundespost, Ratingen 1991

ANHANG

Anhang A

Anhang³⁴⁴

A.1 Kennzahlen der Finanzwirtschaftlichen Analyse: Finanzcontrolling 1

Kennzahl	Bestandteile
	Aussage/ Zweck der Kennzahl (Orientierungswerte)
Verschuldungsgrad	Fremdkapital x 100 zu Gesamtkapital Hinweis auf Konkursrisiko mwg. Zahlungsverpflichtungen für Fremdkapital; Ausdruck finanzieller Risikobereitschaft (Industrie<50%, Handel<75%)
Eigenfinanzierungsgrad	Eigenkapital x 100 zu Gesamtkapital Hinweis auf die Möglichkeit, Verluste aus dem Eigenkapital aufzufangen, ohne die Zahlungsverpflichtungen für Fremdkapital zu gefährden (komplementäre Größe zu Verschuldungsgrad); Einfluß auf Fremdfinanzierungspotential und gewährte Zinssätze
Deckungsverhältnisse	Eigenkapital x 100 zu Anlagevermögen (Deckungsgrad A) bzw. Eigenkapital und langfristiges Fremdkapital zu Anlagevermögen (Deckungsgrad B)
	Deckungsgrad A: Anteil des durch Eigenkapital finanzierten Vermögens. Deckungsgrad B: Anteil des durch langfristiges Kapital gedeckten Vermögens (Industrie 30-40%, Handel 60-70%)
Liquiditätsgrade	Zahlungsmittel x 100 (Liquidität 1. Stufe = "Quick Ratio") bzw. (Zahlungsmittel und Forderungen) x 100 (Liquidität 2. Stufe = "Acid Test") bzw. Umlaufvermögen x 100 (Liquidität 3. Stufe = "Current Ratio") jeweils zu kurzfristigen Fremdkapital
	Quick Ratio: liquide Mittel zur Deckung kurzfristig fälliger Verbindlichkeiten? (Liquidität I: >20%, mindestens 2 Monatslöhne) Acid Test: liquide Mittel und Forderungen zur Deckung kurzfristig fälliger Verbindlichkeiten? (Liquidität II :>80% ist genügend; >100% ist gut), Current Ratio: kurzfristig liquidierbares Umlaufvermögen zur Deckung kurzfristig fälliger Verbindlichkeiten? (Liquidität III:>130 genügend, >150- 200 gut)
Netto-Umlaufvermögen	Umlaufvermögen ./ kurzfristigen Fremdkapital
	Negatives NUV (Umlaufvermögen < kurzfristiges Fremdkapital) gilt als Verstoß gegen die "goldenen Bilanzregel "(Kongruenz von Liquidierbarkeit von Vermögenspositionen (Aktiva) und Fristigkeit von Zahlungsverpflichtungen (Fremdkapital); Ansteigen des NUV zeigt vermehrte Finanzierung des Umlaufvermögens mit langfristigen Kapital
Lagerumschlag	Netto-Umsatz zu Lagerbestand, (Lagerreichweite = Lagerbestand zu Planverbrauch)
	Je höher der Lagerumschlag, desto geringer das im Leistungserstellungsprozess gebundene Kapital (geringere Opportunitätskosten) (Industrie 2-4 mal, Handel 4-6mal)
Debitorenziel/ Kreditfrist	∅ Debitorenbestand x 360 zu Netto-Umsatz
	Werden die Zahlungsziele eingehalten? Wie schnell führt Debitorenbestand zu Zahlungseingängen? (als guter Wert gilt: Zahlungsziel der Rechnung + 50%, evtl. feiner nach Kunden-/ Produktgruppen gliedern)

³⁴⁴ entnommen aus Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen - Bausteine einer "Erfolgsmessung", Stuttgart, Wien 1997, S. 313

