

## **Sanierung und/oder Privatisierung?**

### **Zur Umstrukturierung der ostdeutschen Unternehmen durch die Treuhandanstalt**

*Heinrich Beyer / Hans G. Nutzinger<sup>1</sup>*

Mit der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion zum 1.7.1990 hat sich in der ehemaligen DDR schlagartig ein wirtschaftlicher Systemwechsel vollzogen, für den es weder praktische Beispiele oder historische Vorgänger noch ausgearbeitete wirtschaftspolitische Konzeptionen gibt. Für die rasche Abschaffung der ohnehin zusammenbrechenden zentralen Kommandowirtschaft und den sofortigen Beitritt der DDR zur Bundesrepublik Deutschland gab es aus vielerlei politischen Gründen kaum eine Alternative, obwohl viele Fachleute - vor allem die Vertreter der Deutschen Bundesbank - ein zeitlich gestuftes Vorgehen empfohlen und vor den Folgen einer sofortigen Vereinigung gewarnt hatten. Der nahezu vollständige Zusammenbruch der Wirtschaft in den neuen Bundesländern im ersten Quartal 1991, der in erster Linie durch einen rapiden Rückgang der Industrieproduktion und durch eine emporschnellende Arbeitslosigkeit gekennzeichnet ist, macht jedoch die besondere Schärfe des zugrundeliegenden Problems deutlich: Die ostdeutsche Wirtschaft muß - nach Jahrzehnten hoher politischer und ökonomischer Mauern - mit einem Schlag vollkommen ungeschützt vor westlicher Konkurrenz den denkbar tiefgreifendsten Strukturwandel durchlaufen, um nach vierzig Jahren real existierendem Sozialismus zumindest langfristig national und international konkurrenzfähig zu werden.

Besonders betroffen von diesem Strukturwandel sind natürlich die Basiseinheiten eines jeden Wirtschaftssystems: die Unternehmen, die

---

1 Wir danken Herrn Diplom-Kaufmann Michael Lezius, Geschäftsführer der »Arbeitsgemeinschaft zur Förderung der Partnerschaft in der Wirtschaft e.V.« (AGP) in Kassel, für wertvolle Informationen und sachkundigen Rat.

heute im Rahmen der Marktwirtschaft Anforderungen und Funktionen erfüllen müssen, die sich fundamental von jenen unterscheiden, denen sie als Instrumente der Planerfüllung bisher nachkommen mußten.

## Die ökonomische Ausgangssituation

Mit dem Fall der Mauer im November 1989, spätestens aber mit der Währungs-, Wirtschafts- und Sozialunion vom 1.7.1990 trat das Grundproblem der DDR-Wirtschaft, die - an der bundesdeutschen Wirtschaft gemessen - vollkommen unzureichende Produktivität der Unternehmen, deutlich zutage. Mit einer Produktivität in der Industrie, die höchstens halb so hoch lag wie in vergleichbaren westdeutschen Unternehmen, war und ist die DDR-Wirtschaft dem nationalen und internationalen Wettbewerb keineswegs gewachsen; der »Schutz der Mauer« - ökonomisch gesehen vor allem ein DDR-interner »Wechselkurs« von 4,4 Ost- zu 1 West-Mark für Exporte in Länder mit konvertibler Währung sowie eine scharfe Devisenbewirtschaftung - war praktisch von einem Tag zum anderen weggefallen. Folgen zeigten sich dann auch bereits im ersten Halbjahr 1990: Die private Inlandsnachfrage aus der ehemaligen DDR verschob sich - zunächst noch begrenzt durch knappe Devisen - in die angrenzenden westdeutschen Bundesländer.

Besonders zu spüren bekam dies zuerst die ostdeutsche Autoindustrie. Das Symbol der DDR-Wirtschaft, der Trabant, für den die Konsumenten noch im Herbst 1989 Wartezeiten von bis zu zwölf Jahren in Kauf nehmen mußten, war schon im Januar 1990 praktisch nicht mehr verkäuflich. Nahezu gleichzeitig gingen traditionelle Exportmärkte der DDR-Unternehmen in Osteuropa verloren, da mit der Währungsunion die durch Subventionen und Verrechnungspreise gestützten bisherigen Handelsbeziehungen zusammenbrachen: Die Produkte der DDR-Unternehmen konnten gerade auf den osteuropäischen Märkten nun nicht mehr zu »harten« D-Mark-Preisen abgesetzt werden; sie wurden durch die Währungsumstellung für die östlichen Handelspartner zu teuer, und dieses Absatzproblem wurde noch weiter durch die schweren Übergangskrisen in diesen Ländern verschärft. Mit der Einführung der D-Mark waren die ostdeutschen Unternehmen von einem Tag zum an-

deren der (gesamt-)nationalen und der internationalen Konkurrenz auf allen Märkten quasi schutzlos ausgesetzt.

Die so zutage getretenen Leistungs- und Produktivitätsdefizite haben vielfältige Ursachen, von denen hier nur einige beispielhaft genannt seien:

1. Die besondere Stellung der Unternehmen als »ausführende Organe« in einer zentralen Planwirtschaft hat eine dem marktwirtschaftlichen Bereich vergleichbare Gewinnorientierung und individuelle Leistungsbereitschaft weitgehend verhindert. Aufgrund externer Planvorgaben (Kommandowirtschaft) sind so zentrale Antriebsmechanismen der sozialen Marktwirtschaft, wie Eigentümerinteresse, Eigenverantwortlichkeit, Marktorientierung und unternehmerisches Risiko, fast vollständig aus den Betrieben verdrängt worden. Im Gegenteil, die Einbindung der Betriebseinheiten und Unternehmen in Kombinate und andere bürokratische Regelungsstrukturen hatte in allen betrieblichen Funktionsbereichen fehlerhafte Anreizsysteme und entsprechend dysfunktionale Entwicklungen hervorgebracht. Dies galt vor allem für so zentrale Bereiche wie Arbeitskräfteeinsatz, Materialwirtschaft und Lagerhaltung, Investitionen, Innovationen, Qualifizierung und Marketing - Funktionsbereiche, deren Optimierung in marktorientierten Unternehmen als grundlegende Voraussetzung für erfolgreiches Wirtschaften angesehen werden muß.
2. Die Mauer hatte, wie oben bereits angedeutet, nicht nur die Funktion einer politischen Grenze, sondern sie »schützte« auch zugleich vor internationaler Konkurrenz und behinderte so den für westliche Marktwirtschaften kennzeichnenden, kontinuierlichen Strukturwandel der verschiedenen Industriezweige. Während sich die westlichen Industrieländer weitgehend zu Dienstleistungsgesellschaften gewandelt haben, blieben in der DDR besonders Problemsektoren wie Bergbau, Eisen- und Stahlindustrie, Werften, Textilindustrie, aber auch Chemie, quantitativ und qualitativ rückständig, da sie dem weltweiten Anpassungsdruck in erheblichem Umfang entzogen waren.
3. Das gleiche gilt für ein weiteres Kennzeichen der wirtschaftlichen Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland, den organisatorisch-technologischen Wandel: Was moderne Managementmethoden, rationalen Technikeinsatz, Innovationsfähigkeit sowie For-

schung und Entwicklung betrifft, so sind die DDR-Unternehmen nahezu ausnahmslos vergleichbaren westlichen Konkurrenten unterlegen.<sup>2</sup>

