ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Gortschewa, Tanja

Article

Internationale Strategien der sich im Transformationsprozeß befindlichen ost- und mitteleuropäischen Länder

Journal for East European Management Studies

Provided in Cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Suggested Citation: Gortschewa, Tanja (1998) : Internationale Strategien der sich im Transformationsprozeß befindlichen ost- und mitteleuropäischen Länder, Journal for East European Management Studies, ISSN 0949-6181, Rainer Hampp Verlag, Mering, Vol. 3, Iss. 3, pp. 227-248

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/90182

Standard-Nutzungsbedingungen:

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

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

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

Terms of use:

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

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

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

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Internationale Strategien der sich im Transformationsprozeß befindlichen ost- und mitteleuropäischen Länder*

*Tanja Gortschewa***

The main characteristics of the economic development of Eastern and Central European countries are determined by the transformation processes. The transformation is not only connected to the change of the economic system but it is also closely tied to the connection of different national economies and with the process of economic integration. Restructuring is one alternative for the solution of problems common to the European countries. Restructuring is an international strategy that Eastern European countries can follow because it offers chances for a common solution of the problems connected to competition in the European market. Therefore restructuring can be looked at as one variety of economic globalization.

Die Transformationsprozesse bestimmen die Hauptcharakteristiken der ökonomischen Entwicklung der Länder von Ost- und Mitteleuropa. Die Transformation ist verbunden nicht nur mit dem Wechsel des ökonomischen Modells, sondern auch mit der Verknüpfung der einzelnen nationalen Wirtschaften, sowie mit den Prozessen der ökonomischen Integration. Die Restrukturierung ist eine Alternative für die Lösung gemeinsamer Probleme in den europäischen Ländern. Als internationale Strategie, der die osteuropäischen Länder folgen können, bietet die Restrukturierung Möglichkeiten für eine gemeinsame Lösung der Wettbewerbsschwierigkeiten im Rahmen des europäischen Marktes. In diesem Zusammenhang kann die Restrukturierung als Erscheinungsform der gegenwärtigen ökonomischen Globalisierung betrachtet werden.

* Manuscript received: 17.12.97 revised: 04.05.98 accepted: 12.05.98

** *J. Hentze (wissenschaftliche Betreuung)*

1. Hauptcharakterzüge der Übergangsperiode im Rahmen des Transformationsprozesses.

Der Transformationsprozeß ist ein Prozeß, tiefgreifender Veränderungen der nationalen Wirtschaft, der sich unter dem Einfluß der sozialpolitischen Entwicklung in den Länder von Ost- und Mitteleuropa entwickelt. Dieser Prozeß ist eng mit der Rekonstruktion der entsprechenden nationalen Wirtschaften verbunden, sowie mit dem Wechsel des ideologischen Systems, aber auch mit dem Wechsel des Wirtschaftsmodells.

Der Transformationsprozeß in diesen Länder kann unterteilt werden in drei Perioden: Die Periode des Wechsels des Systems; die Übergangsperiode und die Periode der Marktwirtschaft. Zur Zeit werden die entsprechende Perioden relativ so verteilt:

- die Periode des Wechsels des Systems und des wirtschaftlichen Modells dauert von 1989 bis 1991;
- die Übergangsperiode von der staatlichen Planwirtschaft zur Marktwirtschaft dauert von 1991 bis 1994;
- die Periode des Aufbaus der Marktwirtschaft - von 1994 bis jetzt.

Man kann keine strenge Unterteilungen beim Zeitablauf des Transformationsprozesses machen, weil die Veränderungen und die Entwicklung der einzelnen Prozesse eng miteinander verflochten und determiniert sind. Deshalb ist diese Zeitunterteilung relativ. In diesem Zusammenhang versuchen wir die Grundzüge der Übergangsperiode im Vergleich mit den anderen zwei Perioden herauszusuchen und zu analysieren. Die Analyse hilft uns die internationalen Strategien der im Transformationsprozeß befindlichen Wirtschaften der Länder von Mittel- und Osteuropa zu definieren. Das ist die Grundaufgabe der Forschungsarbeit.

Auf Grund der gestellten Aufgabe machen wir eine retrospektive Analyse der wirtschaftlichen Veränderungen im wirtschaftlichen Modell der osteuropäischen Länder. Die Modellveränderungen werden nach drei Kriterien in Tabelle 1. geschildert: Wirtschaftliche Strukturen, wirtschaftliche Regelung und Orientierung der Außenwirtschaft. Gemäß der Tabelle können wir sehen, daß in der Zeit bis 1989 die staatliche Planwirtschaft herrschte. Sie charakterisierte sich durch:

- zentralisierte wirtschaftliche Strukturen; Es gab keinen richtigen Markt, sondern die Beschaffung ging durch Verteilung der Produktionsfaktoren mit Hilfe der Waren-Geld-Zirkulation. Die Produktionseinheiten (Business Strategic Units) waren streng spezialisiert bei der Produktion und sie handelten nach den von der staatlichen Ebene gegebenen Direktiven.

Tabelle 1: Grundcharakteristika des Transformationsprozesses

Kriterien	**Staatliche Planwirtschaft**	**Übergangsperiode**	**Marktwirtschaft**
	bis 1989	**1990-1994**	**1994-1997**
	* kein Markt, Verteilung durch die Waren-Geld-Zirkulation.	* Bildung neuer Strukturen: - Warenmarkt, - Investitionsgütermarkt,	* Dezentralisierte Strukturen: -nationale Privatunternehmen, -Staatliche Unternehmen,
Wirtschaftliche Struktur	* Produktionseinheiten streng spezialisiert in Produktion,nach statischen Direktiven arbeitend.	- Geld-und Kapitalmarkt, - Arbeitsmarkt.	- AG, GmbH und gemischte Eigentumsformen; -Ausländische Unternehmen.
Wirtschaftliche Regelung	* Staatliche Regelung durch das staatliche Monopol,	*Schaffung neuer Regelungsmechanismen, einschl. Gesetze für: - wirtschaftlich. Libera-lisierung,	* Primat der Marktregelung: -gewinnorientierte Produktion, - Leistungabhängige Entlohnung,
	* ideologieabhängige Entlohnung, * Kollektivdruck.	- Dezentralisierung, - Privatisation.	- Selbstmotivation.
Orientierung der Außenwirtschaft	* Kooperieren und Integration im Rahmen des RGW	* Versuche nach neuer Position im globalen Wirtschaftssystem.	* Offene Marktwirtschaft, * Internationales Kooperieren,
	* Dominierende Rolle der UdSSR * Begrenzte Kontakte mit dem restlichen Welt.	* Die Zerstörung des RGW führte zur Marktverlusten, * Senkung des Exportvolumens.	* Freie Regime für die ausländischen Investoren, * Assoziirtenmitgliedschaft an dem EU.