Anhang³⁴⁵

A.2 Kennzahlen der Finanzwirtschaftlichen Analyse: Finanzcontrolling 2

Kennzahl	Bestandteile
	Aussage/ Zweck der kennzahl (Orientierungswerte)
Eigenkapitalrentabilität Return on Equity (ROE)	Reingewinn (nach Steuern und Zinsen) x 100 zu Eigenkapital
	Verzinsung des Eigenkapitals (1.2 bis 1.5 mal über dem mittleren Zinssatz für langfristige Kredite), Vergleiche mit anderen Anlagemöglichkeiten
Gesamtkapital- Rentabilität Return on Investment (ROI)	(Reingewinn + Fremdkapitalzinsen) x 100 zu Gesamtkapital oder (Reingewinn + Zinsen + Steuern = EBIT) x 100 zu Gesamtkapital (speziell für internationale Vergleiche)
	Verzinsung gesamtes investiertes Kapital (1.2 mal über dem mittleren Zinssatz für langfristige Kredite), Vergl. zu anderen Anlagemöglichkeiten
Kapitalumschlag	Netto-Umsatz zu Gesamtkapital
	Maß für Kapitalintensität und Produktivität des investierten Kapitals (Industrie: 0,9 bis 1,3 mal, Handel 1,7 bis 3,0 mal)
Umsatzrentabilität Return on Sales	(Reingewinn + Fremdkapitalzinsen) x 100 zu Netto-Umsatz
	Ermittlung des unternehmerischen Erfolges am Markt im Zeitablauf; auch mit EBIT gebräuchlich (branchenabhängig)
Cash-Flow-Rentabilität (Ertragskraft, Umsatzrendite)	Brutto-Cash-Flow x 100 zu Netto-Umsatz
	Generierung von liquiden Mitteln durch betrieblichen Umsatzprozess (branchenabhängig, höher bei hohem Anlagevermögen und hohem Abschreibungsbedarf)
Selbstfinanzierungskraft	Anlageinvestitionen x 100 zu Netto-Cash-Flow
	Cash-Flow durch Anlageinvestitionen in Anspruch genommen? oder invers: Anlageinvestitionen aus selbst erarbeiteten Mitteln finanziert?
Funds Position	Netto-Cash-Flow ./ langfristige Investitionen
	Selbstfinanzierungskraft als Differenz ausgedrückt; wenn positiv konnten Investitionen aus Cash-Flow finanziert werden
Dynamischer Verschuldungsfaktor	Langfristige Verbindlichkeiten zu Brutto-Cash-Flow
	Fähigkeit zur Deckung langfristiger verbindlichkeiten aus den selbsterarbeiteten Mitteln; Annahmen: Cash-Flow bleibt gleich, keine weiteren Investitionen, keine Dividende (unter 4 tendenziell gut (Annahme: keine Investitionen, keine Dividende, keine Mittelbindung durch Nettoumlaufvermögen); je kürzer die Lebenszyklen, desto niedriger der Wert)
Netto Verschuldungsfaktor	Effektiv-Verschuldung (=Gesamtschulden ./ Zahlungsmittel ./ Forderungen (Debitoren)) zu Brutto-Cash-Flow
	Fähigkeit zur Deckung langfristiger Vrbindlichkeiten aus den selbsterarbeiteten Mitteln unter Berücksichtigung bereits vorhandener liquider Mittel und Kundenforderungen (Werte unter 3 tendenziell gut)

³⁴⁵ entnommen aus Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen - Bausteine einer "Erfolgsmessung", Stuttgart, Wien 1997, S. 314

Anhang³⁴⁶

A.3 Beispiele für Controlling-Kennzahlen (nach Funktionsbereichen)

Bereich	Kontrollaufgabe und Kennzahlenbeispiele
Finanzierung	Sicherstellung der Liquidität und Rentabilität
	Innenfinanzierungsspielraum, Verschuldungsgrad, Anlagendeckung, Liquiditätsgrade
Investition	Planung, Durchführung und Kontrolle von Investitionen, Sicherung von Wirtschaftlichkeit und Risikobeherrschung
	Rentabilität, Amortisation; Interner Zinsfuß, Kapitalwert, Pay-Off Periode, Auslastungsgrade, Umsatzerlöse, Lohnkosten, Materialkosten
Beschaffung	Kostenoptimale Bereitstellung von personellen und sachlichen Mitteln zur betrieblichen Leistungserstellung
	Preisobergrenze, Anteil Beschaffungskosten am Einkaufsvolumen, Fehllieferungsquote, Lieferservice, Lieferanteil pro Artikel
Produktion	Wirtschaftliche Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen
	Abweichungen zu geplanten Kosten: Gesamt, Preis, Verbrauch; Allgemeine Abweichungen: Beschäftigung, Intensität, Fertigungszeit, Verfahren, Bedienungsverhältnis, Seriengrößen
	Beschäftigungsgrad, Kapazitätsauslastungsgrad; Fehlmengenkosten
Logistik	Wirtschaftliche Überbrückung von Raum und Zeit zwischen Teilsystemen
	Lieferbereitschaftsgrad, Fehlmengenkosten, Umschlaghäufigkeit, Logistikkosten pro Umsatzeinheit, Warenannahmezeit, Kosten pro Lagerbewegung, Lagerkapazitätsauslastungsgrad, Verweildauer in der Wareneingangskontrolle, Transportkosten pro Transportauftrag, Kapitalbindung
Marketing	Wirtschaftlichkeit aktueller und zukünftiger Beziehungen zwischen Unternehmen und Absatzmarktumwelt
	Kostenvergleiche anhand der Verhältnisse des Umsatzes zu: Werbekosten, Kundendienstkosten, Verkaufskosten, Verkaufsfläche, Lagerbestand, Wareneinsatz, Reisende, Kundenbesuche
	Deckungsbeiträge nach Artikeln oder Kunden, Erlösabweichung

³⁴⁶ entnommen aus Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen - Bausteine einer "Erfolgsmessung", Stuttgart, Wien 1997, S. 315

Anhang³⁴⁷**A.4 Überwiegend nicht-finanzorientierte Indikatoren operativer Steuerung
(nach Funktionsbereichen)**