4. Besonders die staatliche Zentralisierungspolitik seit Mitte der siebziger Jahre, insbesondere die Zusammenfassung unterschiedlichster Unternehmen und Unternehmensteile zu teilweise riesigen Kombinatn (»Kombinatsreform«), hat zur Entstehung von Betriebseinheiten geführt, die sowohl hinsichtlich ihrer Größe als auch ihrer Produktionspalette für einen freien Wettbewerb oftmals dramatisch überdimensioniert sind.
5. Die besondere Stellung der Betriebe in der ehemaligen DDR wird nicht zuletzt durch die Eigentumsverhältnisse dokumentiert. Beim »volkseigenen Unternehmen« haben sich der Eigentümerbegriff und das Eigentümerinteresse, das als wichtigstes Anreizelement in einer marktwirtschaftlichen Ordnung anzusehen ist, nahezu vollständig verflüchtigt. Übriggeblieben waren die jeweils besonderen Interessen von Planern, Betriebsleitern, Betriebsgewerkschaftsleitungen und Parteiaktivisten.

Um den Zusammenbruch der DDR-Betriebe nach der Währungsunion zu verhindern und sie in absehbarer Zeit wettbewerbsfähig zu machen, müssen sie im Hinblick auf den neuen nationalen Binnenmarkt, also nach westdeutschem marktwirtschaftlichen Muster, umstrukturiert werden. Sanierung - d. h. die Anpassung der Produktionsprozesse an die neuen Wettbewerbsbedingungen - und Privatisierung - also die Mobilisierung von privaten Eigentümerinteressen für die wirtschaftliche Um-

2 Bereits 1969 kommen Kosta/Kramer/Slama bei ihrer Untersuchung von Rate und Art des technischen Fortschritts in Österreich und der Tschechoslowakei zu dem Ergebnis, daß der technologische Rückstand der CSSR, obwohl dort wesentlich mehr öffentliche Mittel für Forschung und Entwicklung aufgewendet wurden, auf die bürokratische Schwerfälligkeit der Wirtschaftsverwaltung, ungenügende Qualifikationen der Führungskräfte in den Forschungseinrichtungen, auf die »fehlenden Anreize zur Umsetzung der Forschungsergebnisse in ein marktgängiges Produkt und schließlich auf die Verkäufermarkt Situation gegenüber den Ostblockländern sowie auf die Abschirmung von der Konkurrenz des Weltmarktes« zurückzuführen ist (so M. Neumann in seiner Besprechung in *Kyklos*, 1973 [2], S. 211-212). Diese Ergebnisse weisen auf dauerhafte strukturelle Probleme hin, mit denen sich die fortgeschrittenen Industrieländer im RGW konfrontiert sahen; sie charakterisieren auch die Situation der DDR im Vergleich zur Bundesrepublik Deutschland bis in die jüngste Vergangenheit qualitativ zutreffend.

strukturierung - sind dabei als zwei Seiten einer Medaille anzusehen. Denn potentielle Investoren sind entweder nur an bereits sanierten - also wettbewerbsfähigen - Unternehmen interessiert, oder aber entsprechende Sanierungspläne (und die damit verbundenen Kosten!) sind integraler Verhandlungsbestandteil eines möglichen Übernahmeangebots. Und genau hier kommt die Treuhandanstalt ins Spiel: Die Herstellung der Wettbewerbsfähigkeit der ostdeutschen Unternehmen durch Sanierung und/oder Privatisierung ist ihre zentrale Aufgabe.<sup>3</sup>

### Die Aufgaben der Treuhandanstalt

Vor dem Hintergrund der hier nur knapp skizzierten Bedingungen begann bereits im ersten Quartal 1990 die Umstrukturierung der bisher volkseigenen Betriebe und Kombinate der DDR zu privatwirtschaftlichen Unternehmen mit der »Verordnung zur Umwandlung von volkseigenen Kombinat, Betrieben und Einrichtungen in Kapitalgesellschaften« vom 1. März 1990.

Die durch die zunächst nur gesellschaftsrechtliche Umwandlung entstandenen Kapitalgesellschaften (AG und GmbH) übertragen ihre Gesellschafteranteile der »Anstalt zur treuhänderischen Verwaltung des Volkseigentums« (Treuhandanstalt), die spätestens mit der automatischen Umwandlung von ehemals volkseigenen Betrieben zu Kapitalgesellschaften zum 1. Juli 1990 Eigentümerin von ca. 8 000 Unternehmenseinheiten geworden ist. Nach der noch vom Ministerrat der Deutschen Demokratischen Republik beschlossenen Satzung vom 18. Juli 1990 hat die Treuhandanstalt die Aufgabe, das bisher volkseigene Vermögen zu privatisieren und zu verwerten, die Wettbewerbsfähigkeit

---

3 Die Treuhandanstalt hat in der Zwischenzeit notwendigerweise die Prioritäten ihrer Zielsetzungen an die wirtschaftlichen Gegebenheiten anpassen müssen. Während bis zur Jahreswende 1990/91 eindeutig die Privatisierung durch Verkauf an westdeutsche Investoren im Vordergrund stand, betont Alexander Koch (1991, S. 159), Personalvorstand der Treuhand, in einem Interview vom März 1991, daß die Treuhandanstalt sicherlich auch eine »Umstrukturierungsbehörde« ist, bei der Privatisierung und Sanierung als gleichwertige Aufgaben angesehen werden. Inwieweit sich die veränderte Aufgabenstellung in der künftigen Praxis der Treuhandanstalt tatsächlich zeigen wird, bleibt allerdings abzuwarten.

