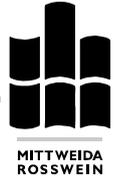




**Bildungsakademie
Mittweida e.V.**

**Hochschule Mittweida (FH)
University of Applied Sciences**



Vortragsreihe im Rahmen der Angebote für interessierte Bürger der Region Sommersemester 2006

- Thema: Vom Plan zum Markt – was ist falsch gelaufen?
- Referent: Ulrich Mignon
Geschäftsführer a. D. der Sächsischen Edelstahlwerke Freital
- Termin: 10. Mai 2006

BGH Edelstahlwerke GmbH Freital

Kurze Vorstellung des sanierten Unternehmens, wie es sich heute darstellt.
(Struktur, Produkte, Umsatz, Beschäftigung)

Ausgangssituation und Probleme des Transformationsprozesses vom Plan zum Markt

Die zentralen Probleme der Sanierung industrieller Kerne in den neuen Bundesländern:

Es gab weltweit keine Erfahrung mit der kurzfristigen Umstrukturierung einer ganzen Volkswirtschaft von der Plan- zur Marktwirtschaft.

Es mussten zwei von einander unabhängige Aufgaben zeitgleich gelöst werden: **Der Transformationsprozess** vom Plan zum Markt und **der Paradigmenwechsel** industrieller Produktion, welcher bereits Jahre zuvor in den alten Bundesländern – inspiriert durch die Produktivitätsfortschritte in Japan und den USA – in den alten Bundesländern eingeleitet worden war.

Der große Irrtum:

Er bestand darin, dass die ehemaligen Leiter der volkseigenen Betriebe davon überzeugt waren, dass Aufbau und Organisation ihrer Betriebe sich nicht prinzipiell (abgesehen von den Ballast der betrieblichen Organisationen der SED, des FDGB und der FDJ) von den Großbetrieben in Westen unterschieden. Man glaubte nur die Bezeichnungen seien andere, die Inhalte aber gleich (z. B. Kombinat = Konzern, VEB = GmbH) und die Entscheidungen würden nun von den Fachleuten im Betrieb - nach fachlichen Gesichtspunkten und nicht durch praxisferne Planer - nach politischen Gesichtspunkten getroffen.

Die Wirtschaft im Westen brauchte die Betriebe im Osten nicht:

Die westdeutsche Industrie hatte 1989 in Teilbereichen große Überkapazitäten, die die Produktionskapazitäten der DDR Betriebe kurzfristig hätten ersetzen können.

Ausgangssituation für die Betriebe im Sanierungsprozess

Neues marktwirtschaftliches Umfeld

Die Kunden / Lieferantenbeziehungen waren neu zu ordnen. Was kaufen wir zu, was produzieren wir selbst? Auch der Verlust vieler Kunden und vieler Lieferanten war zu bewältigen.

Geringe Wettbewerbsfähigkeit

Die Kosten waren zu hoch, die Produkte schlecht, die Anlagen veraltet, die Infrastruktur marode und die Marktkenntnisse (Bedarf, Qualität, Konkurrenz, Mengen) gering.

Hohes Qualifikationsniveau

Die fachliche Ausbildung der Mitarbeiter auf allen Ebenen war in der Regel besser als in vergleichbaren Betrieben des Westens.

Hohe Motivation

Die „friedliche Revolution“ hatte zu einer allgemeinen Aufbruchstimmung geführt. Alle glaubten, dass alles besser würde. Die Bereitschaft sich neuen Herausforderungen zu stellen, war die wichtigste – wenn auch nicht hinreichende Voraussetzung für einen erfolgreichen Sanierungsprozess.

Alternativen zur Beteiligung an der Sanierung der DDR Wirtschaft

Es gab zwei grundsätzlich verschiedene Wege der Beteiligung von Unternehmen und Unternehmern am Sanierungsprozess: **Neubau eines Betriebes** auf der „grünen Wiese“ oder **Übernahme eines DDR Betriebs** von der Treuhandanstalt. Die Chancen dabei erfolgreich zu sein waren aber höchst ungleich verteilt.

Die überlebenswichtige Qualifikation für den Sanierungserfolg

Wer einen volkseigenen Betrieb erfolgreich sanieren wollte, musste die Fähigkeit besitzen drei Dinge gleichzeitig zu tun, die man - will man erfolgreich sein - eigentlich nacheinander erledigen muss: **Produzieren – Sanieren – Investieren**

Die Sanierung der Sächsischen Edelstahlwerke GmbH Freital

(heute BGH Edelstahlwerke GmbH)

- Die geschichtliche Entwicklung des 150 Jahre alten Unternehmens
- Seine Produkte und deren Bedeutung für die Wirtschaft der DDR
- Sanierung durch Privatisierung
(1993 der Unternehmer Rüdiger Winterhager kauft die SEW)
- Neue Unternehmensphilosophie und Strategie wird umgesetzt
- Anpassung an die Bedingungen (die Strategieelemente)
- Die negativen Folgen der Personalanpassung
- Die Überwindung der Sanierungsfolgen am Beispiel Personal