- staatliche Regelung, die nach den Vorschriften des staatlichen Monopols erfolgte; Die wirtschaftliche Entwicklung basierte auf einem irrational definierten sozialen Fortschritt, aber auch auf einer ideologieabhängigen Entlohnung der Arbeitskräfte und auch der Kollektivdruck hatte darauf Einfluß.
- Orientierung der Außenwirtschaft;

Die Außenwirtschaft war vollkommen nach den Prinzipien des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) orientiert. Die dominierende Rolle der UdSSR im Rahmen des RGWs beschränkte die Möglichkeit für Kontakte mit der restlichen Welt außerhalb des RGWs. Die Außenwirtschaft basierte auf dem Staatsmonopol im Außen- und Währungshandel.

Weil die Zeit der staatlichen Planwirtschaft Vergangenheit ist, beschäftigen wir uns mit der Entwicklung des Transformationsprozesses während der Übergangsperiode und der Periode der Marktwirtschaft. Wir beschränken die Forschung und werden den Transformationsprozeß nur von dem Gesichtspunkt des Prozeß-Managements untersuchen. In diesem Zusammenhang werden wir die internationalen Strategien dem Zusammenhang 'Ziel-Mittel' einordnen.

2. Rolle und Bedeutung der internationalen Strategien in der Relation 'Ziel-Mittel' während des Transformationsprozesses.

Für die beiden Perioden (die Übergangsperiode und die Periode der Marktwirtschaft), die wir weiter untersuchen werden, schildert sich der Zusammenhang 'Ziel-Mittel' wie folgt:

Zielsetzung: In der Übergangsperiode und in der Periode der Marktwirtschaft unterscheiden wir drei Hauptziele - Veränderung des Eigentums, Beseitigung des staatlichen Monopols und Institutionalisierung der neuen Marktstrukturen.

Maßnahmen/Herangehen: Die Realisierung der Ziele wäre unmöglich ohne bestimmte Klarheit darüber 'wie wird es gemacht wird'. Die Hauptmaßnahmen, die auch als Herangehen betrachtet werden können, sind:

- Privatisierung: die Veränderungen in der gesetzlichen Regelung der Wirtschaft machten die Herausbildung der dezentralisierten Wirtschaftsstrukturen und Einheiten verschiedener Eigentumsformen möglich, die sich nicht nur mit Produktion beschäftigen, sondern auch mit Handel und Dienstleistungen.
- wirtschaftliche Liberalisierung und Dezentralisierung: die Liberalisierung wäre unmöglich ohne die Steuerreform, die Preisfreigabe, die Währungskurs- und Währungshandelsliberalisierung und Freiheit bei den Vertragsabschlüssen. Die Wirtschaftseinheiten sollen dezentralisiert handeln und die Folgen sind von den Handelnden allein tragen.
- Zusammenarbeit mit den internationalen Organisationen.

Die Organisationen wie der IWF, die Weltbank und die Entwicklungsprogramme der EU mit Hilfe der Expertenberatungen, Kredite und wirtschaftliche Hilfszahlungen unterstützen den Aufbau und die Institutionalisierung der neuen Wirtschafts-und Sozialstrukturen. Mit Unterstützung der EU und durch die Finanzierung von PHARE-Programmen wurden in Bulgarien das Arbeitsamt, das Arbeitsqualifizierungsamt und das System für soziale Sicherung gegen Arbeitslosigkeit aufgebaut, die Elemente des Arbeitsmarktes bilden.

Wir finden einen bestimmten Zusammenhang zwischen den angegebenen Zielen und den betreffenden Maßnahmen unter dem Gesichtspunkt des Transformationsprozesses, d.h. Bedingtheit zwischen:

- der Veränderung des Eigentums und der Privatisierung,
- der Beseitigung des staatlichen Monopols und der wirtschaftlichen Liberalisierung,
- der institutionalen Umstrukturierung und der Hilfe der internationalen Organisationen. Deshalb werden wir sie entsprechend ‘Relation 1’, ‘Relation 2’ und ‘Relation 3' nennen. Im Laufe der Marktwirtschaftsperiode sind die Relationen ‘1’ und ‘2’ teilweise realisiert worden, ihre Entwicklung aber geht weiter. Die ‘Relation 3’ wurde noch in der Übergangsperiode vollständig realisiert. Das heißt, daß das staatliche Monopol beseitigt wurde, aber die Präzisierung der Gesetze der staatlichen Regelung erleichtert die wirtschaftliche Liberalisierung.

Die wechselseitige Bedingtheit zwischen der Zielsetzung und den entsprechenden Maßnahmen haben besondere Bedeutung für die Bestimmung der notwendigen oder zweckmäßigen Strategien. Aus diesem Grund können wir die Strategien in zwei Typen unterteilen (Tabelle 2.): nationale Strategien und internationale Strategien.

Die nationalen Strategien im Rahmen des Transformationsprozesses haben ein ‘mikro-makro’ Interface. Die internationalen Strategien haben einen großen Umfang, sie besitzen nämlich ein ‘mikro-makro-mega’ Interface. So spalten sich die Strategien, die ‘Relation 1’ betreffen, in nationale Strategien, z. B. die Massenprivatisierung, und internationale Strategien, z.B. die Kassenprivatisierung. So können wir die entsprechende nationale und internationale Strategie für die restlichen Relationen heraussuchen. Da wir uns nur für die internationalen Strategien interessieren, beschränken wir die weitere Untersuchung auf die Gebiete der internationalen Strategien.

Diese Unterteilung der Strategien während des Transformationsprozesses hat besondere Bedeutung für die Schilderung der Verknüpfung der nationalen Wirtschaft der ost- und mitteleuropäischen Länder im globalen Wirtschaftssystem, in dem sie gleichberechtigte Mitglieder werden. Falls die nationalen Strategien nur Effekte auf dem nationalen Niveau zur Folge haben, so vermuten die internationalen Strategien mehrseitige Synergieeffekte für alle Länder, die am internationalen Austausch beteiligt sind.

Zielsetzung	Maßnahmen	Strategien
1. Veränderung des Eigentums →	Privatisierung →	nationale Strategien
		internationale Strategien
2. Beseitigung des staatlichen Monopols →	wirtschaftliche Liberalisierung und Dezentralisierung →	nationale Strategien
		internationale Strategien
3. Institutionalisierung neuer Marktstrukturen →	Zusammenarbeit mit den internationalen wirtschaftl. Organisationen →	nationale Strategien
		internationale Strategien

Tabelle 2. Die internationalen Strategien in der Relation 'Ziel-Mittel'

3. Identifizierung der internationalen Strategien aufgrund der Dekomposition der Ziele während des Transformationsprozesses.