Bereich	Kontrollaufgaben und Indikatorenbeispiele
Produktion	Erzeugung von Gütern/ Dienstleistungen in gewünschter Qualität und Quantität
	Produktivität (Output pro Zeiteinheit), Aktiva Produktivität (Output pro eingesetztes Vermögen), Anzahl und Qualität von Leistungen ("Workload Activity Analysis"), Arbeitseffizienz (Arbeitszeit je Leistungseinheit), Arbeitsfortschritt, Produktionsgenauigkeit (Einhaltung Fertigungstermin und Qualität, z.B. Anzahl der Garantireparaturen), Fertigungsausschuß, Fehlerrate in der Qualitätskontrolle
Beschaffung und Logistik	Bereitstellung von Mitteln der betrieblichen Leistungserstellung; Überbrückung von Raum und Zeit zwischen Teilsystemen (Lieferqualität, -zuverlässigkeit und -service)
	Lagerbestand, Teileverfügbarkeit (z.B. Anfragen der Fertigung zu sofortigen Lieferungen), Zeitgenauigkeit der Lieferung (für Produktion und Endkunden), Lieferungsperformance der Lieferanten, Reliabilität (Fehlerrate pro Lieferungswert oder Lieferungszahl), Anzahl verspäteter Lieferungen, Anzahl der Lieferungen auf erste Anfrage zu Gesamtlieferungen, Servicequalität (z.B. Reaktionszeit auf erste Anfrage), Kundenbewertung der Arbeits- und Servicequalität (Rangliste)
Marketing	Gestaltung und Steuerung der Beziehungen zwischen Unternehmen und Absatzmarktumwelt
	Kundenzufriedenheit, Preis-Leistungs-Verhältnis (im Vergleich zu anderen Produkten; Kundenbefragung, Marktforschung), Ausgezahlte Verkaufskommisionen, volkswirtschaftliche Indikatoren (Inflationsraten, Wechselkurse etc. als "Korrekturgrößen" der Beobachtung eigener Leistungen), Anfragen (Anteil Aufträge zu Anfragen), Verkäufe (nach Produkt, Branche, Sparte, Kunde oder Vertriebsmitarbeiter), Auftragseingang (Auftragseingang zu Umsatz), Auftragsbestand
Personal	Aufrechterhaltung und Förderung der Mitarbeiterleistung
	Anzahl ("Head Count Control" als zentraler Kostenbestandteil und Indikator für Management und Produktivitätsperformance), Qualität (richtiger Fähigkeitenmix bei Individuen und in der Zusammensetzung von Gruppen), Mitarbeiterzufriedenheit (Personalfluktuationsrate, Krankenstand), Rekrutierungskosten, individuelle Leistungsbewertung und Personalentwicklung
Forschung und Entwicklung	Ausbau und Erhaltung technologischer Kompetenzen, Entwicklung innovativer und wettbewerbsfähiger Produkte
	Rückzahlungsrate (Investitionen zu jährlichem, durchschnittlichen Cash-Flow), "Engineering Return Factor" (Betriebsergebnis zu Investitionsaufwand), Fortschrittskontrolle (z.B. Anzahl Kundenbesuche durch die Entwickler, Zeitraum vom Vorschlag zur Produktdefinition etc.), Kostenkontrolle (aktuell zu Budget), Evaluation nach Entwicklungsschluß (Ausfallrate der Produkte) usw.

³⁴⁷ entnommen aus Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen - Bausteine einer "Erfolgsmessung", Stuttgart, Wien 1997, S. 316