möglichst vieler Unternehmen herzustellen, somit Arbeitsplätze zu sichern und zu schaffen, sowie die Sanierung und Strukturanpassung der Unternehmen an die Erfordernisse des Marktes zu unterstützen und die Entwicklung effektiver Unternehmensstrukturen zu fördern (§ 2). Zur Erfüllung ihrer Aufgaben ist die Treuhandanstalt aufgerufen, Geschäftsanteile, Aktien und andere Vermögenswerte von Unternehmen zu Marktbedingungen zu verkaufen, Beteiligungen durch in- und ausländische Investoren an Unternehmen der ehemaligen DDR zu ermöglichen, Sanierungsmaßnahmen durchzuführen, Unternehmen am Kapitalmarkt einzuführen und schließlich nicht mehr sanierungsfähige Unternehmen zu liquidieren (§ 3). Bis Ende 1990 haben sich neben der Zentrale in Berlin fünfzehn Treuhand-Niederlassungen in den ehemaligen Bezirken der DDR etabliert. Die Treuhand-Niederlassungen sind in begrenztem Rahmen berechtigt, Sanierungs- und Privatisierungsmaßnahmen - also insbesondere den Verkauf von Unternehmen bis zu einer Größenordnung von 1 500 Mitarbeitern - selbständig ohne Einschaltung der Zentrale durchzuführen.

Mit der Übertragung der Gesellschafteranteile wurde die Treuhand zunächst alleinige Eigentümerin der gesamten ehemals volkseigenen DDR-Wirtschaft mit der Verpflichtung, fundamentale Eigentümerfunktionen wie Herstellung oder Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit (Sanierung), Erhaltung von Arbeitsplätzen oder Verkauf von Unternehmen und Unternehmensteilen (Privatisierung) auch tatsächlich wahrzunehmen. Die Treuhandanstalt hat damit eine wirtschafts- und sozialpolitische Aufgabe ersten Ranges erhalten. Kann sie aber angesichts der geschilderten Probleme ihre Aufgabe überhaupt angemessen erfüllen?

Zunächst ist festzustellen, daß die Treuhand ursprünglich eine Konstruktion auf begrenzte Zeit gewesen ist, die den Verkauf der Unternehmen organisieren und - solange dieser Prozeß noch nicht abgeschlossen war - sich ersatzweise wie ein privater Eigentümer verhalten sollte. Dieser Rolle kann die Treuhand aber kaum gerecht werden, und zwar vor allem aus zwei Gründen: einmal, weil ein rascher Verkauf der Unternehmen in den neuen Bundesländern aufgrund struktureller Probleme nicht zu erwarten ist, und zum zweiten, weil die Treuhand selbst ihrer temporären Stellvertreterfunktion, ein Eigentümerverhalten solange quasi zu imitieren, bis ein privater Investor gefunden ist, kaum gewachsen sein dürfte.

Bei den von der Treuhand zum Verkauf angebotenen Unternehmen handelt es sich - wie bereits erwähnt - überwiegend um sanierungsbedürftige Unternehmen, deren Attraktivität für potentielle Käufer äußerst begrenzt ist, wenn man einmal von ein paar »Perlen« und »Filetstücken« absieht. Darüber hinaus wird das Interesse westdeutscher Investoren weiter durch die bekannten Standort- und Infrastrukturdefizite der ehemaligen DDR geschmälert, die hier mit den Stichworten Verkehr, Kommunikation, Wohnungen, Infrastruktur, öffentliche Verwaltung und Rechtswesen nur kurz benannt sein sollen. Darüber hinaus trägt schließlich der gesamte Komplex »Altlasten«, also belastete Industriestandorte, Eigentümerrechte, Altkredite und ähnliches mehr, in besonderem Maße dazu bei, daß es für die Mehrzahl der Betriebe keine ernsthaften Kaufinteressenten gibt. Von daher kann der Verkauf von rund 1 000 Unternehmen oder Betriebsteilen bis Ende März 1991 durchaus als Erfolg der Treuhandanstalt angesehen werden.

Aber auch wenn es der Treuhandanstalt gelingt, die in der Öffentlichkeit bekannt gewordenen personellen und organisatorischen Anlaufschwierigkeiten nach und nach zu beheben und ein geeignetes weltweites Marketing zur Unterstützung ihrer Privatisierungsbemühungen zu entwickeln, wird sie auch langfristig ihr Ziel, die Mehrzahl der Betriebe zu verkaufen, kaum erreichen können. Rein ökonomisch ausgedrückt ist die Situation auf dem Markt für Unternehmensbeteiligungen und Unternehmensübernahmen zur Zeit durch ein erhebliches und zudem auch qualitativ wenig ansprechendes Überangebot gekennzeichnet. Die ökonomische Grundregel in einer solchen Situation lautet nun, daß man entweder auf den Verkauf verzichten oder aber den »Preis« erheblich - im Extremfall sogar unter Null - senken muß. In beiden Fällen ergibt sich für die Treuhandanstalt allerdings ein Konflikt zwischen ihrer temporären Wahrnehmung von »privaten« Eigentümerinteressen und ihrer Wahrnehmung von öffentlicher Verantwortung als staatliche Einrichtung, die der privatwirtschaftlichen Sanktion des Konkurses entzogen ist.

## Strukturprobleme der Treuhandanstalt

Die auch von der Treuhandanstalt selbst so definierte vorrangige Aufgabe »Privatisierung durch Verkauf« wird sich in naher Zukunft also nur für einen Teil der Unternehmen erfüllen lassen. Die Treuhand wird damit nolens volens noch längere Zeit Eigentümerin vieler Unternehmen in den neuen Bundesländern bleiben, zumindest juristisch mit allen zugehörigen Rechten und Pflichten. Und das bedeutet, daß die von der Privatisierung erhofften Folgen für die ostdeutschen Unternehmen - nämlich die Sanierung und die Anpassung der betrieblichen Leistungserstellung und -verwertung an die Wettbewerbsbedingungen durch die neuen Eigentümer - nun von der »alten« Eigentümerin, eben der Treuhand selbst, herbeigeführt werden müssen. Damit müßte aber eine staatliche, bürokratische Organisation genau diejenigen Funktionen übernehmen, die im Rahmen einer marktwirtschaftlichen Ordnung eigentlich dem privaten Eigentümer oder Unternehmer zukommen. Zwar hat die Treuhand ein privaten Gewinninteressen durchaus vergleichbares Motiv, derartige Sanierungen auch längerfristig selbst durchzuführen, denn nur so kann sie erwarten, über kurz oder vielmehr lang ihre zeitweilige Eigentümerfunktion dann doch noch durch Verkauf der sanierten Betriebe erfolgreich beenden zu können. Wie wirksam kann aber ein derartiges Motiv angesichts der dargestellten Rahmenbedingungen für die Arbeit der Treuhand sein?