Aus diesem Grund beschäftigen wir uns weiter nur mit den internationalen Strategien vom Standpunkt der ost- und mitteleuropäischen Länder während des Transformationsprozesses. Auf dieser Basis machen wir eine **Dekomposition der Hauptziele**, welche die sich reformierenden Länder anstreben. Gemäß Tabelle 2. gibt es drei Hautziele: Veränderung des Eigentums, Beseitigung des staatlichen Monopols und Institutionalisierung der neuen Marktstrukturen. Das

erste Hauptziel -'Veränderung des Eigentums'- können wir **in drei Subziele** dekomponieren:

Optimierung der Wertschöpfung

Der Übergang zur Marktwirtschaft in den osteuropäischen Ländern charakterisiert sich durch eine Veränderung des von der Nachfrage bestimmten und nicht zahlungsfähigen Marktes, wie es der Binnenmarkt in mehreren osteuropäischen Staaten war. Sie wollten einen neuen freien Markt aufbauen, der alle Merkmale des freien Wettbewerbs hat. Dafür ist die Vielfältigkeit von Waren und zahlungsfähige Nachfrage notwendig. In soweit ist der Nachholbedarf des osteuropäischen Marktes sowohl bei Investitions- als auch bei allen Konsumgütern außerordentlich stark, aber im Laufe der Zeit wird er langsam sinken. Deshalb haben die Importwaren große Chancen einen Platz auf dem osteuropäischen Markt zu finden, soweit die nationalen Produzenten die Umstrukturierung der Produktion nicht schaffen. Die osteuropäischen Unternehmen verfügen über relativ gut qualifizierte Arbeitskräfte mit einem hohen Ausbildungsgrad, aber die Produktivität ist eine Schwachstelle ihrer Produktion. Falls das ein Problem der Organisation aber auch der Motivation ist, so können die letzten Eigentumsveränderungen etwas Positives in Richtung Verbesserung tun. Außerdem hatten diese Unternehmen die Zeit als einen ökonomischer Faktor nicht berücksichtigt: Es wäre z.B. ein Wettbewerbsvorteil die frühzeitigen Konsequenzen eines neuen Produktes oder Technologie auszunutzen. Die Qualitätsberücksichtigung wurde auch oft vernachlässigt. Die Schwächen führten früher aber noch mehr als heute zur Notwendigkeit, die Wertschöpfung zu optimieren. Die Entwicklung der Außenhandelsbeziehungen zwischen den EU-Staaten und den Staaten von Zentral- und Osteuropa kann man als nicht konsequent charakterisieren, aber trotzdem zeigt sie positive Entwicklungstrends (Tabelle 3).

Tabelle 3: Entwicklungstrends im Handel zwischen den ost- und mitteleuropäischen Länder in der Periode 1990-1995 (in %)

Länder	**Export von EU nach**			**Import nach EU von**		
Periode	**1990/91**	**1992/93**	**1994/95**	**1990/91**	**1992/93**	**1994/95**
Bulgarien	- 39.03	14.68	7.66	9.80	28.99	19.36
Polen	11.38	79.22	3.49	33.68	20.47	13.93
Rumänien	78.11	8.42	39.41	- 37.06	- 8.54	4.41
Ungarn	- 3.77	21.18	16.53	13.41	23.54	9.97
Tschechei	9.38	46.32	64.14	5.17	0.99	36.29

Quelle: Außenhandel, No.11, 1995, Sofia, S.22-23.

Die Hauptproduktionsgebiete, die die Handelsstruktur bestimmen, schließen folgende Hauptgruppen von Waren ein: Textilien, Konfektion und Schuhen; Metalle, chemische Produkte und Maschinen. Natürlich haben die einzelnen Warengruppen differenzierte Bedeutung für die entsprechenden Länder von Zentral- und Osteuropa (Tabelle 4.).

Tabelle 4: Warenstruktur des EU-Exports nach Zentral- und Osteuropa (1989-1996, in %)

Bulgarien		**Polen**		**Rumänien**		**Ungarn**		**Tschechien**	
Textilien und Schuhe	22.63	Textilien und Schuhe	16.4	Textilien und Schuhe	33.4	Textilien und Schuhe	17.8	Metalle	13.7
Metalle	15.31	Metalle	15.8	Holz und Möbel	11.5	Nahrungsmittel	15.5	Chemische Produkte	9.62
Chemische Produkte	11.19	Holzmaterial	11.5	Metalle	9.04	Elektr. Geräte	11.1	Textilien	9.47
Nahrungsmittel	9.69	Nahrungsmittel	10.4	Textilien	8.35	Chemische Produkte	10.7	Mineralien	7.95
Textilien	8.57	Chemische Produkte	8.4	Chemi-sche Produkte	5.85	Maschinen	7.3	Maschi-nenbau-produkte	7.92

Quelle: Außenhandel, No.5, 1996, S.23, Sofia.

Verstärkung der Wettbewerbsfähigkeit

Die osteuropäischen Unternehmen leiden stark im Wettbewerb und nicht nur wegen der Produktionsschwäche, sondern auch wegen der mangelhaften Vertriebskanäle, wegen der fehlenden Marketing-Kenntnisse und wegen der nicht

ausreichenden Kundeninformation und Kundenorientierung betreffs der produzierten Waren, die von den osteuropäischen Ländern auf westeuropäische Märkte kommen.

Starke Partner und zuverlässige Investoren finden

Aufgrund der ‘Economics of scope’-Theorie können bestimmte Synergieeffekte aufgrund der Partnerschaft zwischen 'westlichen' und 'östlichen' Unternehmen herauskommen. Darauf basiert die Möglichkeit, die Privatinitiative ein Feld für gemeinsame Aktivitäten zu finden. Auch wenn die politischen, juristischen und wirtschaftlichen Probleme nicht zu übersehen sind, darf das Potential des Wirtschaftsraums der osteuropäischen Länder nicht vernachlässigt werden (Kröger 1994). Die Neuverteilung der Aktivitäten bedeutet nicht automatisch die zweiseitige Neuausrichtung der Wertschöpfung, um identifizierte Nutzenpotentiale realisieren zu können. Die Aktivitäten im Osten wie im Westen müssen aufeinander und auf das gemeinsame Ziel abgestimmt werden, was nicht nur strukturelle Maßnahmen, sondern auch die Führung von neuen Steuerungsprozessen erfordert. Zum Beispiel ist das Wachstum der Direktinvestitionen (FDI) in den Staaten von Zentral- und Osteuropa differenziert und zeigt verschiedene Wachstumsraten, weil es vom Inhalt und von den Ergebnissen der wirtschaftlichen Reform in den einzelnen Ländern abhängig ist (Tabelle 5.).

Das zweite Hauptziel kann in folgende Subziele dekomponiert werden:

Erfindung der Hauptfelder der gemeinsamen Aktivitäten

Die Felder der gemeinsamen Aktivitäten können sowohl auf dem Gebiet der Produktion, als auch auf dem Gebiet des Marketings oder der Beschaffung liegen. In der Ost-West-Partnerschaft werden die beiden Unternehmen gemeinsame Wege suchen, z.B. kann die Ostseite zunächst ein Lieferant von Low-tech Produkten, Komponenten und Rohmaterialien sein. Gleichzeitig kann sich der westliche Partner auf High-tech Produkte, Design und Dienstleistungen konzentrieren. Die Frage hier ist, wie lange bleiben diese Beziehungen in solcher Form und wie werden sie weiter entwickelt?

Die Frage ist aktuell, da sich aufgrund der Divergenzthese diese Beziehungen nach dem Schema ’Zentrum-Peripherie weiter entwickeln könnten. Die andere These ist die Konvergenzthese (Canella et.al. 1993). Sie vermutet eine Ergänzung der Aktivitäten in Rahmen des gemeinsamen Unternehmens. Dieser Typ Beziehungen basiert auf einer richtigen Partnerschaft und gemeinsamen Interessen. Eine evolutionäre Entwicklung vom ‘Lieferanten' zu einem Zustand der echten Partnerschaft ist die gewünschte für osteuropäische Unternehmen.