Anhang³⁴⁸

A.5 Beispiel eines Zielkataloges für die Organisation eines Unternehmens

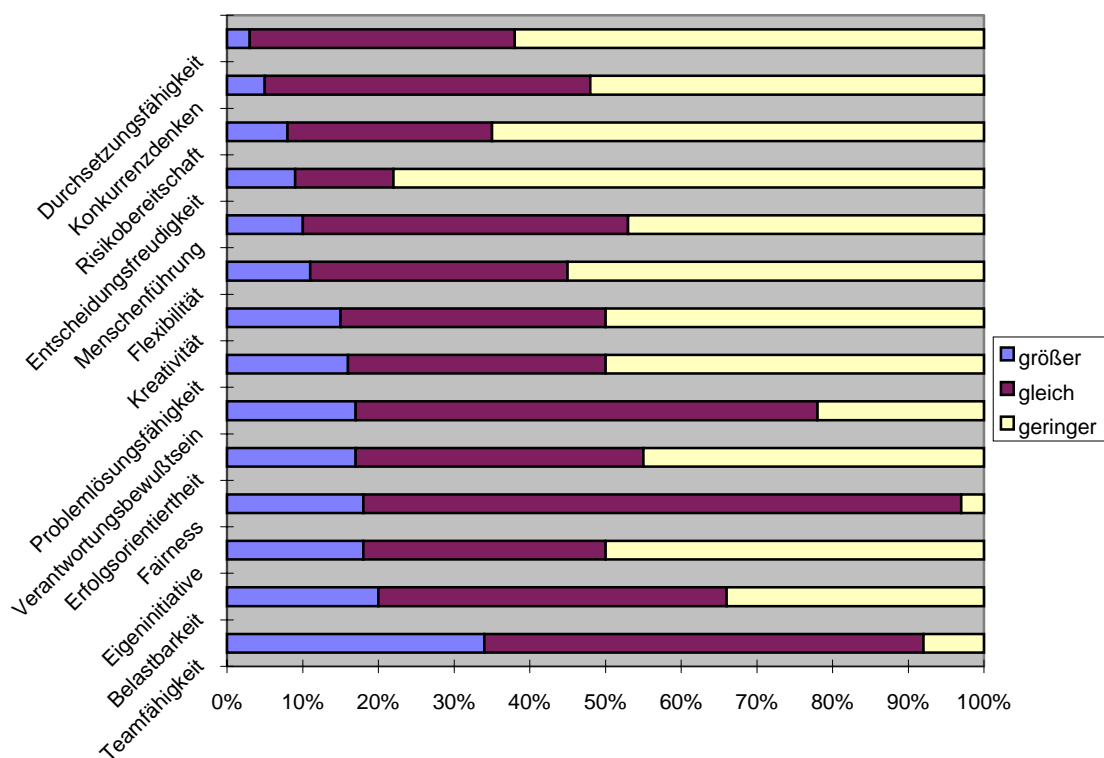
Ziel	Inhalt
Flexibilität/ Anpassungsfähigkeit	Schaffung und Erhaltung von organisatorisch geplanten bzw. gesicherten Flexibilitätspotentialen
Soziale Ziele • Sicherheit • Transparenz • Autonomie	Relative Konstanz der Beziehungen des Individuums zum unmittelbar umgebenden System Leichte Durchschaubarkeit der Organisationsstruktur für das Individuum Möglichkeit zu eigenen Entscheidungen über das Arbeitsverhalten bei Sicherheit
Koordination	Ausgleich von Koordinations- und Autonomiekosten = Begrenzung der Systemautonomie
Ressourcen-orientierte Ziele	Institutionelle Absicherung der Bedarfsgerechten Beschaffung und Bereitstellung sowie optimalen Allokation der Mittel unter Berücksichtigung der Erfüllung der Formal- und Sachzielsetzung
Kommunikation, Informationsverarbeitung und Unsicherheitsreduktion	Niedrige Anzahl von Hierarchiestufen, autonome und unabhängige Teilbereiche und Möglichkeiten der Eingliederung einer zentralen Informationsstelle
Konflikthandhabung	Schaffung von Möglichkeiten, das jeweilige Konfliktpotential durch Maßnahmen der Konfliktvermeidung und -kanalisierung handhaben zu können
Stabilität	Unterstützung des Flexibilitätsziels und Einbau von Möglichkeiten friktionslose Gesamtstrukturänderung
Komplexitätsreduzierung	Exklusion irrelevanter Beziehungen, Schaffung von klar abgegrenzten und relativ unabhängigen Subsystemen sowie Bildung eines möglichst hohen Anteils direkter Beziehungen bzw. die Vermeidung indirekter Beziehungen
Synergie	Organisation soll durch Integrationsgrad oder latente Integrationspotentiale zur Nutzung von Synergiepotentialen beitragen oder selbst Synergiepotentiale beinhalten
Innovationsfähigkeit	Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens ist zu unterstützen bei gleichzeitiger Sicherstellung der Implementation von Innovationen durch organisatorische Maßnahmen, die der Integrations- oder der Segregationsstrategie folgen
Umweltorientierung	Marktorientierte Organisationsstrukturen, d.h. die besondere Berücksichtigung der Schnittstellen mit dem Umsystem sowie dezentrale Organisationsformen mit weitgehender Entscheidungsfreiheit bezüglich Reaktionsmaßnahmen auf marktliche Änderungstendenzen, sind anzustreben

³⁴⁸ entnommen aus Stricker, G.: Beobachtung fundamentalen Wandels von Unternehmen - Bausteine einer "Erfolgsmessung", Stuttgart, Wien 1997, S. 317

