

*Dipl. Sozw. Klaus-Peter Buss*

**„Alte“ Kompetenzen für neue Geschäftsmodelle?**

**Betriebliche Anpassungsstrategien im Prozess der ostdeutschen Industrietransformation**

Göttingen 2013

<http://hdl.handle.net/11858/00-1735-0000-0001-BB98-F>

(elektronische Veröffentlichung über die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen SUB, Buchveröffentlichung in Vorbereitung)

**Kurzgliederung:**

- 1 Unbeachtete Anpassungsprozesse ostdeutscher Unternehmen
- 2 Industrietransformation und betriebliche Anpassung
  - 2.1 Erklärungsprobleme der Transformationsforschung
  - 2.2 Zwischenfazit: Ein notwendiger Perspektivwechsel
- 3 Die Bedeutung industrieller Kompetenzen für die Unternehmenstransformation
  - 3.1 Die Ausgangssituation: Unternehmen ohne Markt
  - 3.2 Der Weg zu neuen Geschäftsmodellen
  - 3.3 Zwischenfazit: Transformationsaufgaben auf dem Weg in die Marktwirtschaft
- 4 Erfolgreiche Anpassungsprozesse in ostdeutschen Unternehmen
  - 4.1 Varianz der Unternehmen – Varianz der Geschäftsmodelle
  - 4.2 Die Fertigungsspezialisten
  - 4.3 Die Produktspezialisten
  - 4.4 Die Flexiblen Spezialisten
  - 4.5 Zwischenfazit: Industrielle Kompetenzen als Grundlage erfolgreicher Geschäftsmodelle
- 5 Soziale Einbettung ostdeutscher Geschäftsmodelle
  - 5.1 Industrielle Beziehungen zwischen ‚Betriebsgemeinschaft‘ und Flächentarif
  - 5.2 Qualifikationsversorgung zwischen Arbeitsagentur und Ausbildungsverbund
  - 5.3 Zwischenfazit: Ostdeutsche Anpassungsstrategien vs. ‚westdeutsche‘ Institutionen?
- 6 Fazit
- 7 Literatur

## **Zusammenfassung:**

Im Zentrum der Studie stehen erfolgreiche betriebliche Anpassungsprozesse im Prozess der ostdeutschen Industrietransformation. Trotz einer breiten Forschung zur ostdeutschen Transformation ist dieses Phänomen bislang weitgehend ununtersucht. Während die Transformationsforschung in weiten Teilen vor allem von der Erwartung einer Angleichung der ostdeutschen an die westdeutschen Strukturen geprägt ist, folgen die realen Anpassungsprozesse im Zuge der ostdeutschen Industrietransformation einer eigenen, durch die spezifischen ostdeutschen Problemlagen bestimmten Logik. Auf der Mikroebene der Unternehmen entwickelte sich so eine Unternehmenslandschaft mit spezifischen Strukturmerkmalen und Eigenheiten der von den Unternehmen verfolgten Geschäftsmodelle. Auf der Makroebene sind die Unternehmen mit aus Westdeutschland transferierten Institutionen konfrontiert, die im ostdeutschen Kontext teils nur schwach institutionalisiert und begrenzt funktionsfähig sind, auch wenn der Institutionentransfer formal als gelungen gilt. Dies gilt insbesondere für die industriellen Beziehungen und die duale Berufsausbildung als Kerninstitutionen des (west-) deutschen Kapitalismusmodells.

Die Studie untersucht anhand von zwölf Unternehmensfallstudien die Entwicklung und Ausprägung erfolgreicher betrieblicher Anpassungsstrategien sowie die institutionelle Einbettung der von den Unternehmen verfolgten Geschäftsmodelle. Die Arbeit stellt dabei die ostdeutschen Akteure und ihr strategisches Handeln ins Zentrum der Forschungsperspektive. Sie vertritt die These, dass die besonderen ostdeutschen Rahmenbedingungen das Handeln der ostdeutschen Akteure wesentlich stärker prägen, als dies von der Transformationsforschung wahrgenommen wird. Auf der Mikroebene müssen Unternehmen und Betriebe sich mit eigenen Strategien insbesondere auch gegen westdeutsche Wettbewerber durchsetzen. Bei der Entwicklung von Wettbewerbsstärken sind sie vor allem auf vorhandene, zu DDR-Zeiten herausgebildete industrielle Kompetenzen verwiesen, die die Transformationsforschung überhaupt nicht als betriebliche Ressource anerkennt. Auf der Makroebene müssen sie mit Institutionen umgehen, die zwar dem westdeutschem Vorbild nachgebildet wurden, aber in Ostdeutschland nicht dieselbe Funktionalität entfalten. Trotzdem unterfüttert die institutionelle Einbettung ihrer Geschäftsmodelle die von den Unternehmen verfolgten Strategien. Abschließend diskutiert die Arbeit, inwiefern das komplementäre Zusammenspiel originärer Geschäftsmodelle und spezifischer Formen der Institutionalisierung für Ostdeutschland einen eigenen sozioökonomischen Entwicklungspfad begründet.