Tabelle 5: Zustand der ausländischen Direktinvestitionen in den Ost- und Mitteleuropäischen Ländern (OMEL)

	Anzahl der ausländischen Unternehmen				**FDI - Volumen in USD, Grundkapital am Jahresanfang**			
Land	**1991**	**1996**	**Ø Veränd.**	**Anteil**	**1991**	**1996**	**Ø Veränd.**	**Anteil**
Ungarn	9 613	29 845	31%	23%	3 064	8 395	12%	38%
Tschechien	5 500	36 800	64%	22%	1 341	4 620	50%	15%
Slowakei	2 825*	10 089	40%	7%	231*	862	50%	3%
Polen	4 796	26 600	33%	19%	700	6 603	54%	22%
Slowenien	1 325	8 300	58%	5%	827	1 781	26%	7%
Kroatien	1 200	7 894	19%	6%	-	1 437	44%	5%
Mazedonien	123	269	0,5%	0%	27	30	0%	0%
Albanien	14	154**	-	-	139	396	39%	-
Rumänien	7 159	15 075	0,5%	14%	264	2 033	63%	6%
Bulgarien	100	4 510	46%	4%	100	948	103%	2%

*** Basisjahr 1992.** **** Zustand 1994.**
Quelle: Berechnet nach dem Bericht der Creditanstalt Investment Bank, Vien, Liaison Office, Sofiia.

Identifizierung der gemeinsamen Interessen,

Es gibt eine Menge Argumente, wie z.B. die fallende Umsatzrendite wegen der Verschlechterung der westlichen Marktbedingungen, die Verringerung der Pro-Kopf-Umsätze (Giersch 1997), die zeigen, daß die Unternehmen aus dem Westen einen Weg nach Osten finden könnten. Durch die Identifizierung der gemeinsamen Interessen können die Unternehmen einen Schlüssel finden, der die osteuropäische Märkte öffnen kann, wobei der Wettbewerb nicht so stark ist, aber das Marktpotential relativ vielversprechend ist.

Das dritte Ziel 'Institutionalisierung neuer Marktstrukturen' können wir in folgende Subziele dekomponieren:

- Umstrukturieren der wirtschaftlichen Produktionsstruktur;
- Bildung der Elemente des Kapitalmarktes (einschl. Aktienbörse und Wertpapiermarkt);
- Unterstützung des Außenhandels durch Schaffung von Zolladministration und Zollharmonisierung (laut Anforderungen der EU);
- Unterstützung der Währung durch die Verstärkung der Position der Zentralbank; einschl. Handelsbilanzdefizitmaßnahmen.

Zur Realisierung des dritten Ziels "Institutionalisierung neuer Marktstrukturen" haben verschiedene Programme des EU beigetragen. Ein davon ist das Programm "Phare", das auch für Bulgarien besondere Bedeutung hat. Das Budget für die Finanzierung der einzelnen Projekten wird jedes Jahr abgestimmt. Die Hauptbereiche für die Programmfinanzierung sind: Landwirtschaft, Medizinische Betreuung, Ökologie, Technische Hilfe und Unterstützung der Ausbildungsreform. Die Verteilung der finanziellen Mittel erfolgt nach bestimmten Prioritäten, die jedes Jahr verschieden sind (Tabelle 6).

Die Zieldekomposition, die wir gemacht haben, hilft bei der Identifizierung der einzelnen Strategien, die unter den Bedingungen des Transformationsprozesses möglich sind. Trotz der Unterschiede in den Positionen und der Meinungsverschiedenheiten (Michailova 1996) als internationale Hauptstrategien können wir die Kooperation, die Projektbeteiligung und die Restrukturierung ausführen. Vom Gesichtspunkt der Regelung des Transformationsprozesses haben wir schon gezeigt, daß die internationalen Strategien ein ‘mikro-makro-mega’ Interface haben, so können wir eine Matrix der Strategietypen bilden (Tabelle 7.). Laut Tabelle 3 hat die Restrukturierung ihre Schnittstellen an allen drei Interfaceebenen als eine internationale Strategie. Unterschiedlich ist die Verknüpfung der Kooperation, da sie als internationale Strategie auf Meganiveau und auf Mikroniveau einwirkt. Die Projektbeteiligung wäre möglich auf Meganiveau und auf Makroniveau, weil sich die gemeinsamen internationalen Projekte nur auf beiden Ebenen entwickeln, wie z.B. die internationalen Kredite und die internationalen Hilfszahlungen für die Umstrukturierung der Branchenstruktur der Wirtschaft oder für die Infrastrukturveränderung.

Wie Tabelle 7. zeigt, steht die Restrukturierung im Mittelpunkt während des Transformationsprozesses. Diese Position ist nicht zufällig, denn die Restrukturierungsstrategie zeigt den westlichen Unternehmen, aber auch den osteuropäischen Unternehmen die Quelle der Wettbewerbsvorteile. Aus diesem Grund sprechen die Experten von Dualer Restrukturierung (Kröger 1994) als Modell für gemeinsame Aktivitäten zwischen Osten und Westen. Das Modell der Dualen Restrukturierung enthält folgende Grundlinien:

- Im Westen wächst der Wettbewerbsdruck und das beschleunigt die Suche nach neuen Wettbewerbsvorteilen.
- Die osteuropäischen Wirtschaften haben bestimmtes ungenutztes Potential, einschl. Ressourcen, Arbeitskräfte und Güterbedarf, aber sie haben riesige Schwierigkeiten mit der Umstrukturierung während des Transformationsprozesses, die nicht nur wirtschaftlich, sondern auch politisch und sozial bedingt sind. Außerdem brauchen sie unbedingt starke Investoren und Kapitalressourcen, um die Transformation zu vollziehen.

Tabelle 6: Verteilung der Finanzmittel für Bulgarien im Rahmen des PHARE-Programms

Prioritäten Bereich	Maßnahmen für 1993	Maßnahmen für 1994	Maßnahmen für 1995
Entwicklung der Privatsektor	-Touristikbusiness, -Unterstützung des Finanzsek-tors,einschl.des Zollamtes,	-Rekonstruktion des Land-wirtschaftssek-tors, -Aufbau von Busi-nessschulen,	-Entwicklung des Programms"Small business", - Touristikbusiness,
Aufbau von Infrastruktur	-Energiesektor, - Ökologie, - Telekommunika-tion. - Transportkorridore,	-Energiesektor (Rekonstr. von Ma-riza-Iztok-Kraft-werk mit EBRD),	- Transport, - Telekommunika-tion,
Reform der Institutionen	-Administrativ- und territor.Reform, - Europäische Statistikabkommen,	-Schaffung von bürgerlicher Rechtsreform, -Schaffung von Marktkonkurrenz,	- Reform in der Gemeindeleitung,
Humanressourse, Vollbeschäftigung und Sozialpolitik	-Gesundheitswesen, -Ausbildung-TEMPUS- Pro-gramm, - Vollbeschäfti-gungsprogramm	-Aufbau von Arbeitsmarkt, - Sozialpolitik, - Programm für Arbeitquali-fizierung	-Gesundheitswesen, - Technologie und Wissenschaft

Quelle: Außenhandel, Nr. 3, 1995, Sofia, S.9.