Eines ist gewiß: Ohne unternehmerische Inputs »von außen« sind viele Betriebe in Ostdeutschland kaum überlebensfähig. Diese unternehmerischen Inputs von außen - in erster Linie aus der alten Bundesrepublik - sollten ja, so der ordnungspolitische Grundgedanke, die zentralisierte Kommandowirtschaft ablösen und die Unternehmen auf der Basis privatwirtschaftlicher Anreizstrukturen wettbewerbsfähig machen. Daß dies grundsätzlich und theoretisch richtig ist und in manchen Fällen auch mit Erfolg operationalisiert wurde und wird, ist unbestritten. Allerdings zeichnet sich heute für die Treuhandanstalt die Aufgabe ab, daß sie selbst entsprechende Inputs in die Unternehmen einzubringen hat, und dafür ist diese Behörde freilich wenig geeignet. Die Beteiligten in der Treuhandanstalt selbst unterliegen eben nicht denjenigen Handlungsanreizen und Sanktionen, die das für die ostdeutschen Unternehmen so wichtige unternehmerische Element erst ausmachen: nämlich

Gewinnanreize auf der einen und Verlust des investierten Kapitals auf der anderen Seite. Auch wenn die Verantwortlichen und die Außenstellen der Treuhandanstalt einen für bürokratische Organisationen ungewöhnlich großen Entscheidungsspielraum haben, können sie dieses Eigentümergehalten nicht ersetzen, selbst wenn man zunächst einmal von den verschiedenen Problemen absieht, die mit einer (erwerbs-)wirtschaftlichen Tätigkeit staatlicher Institutionen einhergehen.

Die in ihrer Satzung vorgegebenen Aufgaben können also von der Treuhandanstalt zum jetzigen Zeitpunkt aufgrund struktureller Bedingungen, wie Standortnachteile und unternehmensinterne Probleme, und aufgrund funktionaler Defizite, die in der institutionellen Konstruktion der Treuhand als bürokratischer Organisation selbst begründet liegen, nicht in der erhofften Art und Weise erfüllt werden.

Daneben aber hat die Treuhandanstalt als staatliche Einrichtung nicht nur eine unternehmenspolitische Aufgabe, sondern auch umfassende gesamtpolitische und soziale Funktionen. Entscheidungen über die Zukunft von Firmen wie Pentacon, AWE, Carl Zeiss Jena oder Interflug haben nicht nur (privat-)wirtschaftliche Auswirkungen, sie sind - vor allem wegen ihrer arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Auswirkungen - zugleich Paradebeispiele für »öffentliche Angelegenheiten«. Die Treuhand als Anstalt öffentlichen Rechts muß sich den regionalen, sozialen, fiskalischen und arbeitsmarktpolitischen Folgewirkungen ihrer Entscheidungen stellen; da sie nicht unmittelbar marktwirtschaftlichen Sanktionen, zum Beispiel dem Konkursrisiko, unterliegt, muß sie vor allem öffentlich kontrolliert werden. Erkennbar ist hier schon ein erster Konflikt: Das Interesse an rascher bürokratischer »Abwicklung« eines Unternehmens durch die Behörde Treuhandanstalt steht im Widerspruch zu der meist sehr viel arbeitsintensiveren Erfüllung anspruchsvoller regional-, struktur- und arbeitsmarktpolitischer Ziele, die mit dem langfristigen Erhalt bedeutender Betriebe verbunden sind.

Als Abteilung des Bundesfinanzministeriums trifft nun die Treuhandanstalt zur Zeit *politische* Entscheidungen mit tiefgreifenden Folgen. Diese Entscheidungen werden weitgehend losgelöst von einer öffentlichen Kontrolle der Akteure gefällt. Weder Belegschaften noch Kommunen, weder Kreise noch Landesregierungen oder Tarifpartner sind institutionell in die Arbeit der Treuhandanstalt eingebunden. Die Treuhandanstalt macht einerseits Politik ohne politisches Mandat und wirksame

Kontrolle, und sie ist andererseits aber auch nicht berechtigt, die Bedingungen für eine Privatisierung der ostdeutschen Unternehmen, also in erster Linie die Verkaufskonditionen und damit den Preis, völlig autonom an die Marktbedingungen anzupassen, ein Recht, das sonst jedem Eigentümer eines privatwirtschaftlichen Unternehmens zusteht. Solche Entscheidungen, zum Beispiel über Umweltaltlasten, Altschulden oder Eigentumsfragen, haben ebenfalls öffentlichen Charakter - sie betreffen aber ganz massiv die Haushalts- und Finanzsituation der Bundesregierung, und im Gegensatz zu den Beteiligten in Ostdeutschland hat diese als unmittelbare Hoheitsinstanz gegenüber der Treuhand natürlich die Möglichkeit, die Richtlinien der Politik in dieser Institution festzulegen.

Die Treuhandanstalt ist also aufgrund ihrer institutionellen Grundstruktur weder gut geeignet, die unternehmenspolitischen Aufgaben der Sanierung bzw. Privatisierung zu erfüllen, noch verfügt sie über die nötige Kompetenz und Legitimation, politische Entscheidungen zu treffen, die für die Öffentlichkeit derart massive Auswirkungen haben. Die hier skizzierten Strukturprobleme der Treuhandanstalt bringen natürlich auch wieder zum Ausdruck, daß es für den schlagartigen Systemwechsel einer ganzen Volkswirtschaft generell keine Theorie und daß es für die Umstrukturierung der DDR-Wirtschaft im besonderen auch keine brauchbaren (wirtschafts-)politischen Konzeptionen gibt. Diese Konzeptionslosigkeit ist das Grundproblem der derzeitigen Situation in den fünf neuen Ländern.