Anhang³⁴⁹

A.6 Eigenschaften und Fähigkeiten: Vergleich ost- und westdeutscher Mitarbeiter

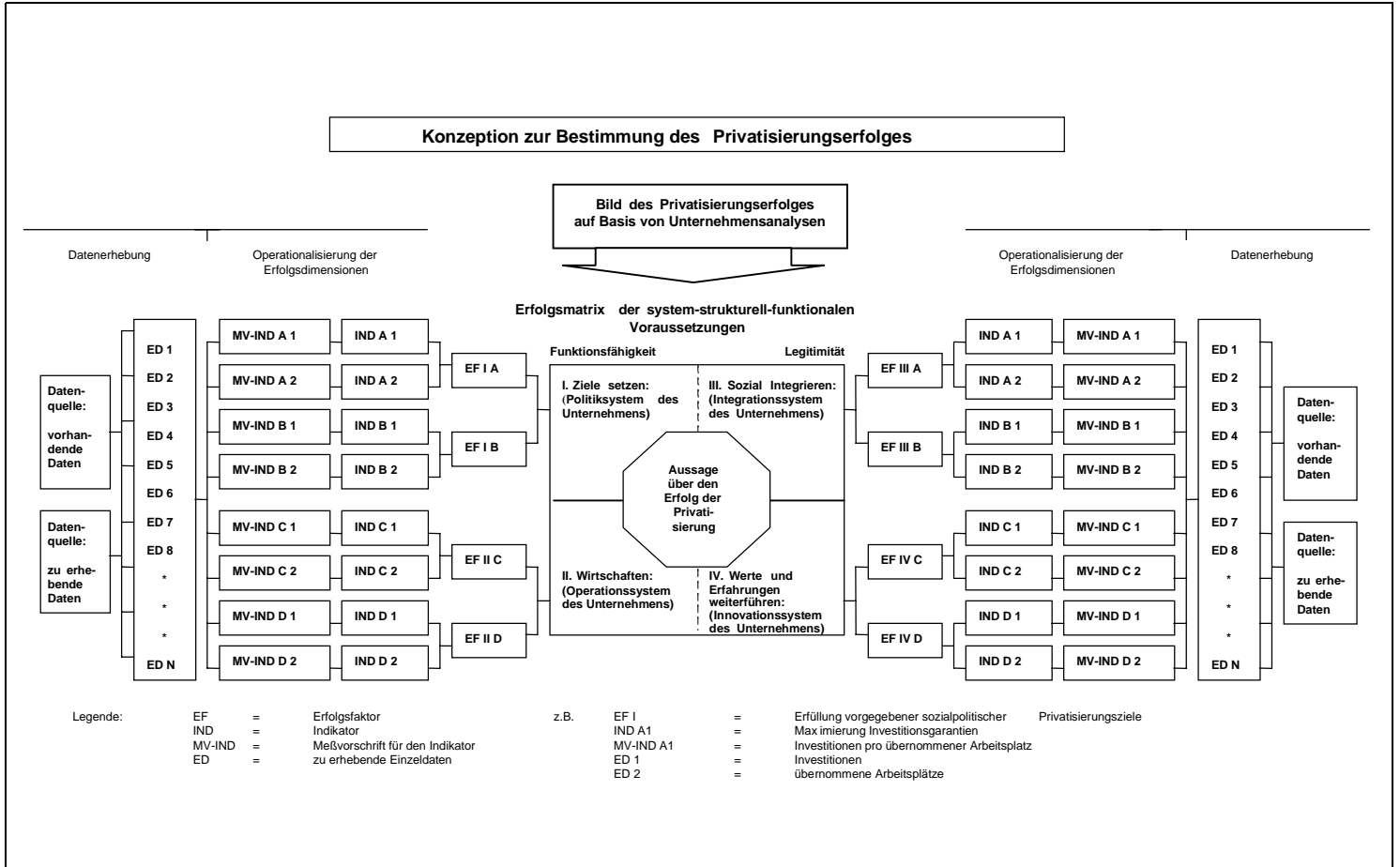
Bewertung von Eigenschaften und Fähigkeiten ostdeutscher Mitarbeiter im Vergleich zu westdeutschen Mitarbeitern



³⁴⁹ Vgl. Icks, A.: Betriebspraktika von qualifizierten Mitarbeitern aus Unternehmen in Ostdeutschland oder gründungswilligen Bürgern aus der ehemaligen DDR in westdeutschen Betrieben, Diplomarbeit Bonn 1991

Anhang B

Anhang³⁵⁰ Konzeption zur Bestimmung des Privatisierungserfolges



4) In welchem Maße verfolgt Ihr Unternehmen im Rahmen des Unternehmens-/ Privatisierungskonzeption bzw. seiner Unternehmenspolitik regelmäßig folgende Strategien? (Karte 6)

	in weder ge-	in sehr gar nicht	in ziem- lich ringem Maße	in ziem- lich ringem Maße	in ziem- lich ringem Maße	in sehr hohem Maße	in sehr hohem Maße
Firmenaufkäufe, Firmenübernahmen, maßgebliche Firmenbeteiligungen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
internationale Strategien (z.B. internationale Beteiligungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
gezielte Förderung der Weiterbildung und des Aufstieges der Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
umfassende Delegation von Verantwortung und Entscheidungskompetenz an die Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marktsegmentierung (d.h. systematische Ermittlung und Bearbeitung unterschiedlicher Kundengruppen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finanzwirtschaftliche Strategien (z.B. Gewinneinbehaltung, Leasing, usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg (z.B. Umsatz oder Gewinn) oder am Kapital des Unternehmens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rationalisierung von Unternehmensprozessen, z.B. Verwaltung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standardisierung des Angebots	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kostenführerschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsführerschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bearbeitung von Marktnischen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Differenzierung gegenüber der Konkurrenz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
umfassendes Recycling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einführung neuer Produkte/ Angebote	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
regelmäßige Unterstützung kultureller und anderer gesellschaftlicher Institutionen (z.B. Theater, Schulen, gemeinnützige Einrichtungen usw.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kooperation mit anderen Firmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einführung neuer Betriebsabläufe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
regelmäßiger Dialog mit der Öffentlichkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
regelmäßige Sportförderung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie der "Corporate Identity" (d.h. Schaffung und Vermittlung einer klaren Unternehmensidentität sowie Herbeiführung einer hohen Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wachstumsstrategien	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Planen Sie in der näheren Zukunft?