Tabelle 7: Interface Orientierung der internationalen Strategien

Strategien/ Interfaceniveau	Restrukturierung	Kooperation	Projektbeteiligung
Meganiveau	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	ausgeprägt
Makroniveau	ausgeprägt	nicht ausgeprägt	ausgeprägt
Mikroniveau	stark ausgeprägt	stark ausgeprägt	teilweise ausgeprägt

Bei dieser Relation sieht die Duale Restrukturierung als doppelte Chance zur Überwindung der Schwierigkeiten, sowie für die westlichen Unternehmen, als auch für die osteuropäischen Unternehmen aus. Tatsächlich kann in der Praxis die Duale Restrukturierung dazu führen, den Standort Westeuropa durch Wachstum in Mittel- und Osteuropa zu stärken (Kröger 1994: 12-15, 57-68, 147-172).

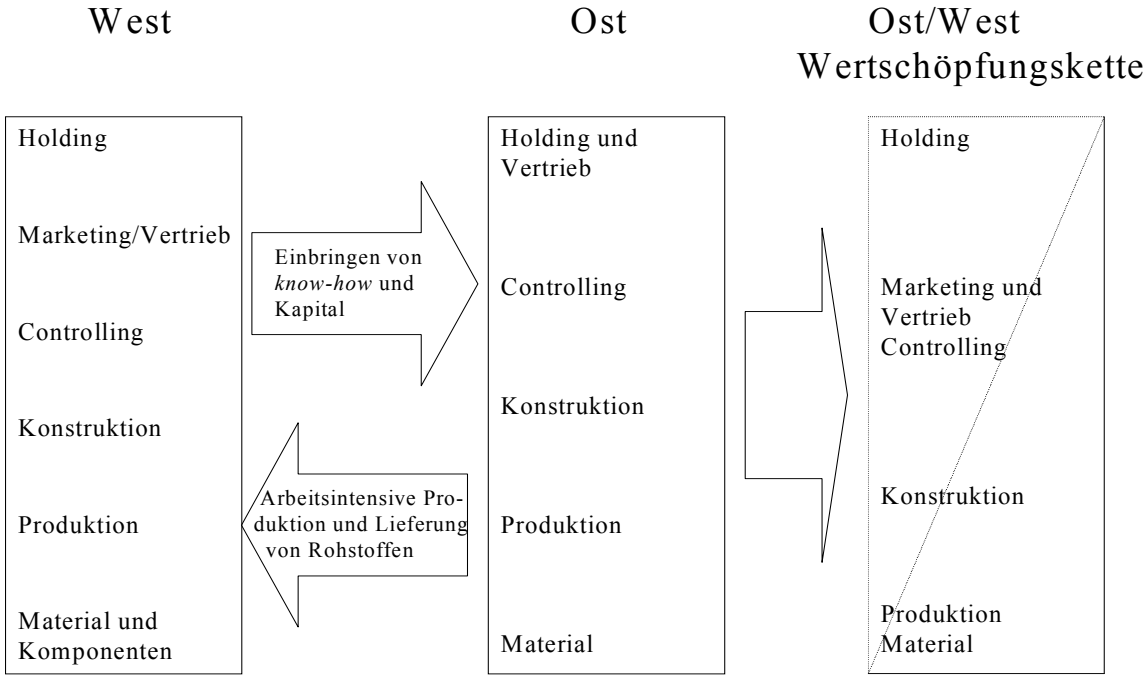
Daraus können wir folgende Schlußfolgerung ziehen: Die Duale Restrukturierung, die auf der Basis der Restrukturierungsstrategie während des Transformationsprozesses beruht, hat besondere Bedeutung für die Realisierung der Umwandlungsprozesse in den osteuropäischen Ländern, weil sie auf der zweiseitigen Möglichkeit, für die westeuropäischen Unternehmen, aber auch für die osteuropäischen Unternehmen basiert, neue Vorteile im Wettbewerb zu schaffen und bestimmten Wachstum zu verursachen.

4. Realisierungsmöglichkeiten für die Restrukturierungsstrategie im Rahmen des Transformationsprozesses.

Der Transformationsprozeß führt auch zu einem schnellen Anschluß der osteuropäischen Wirtschaft an den globalen Markt, aber sie ist noch nicht fähig die Anforderungen der westlichen Märkte in vollem Maße zu erfüllen. Aus der Situation und den Zwängen, denen die Unternehmen in West- und Osteuropa unterliegen, ergibt sich fast zwangsläufig der Lösungsansatz für beide - nämlich die gegenseitige Ergänzung der Schwächen und Stärken aufgrund der gemeinsamen Ziele und Interessen. Da bietet sich aufgrund der komplementären Stärke eine enge Zusammenarbeit westlicher und östlicher Unternehmen an. Solche Kombination der Wertschöpfungsketten kann beiden Seiten entsprechende Wettbewerbsvorteile bringen. Deshalb wird die Forschung weiter vor-

wiegend auf die Restrukturierungsstrategie konzentriert, ohne die Bedeutung der Kooperations- und Beteiligungsstrategie zu vernachlässigen. In diesem Zusammenhang sind wir der Meinung, daß 'die notwendigen Wettbewerbsvorteile sich in dieser Situation nur aufbauen lassen, wenn beide Seiten - Ost und West - ihren Wertschöpfungsprozeß eng miteinander verzahnen um ein Synergiepotential zu realisieren. Diese Verzahnung bedeutet einen tiefen Eingriff in beide beteiligten Unternehmen, nämlich die Restrukturierung. Durch die völlige Neudefinition der Wertschöp fungskette wird die Unternehmensleistung in ihrer gemeinsamen Struktur verändert'(Kroeger 1994: 10-11).

Abbildung 1: Duale Restrukturierung



Quelle: Kröger 1994

4.1. Das Wesen der Restrukturierung als makrostrategisches Konzept

Wie schon deutlich geworden ist, hat die Restrukturierungsstrategie ein 'mikro-makro' Interface. Auf dieser Basis können wir die spezifischen Charakteristiken der Realisierung dieser Strategie ableiten. Auf Mikroniveau wird die Wertschöpfungskette zwischen zwei Unternehmen aus West und Ost aufgeteilt, um eine deutliche Verbesserung der Wettbewerbsposition der gemeinsamen Unternehmen zu erreichen. Es kommt zu einer Arbeitsteilung, deren Chance darin liegt, daß sowohl die West- als auch die Ostunternehmen zukunftsorientiert gestaltet werden. Bei der Restrukturierung geht es um eine optimale Strukturierung von zwei einander komplementär ergänzenden West- und Ost-Unternehmen. Im Ex-

tremfall bedeutet dies, wirtschaftliche Gesundung im Osten und Beschleunigung der Marktentwicklung (Kalich et al. 1993). Das ist das Wesen der Restrukturierung als ein Strategiekonzept auf Makroniveau.