### Privatisierung durch Mitarbeiterbeteiligung

Wenn letztlich allein über eine Privatisierung der Unternehmen die notwendigen Anreize für eine effiziente Wirtschaftstätigkeit geschaffen werden können, dann stellt sich die Frage, wie angesichts der beschriebenen Schwierigkeiten eine solche Umstrukturierung beschleunigt werden kann. Dabei drängt die Zeit: Mit dem Auslaufen von Kündigungs-sperrfristen zum 1.7.1991<sup>4</sup> ist in den neuen Bundesländern mit einem

---

4 Bei Drucklegung des Beitrags (Juni 1991) wurde über eine mögliche zeitliche Verschiebung dieser Fristen bis Jahresende diskutiert, wodurch sich jedoch die grundsätzliche, oben im Text angesprochene Problematik nicht wesentlich ändern würde.

weiteren dramatischen Anstieg der Arbeitslosenzahlen zu rechnen, so daß eine rasche Sanierung überlebensfähiger Unternehmen geboten ist, soll eine soziale Katastrophe in den neuen Bundesländern verhindert werden.

Zur Zeit laufen die Diskussionen über eine Reform der Treuhandanstalt in erster Linie auf eine stärkere Einbeziehung und Entscheidungsbeteiligung der ostdeutschen Bundesländer hinaus. Diese Beteiligung würde zwar dem öffentlichen Auftrag und dem politischen Charakter der Treuhandanstalt entsprechen; die wirtschaftlichen Strukturprobleme der Unternehmen lassen sich durch eine Beteiligung weiterer politischer und administrativer Instanzen aber ebensowenig lösen wie durch die ebenfalls diskutierte Anbindung der Treuhandanstalt an das Wirtschaftsministerium. Gleichwohl wäre eine derartige Zuordnung zu begrüßen, weil sie zumindest die politische Absicht dokumentieren würde, diese Einrichtung zu einem Instrument der allgemeinen Wirtschaftspolitik zu machen.

Politische Entscheidungen sind denn auch in der Tat angezeigt, um möglichst kurzfristig die dringend notwendige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen herzustellen. Dazu gehören insbesondere Entscheidungen über den Abbau bestehender Investitions- und Übernahmehemmnisse, wie eine weitergehende Ergänzung des Einigungsvertrages im Hinblick auf die Frage Restitution oder Entschädigung bei Enteignungen<sup>5</sup>, staatliche Unterstützungsmaßnahmen zur Beseitigung von Umweltaltlasten sowie Regelungen zur Abwicklung der Alt- und Liquiditätskredite, welche die finanzielle Lage der Unternehmen noch zusätzlich belasten. Denn die Aussichten, für die von Altlasten »befreiten« Unternehmen Kaufinteressenten aus Westdeutschland zu finden, sind natürlich weitaus günstiger, so daß auf diesem Wege das Ziel der Treu-

---

5 Es muß aufgrund bisheriger Erfahrungen als zumindest zweifelhaft betrachtet werden, ob die im Frühjahr 1991 gefundene Kompromißformel ausreicht, wonach der Vorrang der Rückgabe an die ursprünglichen Eigentümer vor deren Entschädigung bei Investitionsvorhaben potentieller Käufer entfällt; so ist zum Beispiel nicht auszuschließen, daß Investitionsversprechen ehemaliger Eigentümer nicht im Hinblick auf die tatsächliche Schaffung von Arbeitsplätzen abgegeben werden, sondern nur dazu dienen, in den Genuß einer - für wertvoller erachteten - Naturalrestitution anstelle einer Entschädigung zu kommen.

handanstalt befördert wird, eine Sanierung über Privatisierung durch Verkauf zu erzielen.<sup>6</sup>

Aber eine Privatisierung ausschließlich in Form des Verkaufs an auswärtige Investoren ist auch dann weder für alle Unternehmen möglich, noch ist dies überhaupt wünschenswert. Eine Privatisierung, die fast vollständig unter Ausschluß der Betroffenen in den neuen Bundesländern durchgeführt würde, hätte mehrere Nachteile:

1. Hinsichtlich der *struktur- und regionalpolitischen Auswirkungen* besteht die berechtigte Sorge, daß die gesamte Wirtschaft in Ostdeutschland zu einer »verlängerten Werkbank« westdeutscher Konzerne wird, die dann naturgemäß als erste von den Auswirkungen des wirtschaftlichen Strukturwandels negativ - mit Produktionseinschränkungen, Kurzarbeit, Betriebsstillegungen und Arbeitslosigkeit - betroffen wäre.
2. Die Menschen in Ostdeutschland haben die »friedliche Revolution« herbeigeführt und müssen nun die Hauptlast der politischen, sozialen und ökonomischen Umwälzungen tragen. Wenn die Umstrukturierung der Wirtschaft nun ebenfalls unter Ausschluß der Betroffenen allein durch »Westimporte« erfolgt, so hätte dies *negative psychologische Auswirkungen*: die Marktwirtschaft erschiene als gleichsam »von oben«, vom Westen verordnet und in diesem Sinn als Fortsetzung der vorherigen Kommandowirtschaft mit anderen Mitteln; auf dieser Basis wird sich aber eine allgemeine *innere* Zustimmung zur sozialen Marktwirtschaft, wie sie in Westdeutschland weithin herrscht, in den neuen Bundesländern nur schwerlich einstellen.
3. Auch bei noch so günstigen Rahmenbedingungen wird sich darüber hinaus für eine Vielzahl durchaus sanierungsfähiger Unternehmen *kein externer Käufer finden*. Kleine und mittlere Unternehmen, die auf regionalen und nicht vermachteten Märkten operieren, Marktischen besetzt halten oder dezentrale Distributions- und Dienstlei-

---

6 Die gegenwärtige geübte Praxis, durch weitgehende Haftungsfreistellung für Altlasten Käufer zu gewinnen, mag zwar ein Investitionshemmnis abmildern, bedeutet aber zugleich eine gefährliche (und langfristig kostenträchtige!) Verlagerung von Umweltrisiken in die Zukunft; daher sind die oben erwähnten Unterstützungsmaßnahmen, auch wenn sie zunächst aufwendiger erscheinen mögen, in jedem Fall die ökonomisch und ökologisch überlegene Alternative. Zu einer Analyse von Finanzierungsproblemen bei der Altlastensanierung in den neuen Bundesländer vgl. Kühl (1991).

stungsangebote erbringen, dürften als Übernahmekandidaten für externe Investoren, denen die spezifischen örtlichen Kenntnisse fehlen und die auch sonst keinen ausgeprägten Bezug zur Region besitzen, kaum interessant sein.