Investitionen in bestehenden Standorten?

- ja
- ja, nur Erhaltung
- nein

Investitionen in neuen Standorten?

- ja
- ja, nur Erhaltung
- nein
- Erweiterung

Wie ist Ihre mittelfristige Personalplanung (Anzahl) ausgerichtet?

- Erhaltung
- Abbau

Im Vergleich zu heutigen Situation
besser gleich schlechter

Wie beurteilen Sie die künftige Marktentwicklung Ihres wichtigsten Marktes?

- besser
- gleich
- schlechter

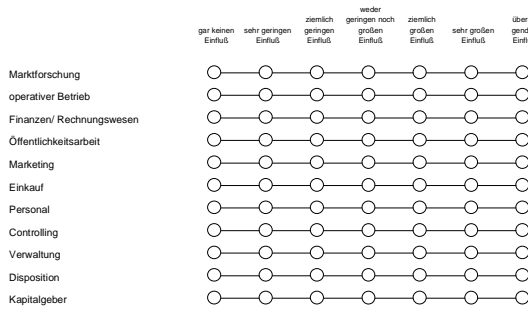
Wie beurteilen Sie die künftige Wettbewerbssituation Ihres Unternehmens?

- besser
- gleich
- schlechter

Wie beurteilen Sie die zukünftige Ertragskraft des Unternehmens?

- besser
- gleich
- schlechter

5) Wenn in der Leitung Ihres Unternehmens wichtige unternehmenspolitische Entscheidungen getroffen werden, welchen Einfluß haben dann meist die folgenden Abteilungen oder Unternehmensbereiche auf solche Entscheidungen? (Karte 7)



6) Auf welcher Führungsebene Ihres Unternehmens ist die Marketing-Leitung (bzw. das für das Marketing maßgebliche Management) zu finden?

- auf der höchsten Führungsebene
- auf der zweithöchsten Führungsebene
- auf der dritthöchsten Führungsebene
- auf einer nachgelagerten Führungsebene

7) Wieviel Prozent der Mitarbeiter Ihres Unternehmens arbeiten nicht in kundennahen Unternehmensbereichen?

- weniger als 20%
- 20 bis 40%
- 41 bis 60%
- 61 bis 80%
- mehr als 80%

8) Wie häufig führt Ihr Unternehmen systematische Kundenbefragungen durch, wie häufig systematische Konkurrenzbeobachtungen?



9) Wie groß ungefähr der Anteil (in Prozent des Umsatzes) von Kundenreklamationen?

- weniger als 2%
- zwischen 2 und 4%
- zwischen 5 und 7%
- zwischen 8 und 10%
- mehr als 11%

10) Verfügt Ihr Unternehmen über eine Stelle für die Bearbeitung von Kundenbeschwerden?

- ja
- nein

11) Verfügt Ihr Unternehmen über eine Stelle für die Einbringung von Mitarbeitervorschläge etc.?

- ja
- nein

12) Gibt es in Ihrem Unternehmen speziell eingesetzte Kunden- bzw. Kundengruppenmanager?

- ja für alle Kundengruppen
- nur für Großkunden (Key Accounts)
- nein

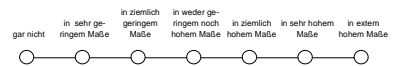
13) Wieviel Prozent seines Gesamtumsatzes gibt Ihr Unternehmen jährlich aus für

Kundendienst	ca. _____ %
Werbung	ca. _____ %
Verkaufsförderung	ca. _____ %
Marktforschung	ca. _____ %
Innovationsforschung	ca. _____ %
Produktentwicklung	ca. _____ %

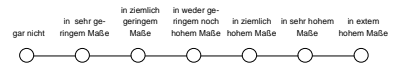
14) Wie groß ist der Anteil am Gesamtumsatz, den Ihr Unternehmen mit Produkten/ Angeboten erzielt, die es erst innerhalb der letzten drei Jahren auf dem Markt eingeführt hat.

ca. _____ %

15) Wie eng arbeiten in Ihrem Unternehmen die Mitarbeiter aus dem Marketingbereich mit den Mitarbeitern anderer Bereiche in der Regel zusammen, wenn neue Produkte/ Angebote entwickelt werden?