Unter dem Gesichtspunkt der Managementtechnologie erfolgt die Restrukturierung schrittweise. Im wesentlichen verläuft sie in drei Schritten:

1. Einschätzung des möglichen Nettonutzens für die beteiligten Seiten; Infolge der gemeinsamen Aktivitäten erwarten die beteiligten Unternehmen bestimmte Ergebnisse von der Veränderung des Wertschöpfungsprozesses. Von strategischer Bedeutung ist die Bewertung dieser Ergebnisse, da diese Bewertung der beste Indikator dafür ist , ob eine Verlagerung der Aktivitäten an den Standort Osten notwendig ist.

2. Identifizierung des Standortes gemeinsamer Aktivitäten; Vor der Suche nach dem passenden Unternehmen, entspr. Investor, sind die Entscheidungen über geeignete Länder und Branchen zu treffen. Bei der Auswahl der Zielpartner sind zahlreiche Faktoren einzubeziehen, z.B. die Vergleichbarkeit von Kulturen und Managementstilen. An erster Stelle steht die Identifizierung von Nutzenpotentialen, die sich durch die Verbindung der Unternehmen realisieren lassen.

3. Realisierungsformen der Restrukturierung; Es gibt viele Möglichkeiten für die Realisierung der Restrukturierung z.B. Schaffung von Joint Venture-Gesellschaften, Zulieferverträge, Rahmenverträge mit Lizenzvergabe, selbständige Unternehmensschaffung; Beteiligung u.a. Die Ausführung der gemeinsamen Aktivitäten hängt von den gemeinsamen Zielen, aber auch von den Charakteristiken der Umgebung, d.h. von den Faktoren der Makroumgebung und der Mikroumgebung ab.

4.2. Rahmenbedingungen der Makroumgebung für die Realisierung der Restrukturierung

Die Faktoren, die bestimmte Wirkung auf die Restrukturierung haben, nennen wir **limitierende Faktoren**. Sie beschreiben die Umgebung, in der gemeinsame Aktivitäten stattfinden sollen. Die Einschätzung der Auswirkung erfolgt durch bestimmte Parameter, die die Restrukturierung unter dem Gesichtspunkt 'mikro-makro' Interface charakterisieren. Auf dieser Basis können wir folgende Zusammenhänge identifizieren:

- die Makroumgebung ist günstig und schafft geeignete Bedingungen für die Realisierung der gemeinsamen Aktivitäten;
- die Makroumgebung ist nicht günstig und schafft keine Bedingungen für die Realisierung der gemeinsamen Aktivitäten.

Ob die Makroumgebung günstig oder nicht günstig für die Realisierung der Restrukturierung ist, werden wir entscheiden durch die Einschätzung der

a) marktspezifischen Bedingungen,

b) gesellschaftspezifischen Bedingungen und

c) gesetzlichen Bedingungen, die die Hauptelemente der Makroumgebung bilden.

Zum Beispiel die regionale Nähe charakterisiert die osteuropäischen Länder als günstigen Standort für gemeinsame Aktivitäten im Vergleich mit Südostasien. Da es darum geht, die Zeit vom ersten Entwurf bis zur Auslieferung an den Handel zu verkürzen, um die Konjunkturtrends noch genauer zu treffen, hätte eine Fertigung in Osteuropa den klaren Vorteil der räumlichen Nähe. Auf dieser Basis funktionieren in Bulgarien mehr als zehn Fertigungskooperationen zwischen bulgarischen und deutschen Unternehmen, die Modekonfektion am Weltmarkt anbieten. Die Schuhindustrie ist auch ein Feld, welches gut für gemeinsame Aktivitäten geeignet ist. Ein positives Beispiel für eine gemeinsame Produktion stellen die Kinderschuhfabrik in Dobritsch (Bulgarien) und eine deutsche AG vor, die zusammen schon seit 12 Jahren arbeiten und hervorragende Kinderschuhe an den bulgarischen und an den westeuropäischen Markt bringen. Solche allgemeine Tendenz ist in der ganzen bulgarischen Schuhindustrie zu beobachten. Laut der Daten des bulgarischen Instituts für Außenhandel exportierte Bulgarien in den letzten fünf Jahren 40% mehr Halbfabrikate (Leder- und Kunststoffe, Sohlen und Obermaterialien) für die Schuhindustrie nach Italien[1]. Die räumliche Nähe ist nicht die einzige positiv einzuschätzende Charakteristik der Marktumgebung (Tabelle 8.). Die niedrigen Lohn- und Nebenkosten in den osteuropäischen Ländern gehören auch dazu. Die Beobachtungen zeigen, daß die Facharbeiter in Polen und der Tschechei zwischen 2.50 und 3.50 DM pro Stunde, in Ungarn ungefähr 6 DM, in Bulgarien und Rumänien ca. 1.50 DM verdienen. Im Vergleich dazu beträgt der Arbeitsverdienst in Westdeutschland für die gleiche Periode 24.66 DM und in Ostdeutschland - 16.95 DM [2].

Als negativ wurde in den **marktspezifischen Bedingungen** folgendes eingeschätzt:

fehlende Marktbeziehungen: die alten zentral gestalteten Vertriebswege existieren nicht mehr. Die Privatisierung begann vom Handelssektor, weil die

[1] bulgarische Zeitschrift Außenhandel, Nr. 2, 1996, S.23

[2] Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1997, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, S. 52

Entwicklung der Groß- und Einzelhandelsunternehmen wenig Kapital und keine hochqualifizierten Arbeitskräfte braucht.

nicht entwickelte Infrastruktur: die ausländischen Investoren, die Bedingungen für Kapitaltransfer erforscht haben, unterstreichen, daß das schwach entwickelte Banksystem, die fehlenden modernen Kommunikationstechnologien sowie die schweren Verkehrsverbindungen ein Hindernis für normales Wirtschaften (Ahrens 1997) sind.

Tabelle 8: Einschätzung der Makroumgebung für die Restrukturierung

Umgebungsbedingungen	**Positive Einschätzung**	**Negative Einschätzung**
Marktspezifische Bedingungen	• räumliche Nähe, • niedrige Lohnkosten, • preisgünstige Rohstoffversorgung.	• fehlende Marktbeziehungen, • Qualitätsprobleme, • nicht entwickelte Infrastruktur.
Gesellschaftliche Bedingungen	• positiver Druck der Arbeitslosigkeit, • relativ hoher Qualifikationsgrad der Mitarbeiter, • ohne politische Auseinandersetzungen.	• ungünstige Motivation der Mitarbeiter, • unentwickelte Unternehmenskultur, • begrenzte Erfahrungen auf dem Managementgebiet. • Endogene Begleitbedingungen der Transformation.
Gesetzesspezifische Bedingungen	• relativ stabile politische Lage, • keine Möglichkeit für rückgängige Prozesse, • Neuschaffung der Gesetzgebung.	• widersprüchliche Umgebung, • ständige Veränderungen in den gesetzlichen Normen, • keine Harmonisierung und

		Standardisierung.