Die Privatisierung durch Verkauf an externe Investoren muß vor allem in diesen Fällen durch eine besondere Form von Privatisierung, nämlich durch Übertragung oder Verkauf der Eigentumsrechte an die Beteiligten in den Unternehmen, ergänzt werden. Das Konzept der Mitarbeiterbeteiligung, wie es in der alten Bundesrepublik, aber auch in Österreich und der Schweiz in den verschiedensten Formen bereits seit vierzig Jahren erfolgreich praktiziert wird, kann auch in den neuen Bundesländern ein geeignetes Instrument sein, um jene unternehmerischen Initiativen in den Betrieben zu wecken, die zur Sanierung der Unternehmen so dringend erforderlich sind.<sup>7</sup>

Formal kann eine Übertragung der Gesellschaftsanteile von der Treuhandanstalt auf die Belegschaft über einen Management- und/oder Belegschafts-Buyout vollzogen werden. Unter einem Management-Buyout versteht man eine bestimmte Form des Unternehmenskaufs, bei dem die Manager oder auch die gesamte Belegschaft eines Unternehmens die Gesellschaftsanteile erwerben und die Unternehmung in eigener Regie fortführen. Unternehmensübernahmen durch das Management finden sich in den alten Bundesländern zunehmend zur Regelung der Unternehmensnachfolge (wenn zum Beispiel der Eigentümer-Unternehmer keine Kinder hat, die den Betrieb fortführen wollen) oder auch im Rahmen einer strategischen »Konzernbereinigung«, bei der Teilbereiche eines Großunternehmens oder Betriebsteile an die verantwortlichen Führungskräfte verkauft werden (»spin off«). Es ist vorstellbar, daß bei geeigneten Konditionen auch die Führungskräfte und Mitarbeiter in ostdeutschen Unternehmen über einen Buyout zu Eigentümern werden oder zumindest in Kooperation mit einem westdeutschen Partner auch materiell in Form von Gewinn- und Kapitalbeteiligungen an der zukünftigen Unternehmensentwicklung partizipieren.

Von einem fehlenden Übernahmehinteresse westdeutscher Investoren kann eben nicht uneingeschränkt auf eine unzureichende Wettbewerbsfähigkeit der betreffenden ostdeutschen Unternehmen geschlossen wer-

---

<sup>7</sup> Vgl. dazu Nutzinger (1990). Beispiele partnerschaftlicher Unternehmensverfassungen werden geschildert bei Lezius/Beyer (1987).

den. Die vielbeschworene mittelständische Struktur, die das Rückgrat der westdeutschen Wirtschaft bildet, wird in den neuen Bundesländern nicht aufgrund externer Initiativen entstehen, sondern überwiegend durch Neugründungen vor Ort oder durch Abspaltung überlebensfähiger Teilbetriebe der ehemaligen Kombinate und volkseigenen Betriebe. Mit einer Belegschaftsübernahme oder einer Belegschaftsbeteiligung sind dann auch Chancen für die Entwicklung einer »modernen« Unternehmensverfassung verbunden, die sich an den in westdeutschen Partnerschaftsunternehmen praktizierten Formen und Grundsätzen der Mitarbeiterbeteiligung orientieren kann.

Partnerschaftsunternehmen, die eine Kombination von materieller und immaterieller Beteiligung praktizieren, scheinen in doppelter Hinsicht für eine Reform der Unternehmensverfassung in den sich entwickelnden Marktwirtschaften Ostdeutschlands und auch Osteuropas geeignet: Zum einen ist der normative Ausgangspunkt, das alte - in der DDR-Praxis allerdings deutlich verfehlt - sozialistische Ziel des Abbaus von Herrschaft und Ausbeutung mit den Wertvorstellungen von Partnerschaftsunternehmen durchaus verwandt. Gemeinsam ist ihnen nämlich das Bestreben, herkömmliche Formen eines zentralisierten, hierarchischen Betriebsablaufs zugunsten einer materiellen und immateriellen Beteiligung der Arbeitnehmer am Betriebsgeschehen aufzubrechen. Gerade besonders aktive Mitarbeiter ehemals volkseigener Betriebe haben hier einen Ansatzpunkt, sich unter sehr viel erfolgversprechenderen, eben marktwirtschaftlichen Bedingungen zu engagieren, ohne in Planungs- und Parteistrukturen eingebunden zu sein.

Zum anderen ist gerade die Tatsache, daß sich Formen der materiellen und immateriellen Partizipation in westdeutschen Unternehmen beträchtlich unterscheiden, als wichtiger Vorteil zu betrachten, wenn es um eine mögliche Vorbildfunktion für eine reformierte Unternehmensverfassung in den ehemals staatssozialistischen Ländern geht. Diese Vielfalt erlaubt es, für den einzelnen Fall konkrete, »maßgeschneiderte« Lösungen zu finden, die sowohl den Wünschen westlicher Investoren als auch den Bedürfnissen der Belegschaftsmitglieder und der Führungskräfte in den zuvor volkseigenen Unternehmen entsprechen. Damit kann nicht nur unterschiedlichen Wert- und Normvorstellungen der Belegschaftsmitglieder, des Managements und westlicher Kapitalgeber Rechnung getragen werden; es können auch unterschiedliche Qualifika-

tionsanforderungen, technologische Bedingungen und Marktgegebenheiten angemessen berücksichtigt werden.

Denn eine materielle Mitarbeiterbeteiligung oder eine vollständige Belegschaftsübernahme schafft genau die notwendigen Anreizmechanismen und Motivationen, die zu einer Steigerung der betrieblichen Leistungsfähigkeit und damit zur Sanierung der Unternehmen so dringend erforderlich sind. Die fehlenden unternehmerischen Inputs, die in vielen Fällen nicht über einen Verkauf des Unternehmens an westdeutsche Unternehmer importiert werden können und die auch die Treuhandanstalt als Eigentümerin nicht induzieren kann, lassen sich durch eine Management- und Belegschaftsübernahme, gekoppelt mit Mitarbeiterbeteiligung, aus den Unternehmen selbst heraus entwickeln. Durch eine Beteiligung der Arbeitnehmer am Produktivkapital wird darüber hinaus die ausgesprochen disproportionale Vermögensverteilung, wie sie in den alten Bundesländern besteht, zumindest abgeschwächt. Wie praktische Erfahrungen zeigen, gibt es hier ein wertvolles Reservoir an engagierten Mitarbeitern und Führungskräften, die bereit sind, sich für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze auch durch Kapitalbeteiligung einzusetzen.