16) In welchem Maße werden Kunden in die Entwicklung von Neuprodukten/ -angeboten ihres Unternehmens in der Regel einbezogen?



17) Wie definiert Ihr Unternehmen seine wichtigsten Absatzmärkte?

- nach Kunden oder Kundengruppen
- nach Produkten/ Angeboten oder Produkt-/ Angebotsgruppen
- nach Regionen
- nach anderen Gesichtspunkten, nämlich: _____

18) Wieviel Prozent seines Gesamtumsatzes erwirtschaftet Ihr Unternehmen auf seinem wichtigsten (umsatzstärksten) Absatzmarkt?

ca. _____ %

19) Mit wievielen anderen Unternehmen steht Ihr Unternehmen auf seinem Absatzmarkt (umsatzstärkster) in einem direkten Wettbewerbsverhältnis?

- 1
- 2 bis 3
- 4 bis 6
- 7 bis 10
- 11 bis 20
- 21 bis 30
- 31 bis 50
- 51 und mehr

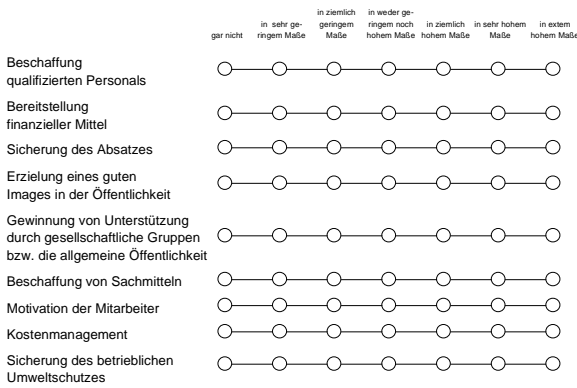
20) Wie würden Sie die Entwicklungsphase des wichtigsten Absatzmarktes Ihrer Unternehmens bezeichnen? (bitte nur eine Wahl)

- Einführungsphase:**
Die Nachfrage beginnt erst zu wachsen.
- Wachstumsphase:**
Die Nachfrage wächst mit mindestens 10% jährlich
- Reife- und Sättigungsphase:**
Das Nachfragewachstum verlangsamt sich, das der Markt zunehmend gesättigt ist.
- Abschwungphase:**
Die Nachfrage geht ständig zurück

21) Als Ihr Unternehmen seinen gegenwärtigen wichtigsten Absatzmarkt betreten hat, war es da?

- einer der **Pioniere** bei der Entwicklung der Produkte?
- ein **früher Marktfolger** der Pioniere in einem noch wachsenden, dynamischen Markt
- ein **später Marktfolger** in einer gefestigten Marktlage
- keine Angaben möglich

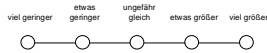
22) Beschreiben Sie bitte, inwieweit die Erfüllung der folgender Aufgaben für Sie (bei der Umsetzung des Privatisierungskonzeptes) mit Schwierigkeiten verbunden sind (waren): (Karte 8)



23) Welchem der folgenden Stadien würden Sie das Entwicklungsstadium Ihres Unternehmens am ehesten zuordnen?

- Frühstadium der Entwicklung (junges Unternehmen, das sich am Markt zu behaupten beginnt)
- Wachstumsstadium (etabliertes Unternehmen, das erheblich wächst)
- Reifestadium (vergleichsweise großes Unternehmen mit stabiler Wachstumsrate in gefestigter Marktstellung)
- Stagnations- und Rückgangphase (Unternehmen mit stagnierenden oder abnehmenden Wachstum)

24) Wie groß war Ihrer Einschätzung nach die Fluktuation (d.h. der Unternehmenswechsel) von Mitarbeitern im oberen und mittleren Management im Vergleich zum Branchendurchschnitt in den vergangenen drei Jahren?



25) Bitte geben Sie an, wieviel Prozent Ihres Gesamtumsatzes Ihr Unternehmen mit

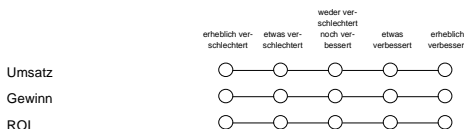
privaten Haushalten ca. _____ %
 Unternehmen ca. _____ %
 staatliche Einrichtungen ca. _____ %

tätig?

26) Das Marketing ist in den Unternehmen vielfach sehr unterschiedlich ausgeprägt. Welche der folgenden Aussagen beschreibt die Art und Weise am besten, in der Ihr Unternehmen Marketing betreibt: (Bitte nur eine Antwort) (Karte 9)

- Mit Marketing werden in unserem Unternehmen Aktivitäten wie Werbung und Verkaufsförderung gleichgesetzt.
- Marketing meint bei uns vor allem den Verkauf bzw. den Vertrieb unserer Produkte/ Angebote
- Marketing bezeichnet bei uns die Gesamtheit der Absatzaktivitäten und ist damit eine gleichberechtigte betriebliche Funktion neben anderen (z.B. Finanzierung, Personal)
- Marketing stellt in unserem Unternehmen ein Konzept dar, nach dem einzelne Geschäftsbereiche geführt werden
- Marketing ist bei uns weitgehend als kundenorientiertes Führungskonzept der gesamten Unternehmung verwirklicht

27) Haben sich in den letzten drei Jahren der Umsatz, der Gewinn und die Rentabilität des Gesamtkapitals (RO) Ihres Unternehmens insgesamt tendenziell verbessert oder verschlechtert?