Qualitätsprobleme: in vielen Fällen sind diese Schnittstellenprobleme, deshalb müssen die Nachteile durch präzise Definition der zu erfüllenden Anforderungen und durch eine eindeutige Bestimmung der Verantwortung für den Gesamtprozeß minimiert werden. Die osteuropäischen Länder haben wenig Erfahrungen mit dem Total Quality Management. Dieses System strebt eine den Markterfordernissen entsprechende kundengerechte Qualität und deren kontinuierliche Verbesserung an. Um gleichzeitig die Kosten zu senken, müssen die Aufwendungen zur qualitativen Verbesserung der Unternehmensleistung die dadurch ersparten Fehler überkompensieren. Wird tatsächlich Kostensenkung erzielt, wird der Kalkulationsspielraum erhöht. Dies und ein gutes Qualitätsimage verbessern die Wettbewerbsfähigkeit und machen wieder höhere Marktanteile und Margen erreichbar (Link 1995).

Bei den **gesellschaftlichen Bedingungen** hat die Arbeitslosigkeit gewissermaßen positive Wirkung in soweit, als daß sie die Beschäftigten in osteuropäischen Unternehmen zur besseren Arbeits- und Technologiedisziplin verpflichtet. Besonders am Anfang der gemeinsamen Aktivitäten, während des Anpassungsprozesses, übt dieser Faktor positive Wirkung aus. Da die Arbeitskräfte in Osteuropa relativ gut qualifiziert sind, wäre eine Veränderung des Denkens dringend nötig, um die Arbeitsdisziplin zu verbessern. In diesem Zusammenhang spielt die Beruhigung der politischen Auseinandersetzungen eine gewisse Rolle. Die Beschäftigten können sich auf die dienstlichen Aktivitäten konzentrieren, statt politische Konflikte zu lösen. Andererseits gibt die politische Stabilität mehr Sicherheit, so daß die Leute das Privatleben als auch die Geschäftsaktivitäten planen können.

Als negativ können wir die Erbschaft von den alten Zeiten einschätzen, die keine Motivation für die Mitarbeiter schafft, z.B. gleiche Belohnung, Personalmanagement ohne individuelles Herangehen bei der Einschätzung der Tätigkeit und keine klare Bestimmung der Arbeitsverpflichtung. Bei der unentwickelten Unternehmensstruktur ist das wirklich sehr schwierig zu beseitigen. Andererseits kostet die mangelhafte Erfahrung der Mitarbeiter mit der Übernahme persönlicher Verantwortung für marktgerechte Produktentwicklung manchmal Verschlechterung der Marktpositionen, weil die gegenwärtigen Marktveränderungen sehr dynamisch sind. Das niedrige Aktivitäts- und Kreativitätsniveau der Beschäftigten kann auch Schäden oder Verluste verursachen. Die fehlende Managementerfahrung läßt einen übermäßig kollegialen Führungsstil der angestammten Ostmanager auszuüben. Sie begründet auch das verbreitete Gefühl, ein hohes Maß an notwendigem Konsens zwischen Management und Belegschaft hinsichtlich der anstehenden Entscheidungen sei

zwingend erforderlich. Unter den schwierigen und sehr strengen Anforderungen des globalen Marktes soll die Unternehmensführung unbedingt rentabilitätsorientiert sein, sonst sinkt die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wesentlich, d.h. die Unternehmensführung soll zwischen der marktbedingten Effizienz und den optimalen Tätigkeitsbeziehungen mit den Mitarbeitern balancieren.

Es gibt auch andere negative Einflüsse auf die gesellschaftlichen Bedingungen, die die negative Einschätzung der Umgebung verstärken. Im Verlauf des Transformationsprozesses zerfiel die gesellschaftliche Einheit aus politischen Gründen. Die Gesellschaft spaltete sich in eine Vielzahl von verfeindeten politischen Parteien und Gruppierungen. Einige unterstützten die früheren sozialistischen Parteien und versuchten neue Wege für Reformierung zu finden. Die anderen unterstützten die demokratischen Kräfte, die die vollkommene Restrukturierung der Gesellschaft und der Wirtschaft wollten. Diese Kräfte hatten aber wenig Erfahrung und die Schwankung der Bevölkerung zwischen beiden politischen Kräften verursachte Turbulenzen und politische Instabilität. Die Kämpfe im Reformlager ermöglichten in der Periode 1991-1995 die allmähliche Rückkehr der linksorientierten Parteien an die Macht. Die Regierungswechsel in dieser Periode erfolgten oft. Der Lebenszyklus einer politischen Regierung dauerte in den letzten Jahren im Durchschnitt zwischen ein und zwei Jahren. Diese Instabilität wurde noch durch Umverteilungskonflikte zwischen einzelnen Bevölkerungsgruppen, die in die Staatsmacht hineingezogen wurden, ergänzt und verstärkt. Diese Besonderheiten des Transformationsprozesses wurden als endogene Begleitbedingungen bezeichnet (Pysz 1994). Natürlich haben manche Länder (wie Polen und die Tschechei) diese Schwierigkeiten früher überwunden. In Bulgarien und in Rumänien kam die Lösung dieser Probleme später.

Was **die gesetzesspezifischen Bedingungen** der Makroumgebung betrifft, können wir die relativ friedliche Lage in den osteuropäischen Ländern als positiv einschätzen: Diese Länder können behaupten, daß keine Möglichkeit mehr für den Rückgang der Prozesse der politischen Demokratisierung und der wirtschaftlichen Liberalisierung existiert. Natürlich fördern die Erneuerungsprozesse eine marktorientierte Gesetzgebung, die schrittweise geschaffen werden muß. Leider ist sie nicht vollendet und die Entwicklung der realen Prozesse fordert eine ständige Veränderung der gesetzlichen Normen. Aus diesen Gründen ist die Harmonisierung und die Standardisierung der Gesetzgebung auch nicht vollendet. Diese Tatsache können wir nicht positiv einschätzen. Außerdem er-

folgen die Veränderungen in den gesetzlichen Normen so oft[3], daß die wirtschaftliche Umgebung widersprüchliche Impulse ins Ausland sendet, die sie als nichtstabil und unzuverlässig einordnen[4].

Man kann nicht eindeutig sagen, daß die Makroumgebung in diesem oder in jenem osteuropäischen Land geeignete Bedingungen für die Realisierung bestimmten Aktivitäten schafft oder nicht schafft, die unter dem Begriff 'Restrukturierung' zusammengefaßt werden. Obwohl der Transformationsprozeß in den Ländern von Mittel und Osteuropa durch gemeinsame Charakterzüge gezeichnet wird, verläuft die Umwandlung auf unterschiedliche Weise (Lindert 1996), die sich generell durch zwei Modelltypen der Transformation beschreiben laßt:

- asymmetrischer Strategientyp und
- symmetrischer Strategientyp.