### Management- und Belegschafts-Buyout in der Praxis

Auf den ersten Blick sind die Bedingungen für eine Management- und Belegschaftsübernahme in den ostdeutschen Unternehmen denkbar ungünstig; darauf deutet nicht zuletzt auch das geringe Interesse potentieller auswärtiger Investoren hin. Daraus kann aber, wie bereits erwähnt, nicht grundsätzlich auf die Konkursreife dieser Betriebe geschlossen werden. Ist nämlich die Belegschaft reduziert und zusätzlich qualifiziert, ist der Betrieb von Altlasten befreit, sind die erforderlichen Umstrukturierungen der innerbetrieblichen Funktionsbereiche und die zusätzlichen Modernisierungsinvestitionen durchgeführt, so wird die »unternehmerische Initiative« von Betriebsleitung und Belegschaft, gegebenenfalls in Kooperation mit westdeutschen Partnern, einer großen Zahl der heute vom Konkurs bedrohten Unternehmen zum Überleben verhelfen können. Allerdings: Diese umfangreiche Aufzählung von Überlebensbedingungen verdeutlicht auch noch einmal den enormen Handlungsbe-

darf von seiten der Wirtschaftspolitik, der Tarifpartner und der Beteiligten in den Betrieben. Mitwirken müssen hier nahezu alle Institutionen des Wirtschaftslebens, neben der Arbeitsverwaltung und den staatlichen Instanzen auf allen Ebenen nicht zuletzt auch die Kreditinstitute.

Wenn eine Lösung der Sanierungs-/Privatisierungsprobleme aus den Unternehmen selbst kommen soll, dann zeichnet sich in etwa folgender »Fahrplan« für eine Management- und Belegschaftsübernahme ab:

1. Die wichtigste Voraussetzung für die Übernahme der Unternehmen durch Management und/oder Belegschaft ist eine umfassende *Sanierungskonzeption*. Es muß unter anderem festgestellt werden, ob und in welcher Form Produkte hergestellt werden können, die zumindest langfristig am Markt erfolgreich verkauft werden können, welche Investitionen dazu erforderlich sind und wieviele und welche Mitarbeiter gegebenenfalls entlassen werden müssen. Um Entlassungen in die Arbeitslosigkeit zumindest zum Teil zu vermeiden, kann in Kooperation mit der lokalen Arbeitsverwaltung die Gründung von Qualifizierungs- und Beschäftigungsgesellschaften vorgenommen werden..
2. Die an einer Übernahme interessierten Belegschaftsmitglieder müssen die Struktur der Verteilung der *Eigentumsrechte* festlegen, an die zukünftige Entscheidungsrechte, Haftungspflichten und Gewinnbeteiligungen gebunden sind. Extrembeispiele sind einmal eine gleichmäßige Übertragung der Gesellschafteranteile auf alle Belegschaftsmitglieder und zum anderen die Übernahme des gesamten Eigenkapitals durch eine einzelne Führungskraft oder eine kleine Gruppe. In der Realität wird man sich zwischen beiden Extremen bewegen. Die konkrete Ausgestaltung hängt in erster Linie von der Risikobereitschaft der Beteiligten, ihrer individuellen Fähigkeit, Haftungskapital aufzubringen, von ihrer Stellung in der Betriebshierarchie und von den persönlichen Einschätzungen der Chancen und Perspektiven ihres Unternehmens ab. Bei den bereits abgeschlossenen Betriebsübernahmen in der ehemaligen DDR haben in der Regel einige Führungskräfte das gesamte haftende Eigenkapital und damit die unternehmerischen Entscheidungsrechte übernommen, während der überwiegende Rest der Belegschaft in Form einer Eigen- oder Fremdkapitalbeteiligung einbezogen wurde, die durch das Produk-

tivkapitalsparen im Rahmen des Vermögensbeteiligungsgesetzes (936-DM-Gesetz) aufgebracht wurde.

3. Die divergierenden Vorstellungen über die Höhe des Kaufpreises bilden in der Regel den zentralen *Verhandlungsgegenstand* zwischen den Unternehmensvertretern und der Treuhandanstalt bei einer geplanten Übernahme. Die Treuhandanstalt hat lange Zeit ihre Kaufpreisvorstellungen am Bilanzwert oder am Substanzwert der Unternehmen ausgerichtet. Angesichts der wirtschaftlichen Situation der meisten Unternehmen und der oftmals schwierigen und unklaren Rechtslage in Ostdeutschland kann aber nur der Ertragswert des Unternehmens als Grundlage für die Festlegung des Kaufpreises dienen. Weitere Auseinandersetzungen gibt es meist um die Bewertung des Anlagevermögens sowie um die Übernahme von Umweltaltlasten, Altkrediten und Verpflichtungen aus Sozialplänen. Wenn es für Belegschaftsübernahmen überhaupt eine Realisierungschance geben soll, dann müssen in diesen Fragen von der Treuhandanstalt politische Entscheidungen im Sinne des Unternehmenserhalts getroffen werden.

Bei den Verhandlungen über den Kaufpreis kann eine Art Vergleichsrechnung vorgelegt werden, die diejenigen (Alternativ-)Kosten enthält, die der Treuhandanstalt und den öffentlichen Haushalten bei einer Schließung des gesamten Unternehmens entstehen. Dies sind in erster Linie die Kosten für den Sozialplan sowie die Kosten, die durch Arbeitslosengeld bzw. Arbeitslosenhilfe auf Jahre hinaus bei der Bundesanstalt für Arbeit entstehen. Unter Berücksichtigung dieser Kosten kann es für die Treuhandanstalt im Einzelfall auch durchaus sinnvoll sein, einen »Negativ-Kaufpreis« zu akzeptieren, d. h. eine Unternehmensübernahme beim Vorlegen eines sinnvollen Sanierungskonzeptes durch die Zurverfügungstellung von Bürgschaften oder Fremdkapital zu subventionieren.

4. Dreh- und Angelpunkt der Management- oder Belegschaftsübernahme ist neben dem Sanierungsplan natürlich das *Finanzierungskonzept*. Führungskräfte und Mitarbeiter müssen dabei im Rahmen eines Management-Buyouts, der mit einer Mitarbeiterbeteiligung gekoppelt wird, nicht nur den Kaufpreis für das Unternehmen aufbringen, der sich am Ertragswert orientieren sollte, sondern auch die aktuellen Betriebsmittel und die mittelfristig benötigten Investi-

tionsmittel. Angesichts der privaten Einkommens- und Vermögenssituation der Beschäftigten und der Unerfahrenheit der meisten ostdeutschen Menschen in Finanz- und Kreditfragen scheint dies auf den ersten Blick nahezu unmöglich. Bei der Finanzierung des Management-Buyouts als wichtigstem Bestandteil des Übernahmekonzepts kommt deshalb den Banken eine zentrale Rolle zu. Denn letztendlich müssen Belegschaftsübernahmen in der Regel weitgehend, wenn nicht gar nahezu vollständig, fremdfinanziert werden, und das bedeutet, daß entsprechende Übernahme-, Sanierungs- und Finanzierungskonzepte nur unter Einbeziehung von Kreditinstituten erarbeitet und schließlich umgesetzt werden können. Auch hier sind also Flexibilität, neue Finanzierungsformen und politische Entscheidungen, zum Beispiel über öffentliche Bürgschaften, gefordert.

Wie einige bereits erfolgreich durchgeführte Übernahmen zeigen, kann der Management- und Belegschafts-Buyout ein wichtiger Bestandteil der Umstrukturierung und Sanierung der ostdeutschen Wirtschaft sein, wenn die entsprechenden Rahmenbedingungen von der Treuhandanstalt auf die Bedürfnisse der Unternehmen hin abgestimmt werden.<sup>8</sup> In den ostdeutschen Unternehmen besteht durch die Einführung der Mitarbeiterbeteiligung auf breiter Basis die Chance, eine Unternehmensform zu etablieren, die den oft verkrusteten Organisationsformen im Westen ebenbürtig, langfristig vielleicht sogar überlegen sein kann. Denn die Kopplung von materieller und immaterieller Mitarbeiterbeteiligung verwirklicht ein marktliberales Prinzip - die Zurechnung von Kosten und Erträgen an die jeweils Beteiligten - weitaus besser als traditionelle hierarchische Unternehmen: Sie verbindet die Beteiligung an Entscheidungen mit der Beteiligung an den Entscheidungsfolgen und ent-

---

8 Ein in der Presse ausführlich dargestelltes »Modell« eines Management- und Belegschafts-Buyouts in Ostdeutschland ist die Firma »Fahrzeugelektrikhandels GmbH«, Niederndorf/Chemnitz. In diesem Unternehmen haben elf Gesellschafter durch Zeichnung des Stammkapitals in unterschiedlicher Höhe die Geschäftsanteile erworben und den interessierten Mitarbeitern eine Mitarbeiterbeteiligung unter Anwendung des 5. Vermögensbildungsgesetzes in Form einer typischen stillen Beteiligung mit Gewinn- und Verlustbeteiligung angeboten. Dieses Angebot wurde von etwa der Hälfte der 130 Mitarbeiter wahrgenommen, die pro Jahr insgesamt 936 DM einbringen. Die Mitarbeiterereinlagen werden mit maximal 500 DM im Jahr gemäß § 19a EStG bezuschußt; die Sperrfrist beträgt sechs Jahre. Für die Übernahme wurde mit der Treuhandanstalt ein symbolischer Kaufpreis von 1 DM vereinbart - eingeschlossen war allerdings auch die Übernahme von ca. 12 Millionen DM Altschulden.

spricht daher dem ökonomischen Zurechnungsprinzip, das als Kern der Wettbewerbsordnung gelten kann, in höherem Maße als hierarchische Organisationsformen oder gar Kommandowirtschaften, in denen diese Zurechnung immer wieder systematisch durchbrochen wird. Mit den Folgen dieser systematischen Verletzung der ökonomischen Zurechnung hat sich ja nun nicht zuletzt die Treuhandanstalt herumszuschlagen.

Über eine breite Produktivkapitalbeteiligung werden insbesondere auch gesamtwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Effekte erzielt, die insbesondere in der heutigen Situation der ostdeutschen Bundesländer kaum zu unterschätzen sind. Denn im Gegensatz zur Lage in der Bundesrepublik nach der Währungsreform von 1948 ist heute für die ostdeutschen Länder abzusehen, daß für die Menschen dort mit der Einführung der Marktwirtschaft zunächst einmal erhebliche Probleme verbunden sind: Unsicherheit, Verlust des Arbeitsplatzes, Entwertung von Qualifikationen, Probleme der Lebensplanung und der persönlichen Wertorientierung, finanzielle Einbußen. Während also die Einführung der Marktwirtschaft für die bundesdeutsche Bevölkerung im Jahre 1948 nahezu ausnahmslos und rasch erhebliche Vorteile und Wohlstandssteigerungen mit sich gebracht hat, ist die Einführung der Marktwirtschaft in der ehemaligen DDR zunächst mit erheblichen Übergangsschwierigkeiten verbunden. Nicht zuletzt Produktivkapitalbeteiligungen können dazu beitragen, daß die betroffenen Arbeitnehmer dann aber zumindest mittel- und langfristig verstärkt am wirtschaftlichen Aufschwung in den neuen Bundesländern teilhaben können. Wenn die Treuhandanstalt sich dieser für manche Betriebe durchaus wegweisenden Konzeption stärker öffnet, statt vorrangig auf den westlichen Märchenprinzen als Käufer zu warten, kann sie einen durchaus sinnvollen Beitrag zur wirtschaftlichen Gesundung der neuen Bundesländer leisten.<sup>9</sup>

---

9 Auch in dieser Frage hat die Treuhandanstalt neue Prioritäten angekündigt: Bei gleichen Übernahmekonditionen soll nun stets dem »Management-Buyout« der Vorzug vor einer anderen Lösung gegeben werden. Bis zum Mai 1991 sind mehr als 150 Unternehmen von den eigenen Führungskräften übernommen wurden (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 7.5.1991). Dennoch gibt es in der Praxis, auch auf Seiten der Treuhandanstalt, noch vielschichtige Probleme und Hemmnisse, die eine Management- und/oder Belegschaftsübernahme behindern.

## Literatur

- Koch, A. (1991): »Eine Illusion müssen wir aufrechterhalten . . .« In: *Die Mitbestimmung*, 3, S. 158-163
- Kosta, H. G. J./Kramer, H./Slama, J. (1969): *Der technologische Fortschritt in Österreich und in der Tschechoslowakei*. Wien/New York
- Kühl, C. (1991): *Zur Finanzierung der Altlastensanierung in den neuen Bundesländern*. Forschungsbericht Nr. 5 des Instituts für Finanzwissenschaft der Johannes-Gutenberg-Universität Mainz, März 1991
- Lezius, M./Beyer, H. (1987): *Menschen machen Wirtschaft - Betriebliche Partnerschaft als Erfolgsfaktor*. Wiesbaden
- Nutzinger, H. G. (1990): »Die partizipatorische Unternehmung - Ein Modell für die sozialistischen Marktwirtschaften Osteuropas?« In: *Jahrbuch der Wirtschaft Osteuropas*, 14, 1, S. 131-157