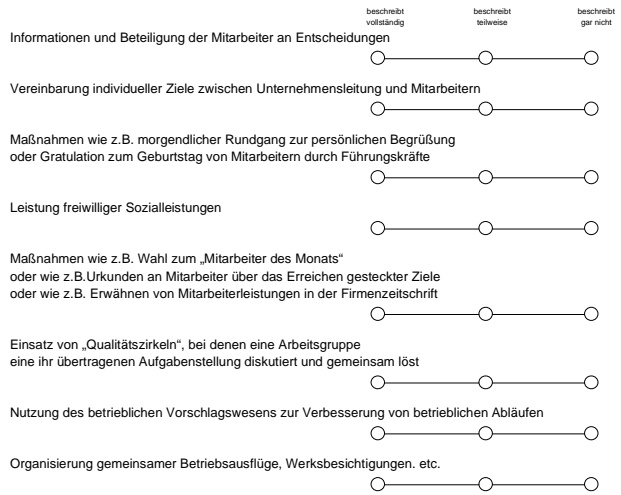
28) Würden Sie bitte diese Verbesserung oder Verschlechterung auch prozentual angeben?

Umsatz _____ %
 Gewinn _____ %
 ROI _____ %

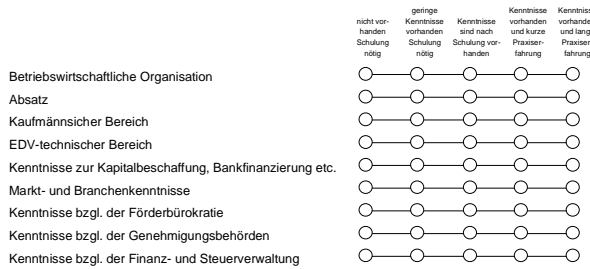
29) Befindet sich Ihr Unternehmen überwiegend (d.h. zu mehr als 50%)

- im Besitz der öffentlichen Hand
- im Besitz eines anderen Unternehmens mit Sitz im Inland im Ausland
- im Besitz einer Vielzahl von kleineren Teilhabern bzw. Aktionären (Streubesitz)
- im Besitz weniger, größerer Teilhaber bzw. Aktionäre (mehrere Einzelpersonen oder Familien), die in der Unternehmensleitung z.T. vertreten sind nicht in der Unternehmensleitung vertreten sind
- im Besitz einer einzelnen Partei bzw. eines einzelnen Großaktionärs (Einzelperson, Familie, Familienstiftung), die bzw. der in der Unternehmensleitung vertreten ist nicht in der Unternehmensleitung vertreten ist

30) Welche der folgenden Aspekte beschreibt die Art der Mitarbeiterführung in Ihrem Unternehmen? (Karte 11)



31) Wie beurteilen Sie den Kenntnisstand Ihrer Mitarbeiter bzgl. der folgenden Gebiete? (Karte 12)



32) Wie sind die folgenden Eigenschaften bei Ihren Mitarbeitern ausgeprägt bzw. vorhanden? (Karte 14)



Lebenslauf:

Geboren am 21.5.1967 in Köln

Ausbildung:

1973-1977: Albert-Schweitzer Grundschule Köln Junkersdorf

1977-1986: Georg Büchner Gymnasium Köln Weiden

1986: Abitur

1986 - 1987: Grundwehrdienst in Itzehoe/ Neumünster Boostedt

WS 1987 RWTH-Aachen

SS 1988- WS 1992/93 Universität zu Köln

SS 1992 schriftliches Examen

WS 1992/93 mündliches Examen und Abschluß zum Diplom Kaufmann

Seit SS 1993 Ruhruniversität Bochum

(externer Doktorant bei Prof. Dr. Lothar Neumann)

Beruflicher Werdegang:

1993 - 1998: Fischer und Partner, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Berlin

Seit 1998: BvS, Bundesanstalt für vereinigungsbedingte Sonderaufgaben

Ich versichere, daß ich die eingereichte Dissertation ohne fremde Hilfe verfaßt und andere als die in ihr angegebene Literatur nicht benutzt habe und daß alle ganz oder annähernd übernommenen Textstellen sowie verwendete Grafiken, Tabellen und Auswertungsprogramme kenntlich gemacht sind; außerdem versichere ich, daß die Abhandlung in dieser oder ähnlicher Form noch nicht anderweitig als Promotionsleistung vorgelegt und bewertet wurde.

Köln, April 2000, gez. Thomas Schmelzer