Die Asymmetrie des Transformationsprozesses kommt zum Ausdruck durch die Realisierung des 'Prinzips der Hoffnung'. Dieses Prinzip geht davon aus, daß durch die Hilfe der Nachfragereduzierung die erreichte Gesundung der Wirtschaft mehr oder weniger automatisch Voraussetzungen für ein sich 'selbst einschaltendes' Wirtschaftswachstum schafft. Im Vergleich zu dieser Priorität rückte die Stärkung der volkswirtschaftlichen Angebotsseite durch mittel- und langfristig angelegten ordnungspolitischen Umbau (z.B. Reprivatisierung und Privatisierung staatlicher Betriebe) langsamer. Das war das Transformationsmodell in Polen, aber auch in Bulgarien und in Rumänien, obwohl dieser für die einzelnen Länder in verschiedenen Zeiträumen erfolgte. Demgegenüber steht das symmetrische Transformationsmodell, das z.B. in der Tschechei und in Ungarn erfolgte. Es basiert auf der Gesundung der monetären Sphäre der Wirtschaft mittels der Nachfragereduzierung. Gleichzeitig werden auch Maßnahmen zur Stärkung der Angebotsseite eingeleitet, einschl. zur Stärkung

[3] Ein negatives Beispiel für Veränderung der Gesetzgebung bezüglich die existierende Free Trade Zone in Bulgarien ist die Abschaffung der begünstigten Mehrwertsteuerzahlung gültig für die ausländischen Unternehmen, die im Rahmen der Zonen funktionieren. Bis 1993 hatten diese Unternehmen das Recht keine Mehrwertsteuer für die ersten drei Jahren nach Gründung zu zahlen. Der damalige Finanzminister, St. Alekssandrow, hat das aufgehoben und diese Veränderung der Gesetzgebung schickte viele von den ausländischen Investoren zurück. Diese hat Bulgarien verloren, aber gleichzeitig haben die Nachbarstaaten neue Investoren gewonnen, weil diese Investoren ihre Aktivitäten in die Nachbarzonen transferiert haben.

[4] Laut einer Forschungsanalyse des Instituts für freie Marktwirtschaft in Sofia haben die ausländischen Unternehmen, wie z.B. der französische Telekommunikationskonzern Alkatel, der amerikanische Chemiekonzern Monsanto und der multinationale Konzern Philips in der Periode 1995-1996 ihre Aktivitäten in Bulgarien zurückgenommen (Newsletter, Vol.5, No.6/1996, Sofia, S.13-11).

der Umstrukturierung der Produktion. Der symmetrische Strategietyp der Transformation unterscheidet sich von dem asymmetrischen Strategientyp durch den parallelen Verlauf des stabilitätspolitischen Maßnahmen zur Realisierung des Gesundungsprogramms (Kaczmarek 1995). Zur Verallgemeinerung des Themas 'Makroumgebung' können wir folgende Schlußfolgerung ziehen: Die Makroumgebung bildet nur die allgemeine Rahmenbedingung für die Entwicklung der Restrukturierung, die wir als internationale Strategie während der Transformation in den osteuropäischen Ländern betrachteten. Die individuellen Ausführungsvarianten hängen in den einzelnen Ländern davon ab:

- welche Verwertungsmöglichkeiten die entsprechenden Volkswirtschaften den ausländischen Investoren bieten,
- in welcher wirtschaftlichen Branche die gemeinsamen Interessen liegen,
- ob die betreffenden Partner die notwendigen Ressourcen und Potentiale für die Realisierung der Restrukturierungstrategie haben.

Die Entscheidung für gemeinsame Aktivitäten liegt auf dem Gebiet der betrieblichen Interessen der wirtschaftlichen Einheiten (Business Strategic Units) und ist abhängig von einer Reihe Faktoren, die bestimmte Wirkung auf das Mikroniveau haben.

Die Restrukturierung ist eine Alternative für die Lösung gemeinsamer Probleme in den europäischen Ländern. Nach der politischen Umwandlung in Osteuropa wurde eine natürliche Möglichkeit zur Erweiterung des Integrationsprozesses in Richtung 'Ost' realisiert. Natürlich ist die Restrukturierung nur eine Alternative für die gemeinsame Lösung der Wettbewerbsschwierigkeiten im Rahmen des globalen Marktes und kein Wunder oder Heilmittel, der den Transformationsprozeß in Ost- und Mitteleuropa leicht beenden kann. Es ist klar, daß sich die Länder dieser Region erst die eigenen Problemen bewußt machen müssen, die eigenen Kräfte und Ressourcen nüchtern einschätzen und dann ein klares Angebot an die westlichen Ländern für gemeinsame Aktivitäten vorstellen. Die Globalisierung der wirtschaftlichen Entwicklung zwingt die neue Marktwirtschaft als auch die hochentwickelten Wirtschaften, jeder von seinen Positionen, neue Wege zur Lösung für die gegenwärtigen Marktprobleme. Die Restrukturierung ist eine Alternative dafür. Die Kooperation und die Zusammenarbeit bietet andere Möglichkeiten für die Lösung der aktuellen Probleme. Es ist nur eine Frage der Bestimmung der Prioritäten aber auch eine Frage des Reifegrads der Teilnehmer, welche Alternative in den einzelnen Phasen der Transformation ausgewählt wurde. Die Entscheidung müssen die Partner allein entsprechend den Charakteristiken der Makroumgebung treffen. In diesem Zusammenhang können wir die strategische Dimension der Restrukturierung betonen, daß "today no firm or industry is immune from foreign competition; all managers must think and plan in global terms"(NATH 1988).

Literaturverzeichnis:

Ahrens, J. (1997): Theoretische Grundlagen für die Transformationspolitik, in: Osteuropa-Wirtschaft, 42.Jg., Nr.1.

Canella, A. A./ Hambrick, D.C. (1993): Effects of executive departure on the performance on aquired firms, in: Strategic Management Journal, Vol. 13.

Giersch, H.(1997): Der lachende Dritte, in: Wirtschaftswoche, Nr.39.

Kaczmarek, W. (1995): Wirtschaftslage und Reformprozesse, in: Sammelband Mittel-und Osteuropa, Berlin.

Kalich, P./ Sigmund, P Pohl, R.(Hrsg.) (1994): Die Herstellung marktwirtschafticher Rahmenbedingungen, Berlin.

Kröger F. (1994): Duale Restrukturierung, Schäfer-Pöschel Verlag, Stuttgart.

Lindert, K./ Lang, R.(Hrsg.) (1996): Führungskonzeptionen im Wandel - eine interkulturelle und internationale Studie, Hampp, München und Mering.

Link, F.J. (1995): Unternehmensgewinne, Konjunktur und Einkommensverteilung, Deutscher Instituts-Verlag, Köln.

Meissner, B./ Loeber, D./ Levits, E. (Hrsg.) (1992): Die Wirtschaft der baltischen Staaten im Umbruch, Köln.

Michailova, S. (1996): Approaching the Macro-Micro Interface in Traditional Societies: Evidence from Bulgaria, in: Journal for East European Management Studies, Vol.1, No.1, S. 45-48.

NATH 1988; by Hentze J./ Lindert K., Verl. Paul Haupt, Bern/Stuttgart (1992): Manager in Vergleich-Daten aus Deutschland und Osteuropa.

Pysz, P. (1994): Die Erneuerung von Wirtschaft und Gesellschaft in Polen, in: Hermann Pillat (Hrsg.), Stuttgart/ Jena/ N.Y.

Stratemann, I. (1994): Personalauswahl und -entwicklung in den neuen Bundesländern, in: Zeitschrift Arbeits- und Organisationspsychologie, Nr. 1.

Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1997, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln.