

**discussion paper**

**WZB**

WISSENSCHAFTSZENTRUM BERLIN  
FÜR SOZIALFORSCHUNG

SOCIAL SCIENCE RESEARCH  
CENTER BERLIN

FS I 97 - 102

**Zwischen lokaler Anarchie und  
globalen Netzen: Transformationsprozesse  
im polnischen Straßengüterverkehr**

Dorothee Bohle

Mai 1997  
ISSN Nr. 1011-9523

**Research Area:  
Labour Market and  
Employment**

**Research Unit:  
Organization and  
Employment**

**Forschungsschwerpunkt:  
Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung**

**Abteilung:  
Organisation und  
Beschäftigung**

## **ZITIERWEISE / CITATION**

Dorothee Bohle

**Zwischen lokaler Anarchie und  
globalen Netzen: Transformationsprozesse  
im polnischen Straßengüterverkehr**

Discussion Paper FS I 97 - 102  
Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung 1997

**Forschungsschwerpunkt:**

Arbeitsmarkt und  
Beschäftigung

**Research Area:**

Labour Market and  
Employment

**Abteilung:**

Organisation und  
Beschäftigung

**Research Unit:**

Organization and  
Employment

**Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung  
Reichpietschufer 50  
D-10785 Berlin**

## Zusammenfassung

Die wirtschaftliche Restrukturierung in Osteuropa wird meist als ein Prozeß des Übergangs von der staatssozialistischen Ordnung zu einer *kohärenten* marktwirtschaftlichen Ordnung begriffen. Demgegenüber zeigt die vorliegende Untersuchung über die Transformation des polnischen Straßengütertransportsektors, daß das Zusammenspiel von historischer Erbschaft und gegenwärtigen Deregulierungs-, Privatisierungs- und Internationalisierungsstrategien in eine *heterogene* Struktur mündet, deren Extreme lokal anarchische und global vernetzte Unternehmens- und governance Mechanismen darstellen.

Im polnischen Straßengüterverkehr lassen sich gegenwärtig drei 'Teilökonomien' unterscheiden. Zum einen entstanden als Folge einer radikalen Deregulierungspolitik zehntausende von neuen privaten Kleinunternehmen, die unter extrem prekären Bedingungen arbeiten. Die zweite Teilökonomie ist aus dem ehemals staatlichen Sektor hervorgegangen. Dessen Restrukturierung orientiert sich an ererbten organisatorischen Grenzen, Tätigkeitsprofilen und Kundenbeziehungen. Nur in Ausnahmefällen sind die neuen privaten und die (ehemals) staatlichen Betriebe in der Lage, höherwertige Marktsegmente und strategische Marktpositionen zu besetzen. In diese dringen vielmehr westliche, global oder regional operierende Speditionskonzerne vor. Diese bewirken zwar eine Teilmodernisierung des polnischen Gütertransportsystems, aber das modernisierte Segment bleibt größtenteils unter der Kontrolle ausländischer Unternehmen. Damit steht zu befürchten, daß die Heterogenität strukturell wird, d.h., daß Teile der polnischen Ökonomie marginalisiert werden, während gleichzeitig eine profitable, westlich dominierte Kernökonomie entsteht.

## Abstract

The economic restructuring in Eastern Europe is widely considered as a process of transition from one *coherent* system - state socialism - to another, the market economy. By contrast this paper demonstrates on the basis of an analysis of the transformation of the Polish road haulage industry that the combination of historical legacies and the current strategies of deregulation, privatisation and internationalisation leads to the formation of a *heterogeneous* structure. The structure of the Polish road haulage industry oscillates between local anarchic and global network forms of enterprises and governance mechanisms.

At present, three subeconomies can be distinguished in the Polish road haulage industry. On the one hand, ten thousands of extremely small enterprises emerged as a consequence of a radical deregulation policy. These newly founded private enterprises operate under extremely precarious conditions. The second subeconomy originates from the former state sector. Its restructuring proceeds along inherited organisational boundaries, fields of activity and customer relations. Only on exceptions are the new private or the (former) state-owned companies able to enter high-quality markets or strategic market positions. These market segments are

mostly occupied by globally or regionally operating western forwarding and transport groups. The penetration of these groups in the Polish market leads to a partial modernisation of the Polish transport industry. The modernised segment, however, stays under western control. There is a real danger therefore, that the heterogeneity of the industry turns into a structural feature, i.e. that parts of the Polish economy are marginalized whereas at the same time a profitable, western dominated core economy emerges.

# Inhalt

	<b>Seite</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Ausgangsbedingungen: Organisationsmerkmale des Straßengütertransports in den 80er Jahren</b>	<b>3</b>
2.1 Organisationsmerkmale im staatlichen Sektor	4
2.2 Organisationsmerkmale im privaten Sektor	7
2.3 Zusammenfassung	8
<b>3. Der „Big Bang“ der polnischen Wirtschaft und die Transformation des Straßengütertransports</b>	<b>10</b>
3.1 Liberalisierung	12
3.2 Privatisierung	16
3.3 Internationalisierung	20
3.4 Zusammenfassung/Arbeitshypothesen	24
<b>4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung</b>	<b>26</b>
4.1 Die private Teilökonomie: „Das ist hier ein Kapitalismus aus dem 19. Jahrhundert.“	27
4.2 Die (ex)staatliche Teilökonomie: „Wir sind eine alte, zuverlässige und erfahrene Firma.“	33
4.3 Die internationalisierte Teilökonomie: „Polnische Unternehmen sind für uns keine Konkurrenz.“	37
<b>5. Schlußbemerkungen</b>	<b>43</b>
<b>Verzeichnis der Schaubilder</b>	<b>47</b>
<b>Literatur</b>	<b>47</b>

## 1. Einleitung\*

Die Entwicklung in den osteuropäischen Transformationsländern folgt, soviel ist mittlerweile deutlich geworden, kaum der „übersichtlichen Zweiakter-Dramaturgie“ (Grabher), die östliche Reformeliten und westliche Institutionen und Berater nach 1989 entworfen hatten. Nach dieser Dramaturgie sollten markt-radikale Reformen die Zerstörung der staatssozialistischen Hinterlassenschaften beschleunigen und an ihre Stelle einen umfassenden Neuaufbau von Marktwirtschaften nach westlichem Vorbild setzen. Trotz der seit 1989 erzielten Erfolge beim „Übergang“ zur Marktwirtschaft, die in der Privatisierung, außenwirtschaftlichen Öffnung und makroökonomischen Stabilisierung zumindest der mittelosteuropäischen Reformländer gesehen werden, lassen die hier eingeschlagenen Entwicklungspfade nur partielle Annäherungen an das westliche Modell erkennen. Zumindest die Ergebnisse der mittlerweile recht umfangreichen evolutions- und netzwerktheoretischen Transformationsforschung legen vielmehr nahe, daß statt Konvergenz an das westliche Muster Eigentümlichkeiten eines östlichen Musters zu beobachten sind<sup>1</sup>.

Die Eigentümlichkeiten osteuropäischer Kapitalismen, wie sie beispielsweise in hybriden Eigentumsformen, der Bedeutung informeller Vernetzungen oder schattenwirtschaftlicher Aktivitäten zum Ausdruck kommen, werden in diesen Ansätzen auf die *Pfadabhängigkeiten* ökonomischer Entwicklung zurückgeführt. Historisch ererbte Institutionen, Organisationsformen und Routinen drücken den gegenwärtigen Transformationsprozessen ihren Stempel auf. Transformation ist weniger der zielbestimmte Übergang zur Marktwirtschaft als vielmehr eine in ihrem Ergebnis offene *Rekombination* des historischen Erbes durch gegenwärtige Restrukturierungsstrategien.

---

\* Dieses Papier wäre ohne all jene GesprächspartnerInnen in östlichen wie westlichen Transportunternehmen, Verbänden, Ministerien und Forschungseinrichtungen, die sich Zeit für mich genommen haben, niemals zustande gekommen. Ihnen sei für ihre Gesprächsbereitschaft ebenso gedankt wie Joanna Biniek und Maciej Wilga für ihre Übersetzungsleistungen, ohne die ich mir ein Feld wie den polnischen Straßengüterverkehr schwerlich hätte erschließen können. Bedanken möchte ich mich schließlich ganz herzlich bei Gerlinde Dörr und Dieter Plehwe für ihre kritische Lektüre und Überarbeitungshinweise, von denen dieser Text erheblich profitiert.

<sup>1</sup> Zum evolutionsökonomischen Transformationsansatz vgl. Murrell (1992, 1993), Poznanski (1993). Einen sehr guten Überblick über die evolutions- und netzwerktheoretische Transformationsforschung vermittelt der Band von Grabher and Stark (1997). Vgl. zudem die Beiträge von Brie, Hayri und McDermott, Whitley und Henderson, Juchler in dem Band von Rudolph (1995), Whitley, Henderson et al. (1996), sowie den Band von Bryant and Mokrzycki (1994). Zu einer kritischen Auseinandersetzung mit diesen Konzepten der Pfadabhängigkeit und einer politischen Fundierung der ökonomischen Transformation vgl. Burawoy (1994).

In vielen Untersuchungen wird danach gefragt, in welcher Weise die historischen Ausgangsbedingungen sich im Transformationsprozeß niederschlagen. Im Vordergrund stehen dabei häufig Analysen der Restrukturierung ehemals staatlicher Unternehmen oder Untersuchungen über die Herausbildung neuer privater Unternehmen.<sup>2</sup> Auffällig ist allerdings, daß ein zentrales Moment der Restrukturierung der osteuropäischen Wirtschaften, die Öffnung gegenüber internationaler Konkurrenz und internationalem Kapital in diesen Arbeiten oft vernachlässigt wird. Es scheint, daß die Konzentration auf Pfadabhängigkeiten zumindest partiell den Blick auf neue Akteure verstellt.<sup>3</sup> Ein weiteres Problem der Arbeiten ist es, daß sie sich meist nur auf einen Ausschnitt der Transformation - entweder staatliche oder private Unternehmen - beschränkt. Die Frage nach den Verknüpfungsmustern der drei zentralen Elemente der wirtschaftlichen Restrukturierung: Restrukturierung ehemals staatlicher Unternehmen, Entstehung neuer privater Unternehmen und Internationalisierung der Wirtschaft wird dadurch vernachlässigt.

Die vorliegende Untersuchung knüpft an diese Überlegungen an. Anhand einer Analyse der Entwicklungen im polnischen *Straßengüterverkehrssektor* sollen die Auswirkungen des für den Transformationsprozeß zentralen Zusammenspiels von historischer Erbschaft, Deregulierung, Privatisierung und Internationalisierung der Wirtschaft herausgearbeitet werden. Die Untersuchung arbeitet mit der Hypothese, daß in diesem Zusammenspiel unterschiedliche „Teilökonomien“ entstehen, die sich in einem Spannungsfeld zwischen durch Deregulierung geförderter *lokaler Anarchie* und der durch Internationalisierung hervorgerufenen Einbindung in *globale Netzwerke* ansiedeln. Das Ziel der Untersuchung ist es, den Entstehungsprozeß und die Binnenstrukturen dieser Teilökonomien herauszuarbeiten und - soweit es das bisherige Material zuläßt - ihre Verknüpfung miteinander zu analysieren.

Um dieses Ziel zu erreichen, wurde die folgende Vorgehensweise gewählt. Die Untersuchung arbeitet mit einem sektoralen Fokus, der sich zudem auf einen Sektor bezieht, der gemeinhin nicht als zentral für Transformationsprozesse erachtet wird. Dieser Zuschnitt, so begrenzt er hinsichtlich der Verallgemeinerungsfähigkeit der Ergebnisse auch ist, scheint aus zwei Gründen sinnvoll: einerseits verhindert die sektorale Analyse einen zu engen Blickwinkel auf die Transformationsprozesse. Der Straßengütertransportsektor ist zugleich einer Transformation von „unten“ durch Neugründung von Unternehmen, von „oben“ durch die Privatisierung staatlicher Unternehmen und dem Interesse ausländischen Kapitals ausgesetzt. Andererseits ist der Transportsektor, da er

---

<sup>2</sup> Vor allen Dingen im ungarischen Fall gibt es ein großes Interesse an der Entwicklung der Privatwirtschaft „von unten“. Das Interesse richtet sich insbesondere darauf, inwieweit die unter dem Staatssozialismus entstandene zweite Wirtschaft Vorteile für die Herausbildung einer endogenen Privatwirtschaft bringt.

<sup>3</sup> Eine Ausnahme ist die Forschung zur DDR. Hier ist die Tatsache, daß die Transformation wesentlich durch westliche Akteure geprägt ist, überdeutlich.

an der Schnittstelle von Produktion und Distribution verortet ist, in wesentliche Veränderungen der Produktions- und Distributionsorganisation eingebunden<sup>4</sup>.

Das Untersuchungsland Polen wurde gewählt, da hier schon lange vor dem Ende des staatssozialistischen Regimes eine Abkehr von dem „klassischen System“ (Kornai) vollzogen wurde. Neben der Einführung indirekt-monetärer Steuerungsformen im staatlichen Sektor der Ökonomie wurde in den 80er Jahren das Entstehen eines privatwirtschaftlichen Sektors gefördert (vgl. Heidenreich 1994).

Anhand eines Überblicks über die Organisation des polnischen Straßengüterverkehrsmarktes in den 80er Jahren wird zunächst die historische Erbschaft rekonstruiert (Teil 1). Anschließend werden die wichtigsten Veränderungen in der Regulation und Organisation dieses Marktes seit 1989 dargestellt (Teil 2). Diese beiden Schritte dienen als Grundlage für die Entwicklung und Spezifizierung der Thesen zur Herausbildung unterschiedlicher Teilökonomien. Im dritten Teil werden die Arbeitshypothesen einer ersten empirischen Überprüfung unterzogen. Die Grundlage dieser empirischen Überprüfung bilden Interviews mit Geschäftsführern oder leitenden Angestellten in insgesamt 16 polnischen Transport- und Speditionsunternehmen (Teil 3).

## **2. Ausgangsbedingungen: Organisationsmerkmale des Straßengütertransportes in den 80er Jahren<sup>5</sup>**

Der Straßengütertransport spielte in den staatssozialistischen Gütertransportsystemen eine vergleichsweise geringe Rolle. Das in diesen Ländern vorherrschende bahnzentrierte Verkehrsmodell war z.T. historisch begründet: von wenigen Ausnahmen abgesehen hatten die osteuropäischen Länder bis nach dem zweiten Weltkrieg weder entwickelte Strukturen für den Straßenverkehr,

---

<sup>4</sup> Der Zusammenhang zwischen Veränderungen in der Produktionsorganisation und im Gütertransportsystem wird deutlich, wenn man sich die Rationalisierungsprozesse der letzten 10-15 Jahre in Westeuropa vor Augen führt. Diese führen zu völlig neuen Anforderungen und Zuschnitten des Transportsektors. Im Rahmen von just-in-time Produktion, lean production, outsourcing etc. verlangen die industriellen Verlager nach logistischen Gesamtkonzepten, die den Speditionen im Extremfall die Aufgabe der Optimierung der gesamten Wertschöpfungskette zukommen läßt. Logistikanbieter, die diese Leistungspalette übernehmen, haben mit den „traditionellen“ Transportanbietern nicht mehr besonders viel gemeinsam. (vgl. zu diesem Themenkomplex: Bieber and Sauer (1992), Danckwerts (1991)).

<sup>5</sup> Die folgenden Ausführungen beruhen, wenn es nicht ausdrücklich anders gekennzeichnet ist, auf Bennathan and Thompson (1992), Gregorczyk, Jarosinski et al. (1995), Roe (1992).

noch eine Kraftfahrzeugindustrie<sup>6</sup> (vgl. Paprocki 1992). Aber auch die staatssozialistische Transportpolitik setzte im wesentlichen auf den Verkehrsträger Bahn. Die Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Verkehrsträgern wurde staatlich reguliert, wobei im Landgüterverkehr der Bahn im Prinzip alle Massengütertransporte und Transporte über größere Entfernungen zugewiesen wurde, während der Straßengüterverkehr vornehmlich im Bereich des Nahverkehrs operierte (Kruse and Gleue 1993). Von diesem Modell bahnzentrierter Verkehrspolitik wich auch die polnische Transportpolitik nicht ab. Ab Mitte der 80er Jahre war allerdings eine zunehmende Verlagerung des Bahnverkehrs auf die Straße festzustellen. Dies ist zurückzuführen auf eine - wenn auch sehr vorsichtige - Deregulierung der Transportmärkte, in deren Zuge ein Anstieg der Zahl an LKWs und ein wachsender Anteil an Straßengütertransporten über große Entfernungen festzustellen ist (vgl. Schmidt 1995).

Die Organisation des Straßengüterverkehrs spiegelte die planwirtschaftliche Verfaßtheit der Ökonomie wieder. Der Gütertransport erfolgte durch wenige große, integrierte und landesweit operierende Unternehmensgruppen, die entweder dem Transportministerium oder einzelnen Branchenministerien unterstanden. Die Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Unternehmen beruhte auf der Abgrenzung und Verregelung einzelner Märkte. Die ökonomische Reformpolitik Anfang der 80er Jahre bewirkte jedoch einen Autonomiegewinn der einzelnen Unternehmenseinheiten und beinhaltete erste Deregulierungsschritte auf dem Gütertransportmarkt. Die strikte Trennung einzelner Marktsegmente wurde gelockert und privaten Unternehmen wurde der Marktzugang ermöglicht. In der Folge bildete sich neben dem dominanten staatlichen Sektor bereits in den 80er Jahren ein nicht unbedeutender, kleinbetrieblich strukturierter Privatsektor im Straßengüterverkehr aus.

## 2.1 Organisationsmerkmale im staatlichen Sektor

Im staatlichen Sektor ließen sich zwei unterschiedliche Organisationsformen unterscheiden: der öffentliche (a) und der Branchenverkehr (b). Von entscheidender Bedeutung war zudem der Werkverkehr (c).

### a) der öffentliche Verkehr

Die Aufgabe des öffentlichen Transportes war es, sowohl Güter- wie Personentransporte durchzuführen. Im *Binnenverkehr* wurde diese Aufgabe vorwiegend von einer landesweit operierenden Unternehmensgruppe, PKS,

---

<sup>6</sup> Einen weiteren Grund für die Dominanz der Bahn in den mittel- und osteuropäischen Ländern nennt Paprocki (1992:19): die Förderung der Bahn als hauptsächlichem Verkehrsträger entsprach demnach auch den Bedürfnissen der hier stationierten sowjetischen Armee.

wahrgenommen, welche 1989 insg. 110.000 Personen beschäftigte, 22.000 Busse und 21.000 LKWs einsetzte. Die PKS-Gruppe bestand aus 4 Unternehmen. Das größte, PKSK hatte insgesamt 193 Zweigbetriebe, die unter 14 regionalen Direktoraten zusammengefaßt waren und operierte in 40 der 49 Wojewodschaften. Die drei anderen PKS-Unternehmen waren mit insgesamt 41 lokalen Zweigbetrieben für die restlichen 9 Wojewodschaften zuständig. Damit war Polen insgesamt mit einem dichten Netz von PKS Betrieben überzogen.

Für die Durchführung des *internationalen Güterverkehrs* war ein anderes Unternehmen, PEKAES, zuständig. Bereits 1982 wurde das Unternehmen in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, wobei der Aktienbesitz allerdings zu 100% in staatlicher Hand blieb.<sup>7</sup> Bis 1987 hatte PEKAES ein Monopol für den internationalen Transport. Nur für den Fall, daß die Kapazitäten des Unternehmens ausgelastet waren, gab es die Möglichkeit, ein anderes Transportunternehmen mit internationalen Transporten zu beauftragen. PEKAES setzte 1989 insgesamt 1300 Trucks ein.

Neben den reinen Transportunternehmen gab es zwei Speditionsgruppen, von denen die eine, PSK, für den Binnenmarkt, die andere, Hartwig, für die Vermittlung von Transporten ins und vom Ausland zuständig war. Hartwig war damit der Hauptpartner für die PEKAES-Gruppe.

Bis auf Hartwig unterstanden alle Unternehmen des öffentlichen Transports dem Ministerium für Transport. Hartwig unterstand dem Ministerium für Außenhandel.

#### b) der Branchenverkehr

Der andere Typus des staatlichen Transports war der Branchentransport. Unternehmensgruppen waren hier nach den Transporterfordernissen unterschiedlicher Branchen aufgeteilt und unterstanden den jeweiligen Branchenministerien. So waren beispielsweise im Bereich der Bauindustrie insgesamt 41 TRANSBUD-Unternehmen mit mehr als 13.000 LKWs tätig, der Binnenhandel wurde von 36 Unternehmen mit über 12.000 LKWs ausgeführt, die vorwiegend in den Städten operierten und in der Industrie gab es 13 Unternehmen mit insgesamt 5000 LKW, die für diverse Branchen zuständig waren. Insgesamt gab es sechs Bereiche, in denen Branchentransportunternehmen tätig waren.

Tabelle 1 verdeutlicht die hochkonzentrierte Unternehmensstruktur im öffentlichen und im Branchenverkehr in den 80er Jahren.

---

<sup>7</sup> Woyciechowski (PGT, 24.4.1996) zufolge erfolgte diese Umwandlung, um - vor dem Hintergrund des in Polen ausgerufenen Kriegsrechts - das Unternehmen vor eventuellen Beschlagnahmungen von LKWs im Ausland zu schützen.

Tab 1: Größenstruktur der polnischen Straßentransportunternehmen 1988  
(Unternehmen im öffentlichen und Branchenverkehr nach Anzahl der LKW und Anhänger)

	Gesamt	< 75	76-100	101-150	151-200	201-300	301-500	501-700	701-1000	1001-1500	>1500
Insgesamt	260	32	21	26	30	60	49	22	10	5	5
öffentlicher Verkehr	47	20	11	6	2	3	-	-	2	1	2
darunter: PKS	4	-	-	-	-	-	-	-	2	-	2
Branchenverkehr	213	12	10	20	28	57	49	22	8	4	3

Quelle: Transport-Wyniki Dzia³alnoœci (GUS 1989)

### c) der Werkverkehr<sup>8</sup>

Der Werkverkehr stellte die dritte Säule des Transports in staatlicher Hand dar. Sein Anteil am Gütertransport war sehr hoch. Über die Hälfte des Straßengüterverkehrsaufkommens (in t) wurde in den 80er Jahren durch den Werkverkehr durchgeführt und ca. 40% der gesamten polnischen LKWs gehörten branchenfremden Unternehmen. Dieser hohe Anteil des Werkverkehrs ist einerseits auf seine besondere Aufgabenstellung zurückzuführen (beispielsweise der Bedarf an Spezialfahrzeugen und eine hohe Einsatzfrequenz im Baustellenverkehr), stellte andererseits aber auch eine typische Reaktion staatlicher Unternehmen auf die Probleme planwirtschaftlicher Steuerung dar. Die Transportplanung war der ökonomischen Wachstumsplanung untergeordnet. Transportkapazitäten waren deshalb bei unvorhergesehenen Veränderungen in der Produktion oder dem Handel regelmäßig ein Engpaß. Um sich gegen diesen Engpaß abzusichern, bauten die Unternehmen eigene Transportkapazitäten auf. Der hohe Anteil des Werkverkehrs spiegelte damit die staatssozialistischen Unternehmen inhärente Tendenz zur Autarkie wieder.

Die Steuerung der staatlichen Unternehmen folgte weitgehend einem hierarchischen Muster. Allerdings war seit den Reformen Anfang der 80er Jahre<sup>9</sup> die direkte staatliche Kontrolle der Unternehmen zurückgeschraubt worden. Grundlegende Entscheidungen wie die über den allgemeinen Haushalt, die Investitionen der Unternehmen oder die Festsetzung der Frachttarife wurden zwischen den Unternehmenszentralen und den zuständigen staatlichen Behörden ausgehandelt und innerhalb der Unternehmensgruppen von oben nach unten weitergegeben. Eine weitergehende Unabhängigkeit in diesen Bereichen erlangte alleine die PEKAES-Gruppe. Als einziges Transportunternehmen

<sup>8</sup> Als Werkverkehr wird der Eigenverkehr produzierender oder handelstreibender Unternehmen bezeichnet.

<sup>9</sup> Zu den Wirtschaftsreformen vgl. Kondratowicz/Okolski (1993), World Bank (1987).

konnten sie ihre Frachttarife frei aushandeln. Das Unternehmen bekam allerdings auch keine Subventionen mehr.

Die staatliche Kontrolle des laufenden Geschäfts der Unternehmen beschränkte sich auf indirekt-monetäre Steuerungskriterien. Zudem hatte hier die Belegschaft weitreichende Kontroll- und Mitbestimmungsbefugnisse erhalten, wie etwa ein Vetorecht bei der Gewinnverteilung, den Investitionen und der Besetzung von Managementpositionen.

Die Zuständigkeitsbereiche der unterschiedlichen Unternehmensgruppen waren ursprünglich klar voneinander abgegrenzt. Im Zuge der Reformpolitik in den 80er Jahren wurde die starre Abgrenzung der Tätigkeitsbereiche jedoch aufgeweicht. Der Branchenverkehr ebenso wie die Auslandsspeditionen verloren ihre Monopolstellung in ihren jeweiligen Marktsegmenten. Die daraus resultierende Überlappung von Tätigkeitsbereichen und eine leicht rückläufige Entwicklung des gesamten Straßengüterverkehrsaufkommens führte zu einer beginnenden Konkurrenz zwischen den einzelnen Unternehmensgruppen. Im Segment des Nahverkehrs verlor vor allen Dingen der Branchenverkehr nach der Aufhebung seines Monopols an Marktanteilen zugunsten des Werkverkehrs, genereller kann man hier von einer fast vollständigen Überlappung der beiden Transportarten sprechen.<sup>10</sup> Einzig die PKS-Gruppe engagierte sich kaum mehr im Segment des Nahverkehrs, sie gewann in den 80er Jahren jedoch an Marktanteilen im Fernverkehr.

Klar voneinander abgegrenzt blieb demgegenüber der nationale und internationale Verkehr. Für den internationalen Transport war und blieb weiterhin die PEKAES-Gruppe zuständig. Zudem waren die Tätigkeitsbereiche zwischen Spedition und Frachtführern weiterhin getrennt. Nur vereinzelt wurden Speditionen selber als Frachtführer tätig. Größtenteils blieb ihre Rolle auf die reine Vermittlungstätigkeit begrenzt.

## 2.2 Organisationsmerkmale im privaten Sektor

In den 80er Jahren war bereits ein bedeutender Anstieg des privaten Sektors im Straßengüterverkehr zu beobachten. Der LKW-Transport eignet sich in besonderer Weise für den Markteintritt von Eigentümer-Unternehmen, die meist wenig anspruchsvolle Transportleistungen ausführten. Die Anzahl der LKWs in privatem Besitz verdreifachte sich zwischen 1980 und 1989 und machte Ende der 80er Jahre fast die Hälfte des polnischen Gesamtbestandes an LKWs aus. Der Anteil des privaten Sektors am Transportaufkommen war allerdings mit 17,4% (1988, gemessen in tkm) weniger bedeutend. Dies kann als ein Indiz

---

<sup>10</sup> Gleichzeitig war der private Verkehr vornehmlich in diesem Marktsegment aktiv.

dafür gelten, daß die privaten Unternehmen vorwiegend im Nahverkehr tätig waren.

Über die Struktur des privaten Sektors gibt es kaum Angaben. Zu vermuten ist, daß der private Sektor bis zum Ende der 80er Jahre zum allergrößten Teil aus kleinsten Eigentümer-Unternehmen bestand. Geltende Einschränkungen privatwirtschaftlicher Aktivitäten verhinderten allgemein das Wachstums privater Betriebe in den 80er Jahren.<sup>11</sup>

## 2.3 Zusammenfassung

Die Struktur und Organisationsformen des polnischen Straßengüterverkehrs in den 80er Jahren wiesen damit eine Reihe von spezifischen Merkmalen auf, die die Ausgangsbedingungen für den postsozialistischen Transformationsprozeß darstellen. Dabei können die folgenden Punkte hervorgehoben werden:

- In den 80er Jahren hat sich im Transportsektor eine *duale Unternehmensstruktur* herausgebildet. Einem durch große, integrierte Unternehmen und durch administrative Koordination charakterisierten staatlichen Sektor stand ein schnell wachsender, vornehmlich durch Kleinunternehmen geprägter privatwirtschaftlicher Sektor gegenüber.
- Innerhalb des staatlichen Sektors unterlag die für den *internationalen Verkehr* zuständige PEKAES-Gruppe einer besonderen Regulierung, die stärker vom „klassischen“ staatssozialistischen Modell entfernt war als die der anderen staatlichen Unternehmen. PEKAES wurde relativ frühzeitig in eine Aktiengesellschaft umgewandelt, konnte die Frachttarife frei aushandeln und wurde nicht mehr subventioniert. Auch in anderer Hinsicht war es ein wesentlich „moderneres“ Unternehmen als die anderen staatlichen Unternehmen. Die Investitionen in den Fuhrpark waren weitaus höher, da die Fahrzeuge den internationalen Normen angepaßt sein mußten. Von daher hatte PEKAES im Gegensatz zu den anderen staatlichen Unternehmen bereits vor 1989 eine zum größten Teil aus westlichen Fahrzeugen bestehende Flotte.
- Zwischen den einzelnen Unternehmensgruppen des staatlichen Sektors gab es eine zunächst klar geregelte Arbeitsteilung, die allerdings in den 80er Jahren ansatzweise aufgehoben wurde. Die Folge war eine *Überlappung des Tätigkeitsprofils* unterschiedlicher staatlicher und privater Unternehmen.
- Der *Spezialisierungsgrad* der staatlichen Unternehmen ist - innerhalb der jeweiligen Marktsegmente - relativ gering. Die einzelnen Unternehmensgruppen führten eine breite Palette unterschiedlicher Leistungen aus und waren dementsprechend im Besitz der jeweils notwendigen Anlagen. Ein

---

<sup>11</sup> zu der Entwicklung des privaten Sektors in Polen vergl. Rostowski (1990)

Beispiel für die Integration von sehr unterschiedlichen Tätigkeiten ist die PKS-Gruppe mit ihrer Zuständigkeit für Personen und Güterverkehr.

- Dem geringen Grad der Spezialisierung einzelner Transportunternehmen entspricht eine insgesamt *geringe Ausdifferenzierung* des Transportmarktes. Die Anforderungen seitens der Verlager bezogen sich im wesentlichen auf einfache Warentransporte von A nach B. Speditionen waren vor allem für die Organisation des Wechsels von Verkehrsträgern zuständig. Die Nachfrage nach einer weitergehenden Integration von Transport- und Speditionsleistungen und Produktion, oder nach einer größeren Ausdifferenzierung des Leistungsangebotes seitens der Transportunternehmen scheint in den 80er Jahren eher gering gewesen zu sein.<sup>12</sup>

Tab. 2: Zusammenfassung: Unternehmensgruppen und Marktsegmente im Straßengütertransport (Polen, 80er Jahre)

	Binnenverkehr				internationaler Verkehr		
Transportart	öffentl. Verkehr	Branchenverkehr	Werksverkehr	privater Transport	Spedition		internationaler öffentlicher Verkehr
Gründungsorgan und übergeordnete Behörde	Transportministerium	haupts. Branchenministerien		Wojewodschaften	Transportministerium	Außenhandelsministerium	Transportministerium
Marktsegment	v.a. Fernverkehr, Güter- und Personentransport	v.a. Nahverkehr spezialisierte Verkehre für bestimmte ökonomische Branchen		v.a. Nahverkehr	Organisation des Verkehrsträgerwechsels im Binnenland	Organisation des grenzüberschreitenden Verkehrs	internationaler Transport
wichtigste Unternehmensgruppen	4 PKS-Unternehmen	insgesamt 213 Unternehmen zusammengefaßt unter 6 Branchengesellschaften (Transbud, Transmeble, Transmlecz etc.)	Keine eigenständigen Unternehmen, integriert in Produktions- oder Handelsunternehmen	unzählige Kleinstunternehmen	PSK	Fünf Hartwig Unternehmen	PEKAES

<sup>12</sup> Interessant wäre es allerdings zu sehen, inwieweit sich in den 80er Jahren bereits Anforderungen der auf dem polnischen Markt existierenden westlichen Verlager (wie beispielsweise FIAT) verändert haben.

### **3. Der „Big Bang“ der polnischen Wirtschaft und die Transformation des Straßengütertransports**

In Polen läutete die Implementierung des „Balcerowicz Plans“ im Januar 1990 den endgültigen Eintritt in die postsozialistische Ära ein. Vor dem Hintergrund gravierender ökonomischer Probleme - am Ende der achtziger Jahre war es trotz ökonomischer Reformen gerade erst gelungen, das wirtschaftliche Niveau von 1978, also dem Jahr vor dem Kriseneinbruch, wieder zu erreichen - ergriff die politische Führung, in enger Zusammenarbeit mit westlichen Beratern und internationalen Organisationen (IWF) die Gelegenheit, ein marktradikales Reformprogramm zu implementieren. Zentrale Elemente des Reformprogramms waren

- die Liberalisierung der Preise, des Außenhandels und die allgemeine Deregulierung der Marktzugangsbarrieren. So sollten private Wirtschaftsaktivitäten initiiert, der Wettbewerb forciert und der bürokratische Allokationsmechanismus durch einen marktförmigen ersetzt werden.
- die Privatisierung der staatlichen Unternehmen. Solchermaßen sollte die Subventionsmentalität der Betriebe und die alle Entscheidungen blockierenden korporatistischen Bündnisse zwischen Fabrikdirektoren, Belegschaft und aufsichtsführender Behörde außer Kraft gesetzt werden.
- hohe Priorität schließlich genoß die Herstellung der Preis- und Geldwertstabilität, die durch die Konvertierbarkeit der Währung, eine restriktive Lohnpolitik und eine Hochzinspolitik erreicht werden sollte (vgl. Sachs 1993; Juchler 1995).

Scheinbar hergeleitet aus objektiven Erfordernissen der „reinen Ökonomie“, in sich kohärent, und unabhängig von sozialen Gegebenheiten jederzeit und überall einsetzbar, gewannen solche Masterpläne des „Übergangs zur Marktwirtschaft“ in Osteuropa<sup>13</sup> an ungeheurer Popularität. Dahinter verbarg sich allerdings weniger ein „rein“ ökonomisches als vielmehr ein politisches Projekt. Die Implementation der Schocktherapie zielte auf eine „blitzartige Eroberung der wichtigsten Stellungen in der Gesellschaft, die Zerschlagung der relevantesten alten Strukturen und das Einschlagen von Pflöcken, die im

---

<sup>13</sup> Und nicht nur in Osteuropa. Zu Recht weist Hopfmann (1995: 555) darauf hin, „...daß die Entwürfe für die Reformstrategien - z.B. in Polen, der Tschechischen Republik oder auch im russischen 500-Tage-Programm - mehr oder weniger umstandslos massive Anleihen bei den von Weltbank und IWF in der 'Dritten Welt' mit zweifelhaften Ergebnissen implementierten Stabilisierungs- und Strukturanpassungsprogrammen nahmen.“ Dies ist der „Preis“, den die Transformationsökonomien für ihren (Wieder)eintritt in den kapitalistischen Weltmarkt zu zahlen haben. Um attraktiv für internationales Kapital zu werden, müssen die Transformationsgesellschaften sich dem „ökonomischen Sachzwang der Vereinheitlichung“ (Altvater/Mahnkopf) beugen. Inwieweit allerdings die Tatsache, daß die gesellschaftlichen Strukturen der Transformationsgesellschaften „weltmarktpassfähig“ gemacht werden müssen, auch die interne Kohärenz und Entwicklungsfähigkeit fördert, wird zumindest ansatzweise in diesem Papier kritisch hinterfragt.

folgenden fixe Leitorientierungen des Handelns bilden sollten.“ (Brie 1995): 48).<sup>14</sup>

Zunächst einmal führte die Schocktherapie Polen in eine tiefe Transformationskrise. Das BSP fiel 1990 real um fast 12%, und 1991 um noch einmal 7,6 %, bevor es ab 1992 wieder langsam anstieg (Ebrill and Chopra 1994). Erst 1996 gelang es in Polen wieder, das reale BIP -Niveau von 1989 zu erreichen (FAZ-Informationdienste 1996). Einen massiven Einbruch verzeichnete die Industrieproduktion. Sie fiel 1990 um 24% und 1991 noch einmal um 12%. Auch die Reallöhne sanken, 1990 um 24%. Sie stiegen zwar 1991 um 1%, aber in den folgenden Jahren sanken sie wieder. Gleichzeitig stieg die Arbeitslosigkeit kontinuierlich an, von offiziell 0% 1989 auf 16% 1994.

Tab. 3: Wirtschaftliche Entwicklung in Polen 1989-1994

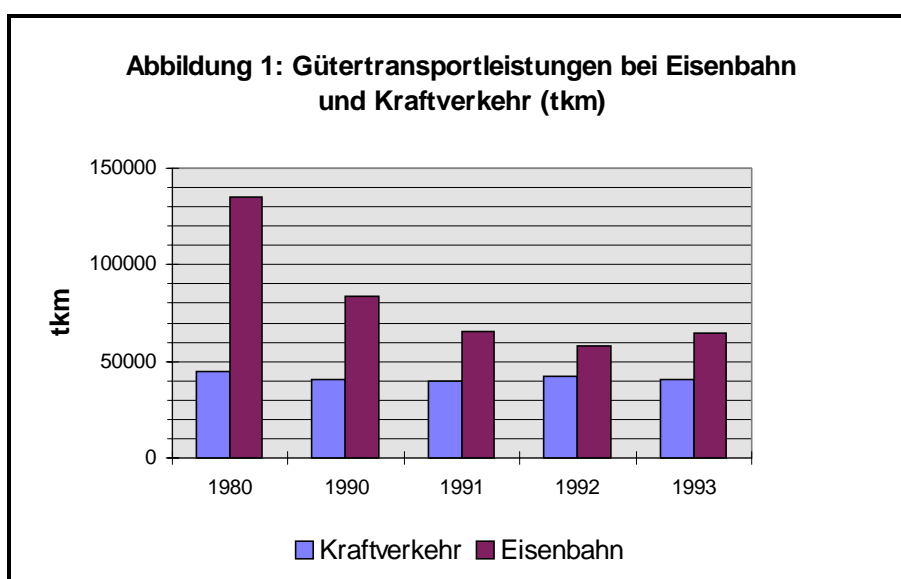
	1989	1990	1991	1992	1993	1994
Wirtschaftsindikatoren BIP (reale Veränderung in %)	0	-12	-8	1	4	5
Arbeitslosenrate (Stand: Jahresende)	0	6	12	14	16	16
Industrieproduktion (reale Veränderung in %)	0	-24	-12	4	7	9
Reallöhne	9	-24	1	-4	-1	2
Anteil des nichtstaatlichen Sektors am BIP <sup>1</sup>	26	31	42	47	53	57

<sup>1</sup> Privatsektor und Genossenschaftssektor

Quelle: Juchler (1995)

<sup>14</sup> Zu den Zielen und Widersprüchen der Schocktherapie vgl. insbesondere: Müller (1995), Hübner (1994), Murell (1993). Murell weist darauf hin, daß in Polen einzelne Elemente der Schocktherapie sukzessive wieder zurückgenommen wurden. Bereits in der zweiten Hälfte 1990 wurde die restriktive Kreditpolitik gegenüber den staatlichen Unternehmen wieder gelockert, 1991 wurde die restriktive Fiskal- und Geldpolitik zum Teil zurückgenommen und der Außenhandel wieder stärker reguliert. Auch die Privatisierungspolitik stagnierte, insbesondere die Massenprivatisierung wurde von den einzelnen Regierungen immer wieder hinausgezögert. Mit dem „Pakt über die staatlichen Betriebe“ wurde ab 1993 eine korporatistische, sozial abgefederte Restrukturierungs- und Privatisierungsstrategie eingeleitet (vgl. Ziemer 1994, Rainnie/Hardy 1995). Die sukzessive Abkehr von der initialen Reformstrategie ist sicherlich ein Zeichen dafür, daß auch in Polen die Implementierung eines neuen Gesellschaftsmodells von oben, an der Gesellschaft vorbei, nicht durchzusetzen war. Dennoch blieb die Reformstrategie schockartig genug, um Polen zunächst in eine tiefe Transformationskrise zu stürzen.

Die tiefe Krise insbesondere der Jahre 1991 und '92 zog einen starken Einbruch im Güterverkehrs nach sich, der auch durch die anschließende langsame wirtschaftliche „Erholung“ nicht kompensiert wurde. Der Einbruch ging jedoch hauptsächlich auf Kosten der Bahn. Der Straßenverkehr konnte, nach vergleichsweise geringen Rückgängen bis 1991 seine Position im Gütertransportsystem sogar noch ausbauen. Insgesamt kann der Straßen-güterverkehr damit zu den „Gewinnern“ der Transformation gezählt werden. Bezogen auf das Güterverkehrssystem ist es tatsächlich gelungen, maßgebliche „Pflöcke“ einzuschlagen: das automobilzentrierte Verkehrsmodell ist durch die Transformation zu einem Leitmodell des Handelns geworden (vgl. Abb.1).



Quelle: Maly rocznik statystyczne 1994

Inwieweit es allerdings gelang, die mit der Schocktherapie verbundenen ökonomischen Zielsetzungen tatsächlich zu erreichen, wird in den folgenden Ausführungen zu den Auswirkungen der Reformpolitik im Transportsektor konkreter diskutiert werden.

### 3.1 Liberalisierung

Das „Gesetz über ökonomische Aktivitäten“, welches bereits Anfang 1989 in Kraft trat, begründete für den größten Teil der polnischen Ökonomie eine fast vollständige Aufhebung bestehender Marktzutrittsbarrieren. Für den Straßen-güterverkehr bedeutete dies, daß buchstäblich *jeder* nationale und internationale Transportleistungen anbieten konnte. Die im alten Regime bestehende Genehmigungspflicht wurde durch eine bloße Registrierpflicht ersetzt, so daß für die Ausübung einer Transporttätigkeit weder besondere Qualifikationen erforderlich waren, noch finanzielle Garantien erbracht werden

mußten. In der Folge entstanden Tausende von neuen Unternehmen. Die Anzahl neugegründeter Transportunternehmen betrug allein im Jahre 1989 45.000. Meist handelt es sich hierbei um Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Angestellten (vgl. Rydzkowski and Wojewodzka-Krol 1995). 1995 belief sich die Zahl solcher Kleinstunternehmen bereits auf über 90.000 und macht damit 97% der gesamten Transportunternehmen in Polen aus (Gregorczyk 1995: 21/23).

Für die Ausführung von Binnentransporten ist diese rechtliche Grundlage nur unwesentlich eingeschränkt worden. Seit 1991 herrscht eine Konzessionspflicht. Dieses Papier wird - allerdings weder befristet noch in der Anzahl beschränkt oder an bestimmte Unternehmenskriterien gebunden - für 3-6000 DM ausgestellt (DVZ, 22.2.94:9). Die Folge ist, daß auf dem inländischen Markt ein starkes Überangebot an einfachen Transportdienstleistungen herrscht. Zwischen den einzelnen Unternehmen, die größtenteils der Gruppe der Kleinstunternehmen zuzurechnen sind, herrscht mittlerweile eine gnadenlose Preiskonkurrenz. Diese wird zusätzlich dadurch angeheizt, daß eine kompletten Liberalisierung der Frachttarife stattfand. Preise werden in bilateralen Verhandlungen zwischen dem Verloader und dem Transportunternehmen ausgehandelt. Den Berechnungen der inländischen Frachtpreise liegen häufig genug einfach die variablen Kosten zugrunde. Viele der Unternehmen fahren ihr Fahrzeug im wahrsten Sinne zu Schrott. Mit dem Ende des Fahrzeugs endet dann auch die ganze Firma. Die reine Orientierung an den laufenden Kosten hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen. Fahrer arbeiten häufig in überalteten Fahrzeugen, ohne Lärm- oder Schwingungsschutz. Obwohl Gesetze zur Arbeitszeit von Fahrern existieren, scheint die Überwachung der Arbeitszeiten eher die Ausnahme zu sein, zumal die LKWs häufig genug nicht mit den entsprechenden Kontrollinstrumenten ausgestattet sind.

Die Liberalisierung des Marktzutritts galt zunächst nicht nur für den inländischen Straßengüterverkehr sondern auch für die Durchführung internationaler Transporte. Dem ehemaligen Monopolisten in diesem Bereich, PEKAES erwuchs daraus eine starke Konkurrenz von Seiten der neuen Kleinstunternehmen. Auf Druck der westlichen EU-Nachbarn, die von dem „wildem Verkehr“ aus dem Osten am stärksten betroffen waren<sup>15</sup>, mußte die Extremliberalisierung im Bereich des internationalen Verkehrs jedoch bald wieder zurückgenommen werden (vgl. Rydzkowski and Wojewodzka-Krol 1995). 1992 verabschiedete die polnische Regierung ein neues Gesetz,

---

<sup>15</sup> Nach der Umstellung des RGW-Handels auf konvertierbare Währung 1991 fand eine deutliche geographische Reorientierung des polnischen Außenhandels statt. Der Handel mit den früheren RGW-Partnern brach fast vollständig zusammen. Erst seit 1994 ist hier wieder ein Anstieg zu verzeichnen. Gleichzeitig wurde aber die EU und insbesondere Deutschland zum wichtigsten Außenhandelspartner Polens. Zugleich erhöhte sich seit 1989 das Außenhandelsvolumen Polens kontinuierlich (vgl. FAZ-Informationendienste 1995, Bd.1: 27ff.)

welches die Zulassungsbedingungen für polnische Straßentransportunternehmen im internationalen Verkehr verschärfte. Seit jenem Zeitpunkt ist die Zulassung in diesem Bereich an Konzessionen gebunden. Die Konzessionen werden vom Transportministerium (MTiGM) an diejenigen Unternehmen vergeben, die die folgenden Bedingungen erfüllen: dreijährige Praxis im Binnentransport oder einjährige Erfahrung im internationalen Transport, eine gute berufliche Reputation, finanzielle Garantien und Nutzung von Fahrzeugen, die den vorgeschriebenen technischen Bedingungen entsprechen (Polewska-Dorosik 1996). Am Ende des Jahres 1995 belief sich die Anzahl der Konzessionen auf 18.221, die folgendermaßen aufgeteilt waren:

Tab. 4: Aufteilung der Konzessionen für den internationalen Transport nach Unternehmensgröße

Unternehmen mit	1992	1995
1 Konzession	1959	3010
2 Konzessionen	529	1291
3 Konzessionen	255	601
4 - 9 Konzessionen	403	774
10-30 Konzessionen	162	231
31-100 Konzessionen	20	31
Mehr als 100	2	1
<b>Insgesamt</b>	<b>2220</b>	<b>5939</b>

Quelle: (Polewska-Dorosik 1996)

Die Tabelle zeigt, daß auch im internationalen Verkehr die kleinen Unternehmen an Bedeutung gewonnen haben. Der Anteil der Konzessionen, die von kleinen Unternehmen (ein bis drei Konzessionen) gehalten werden, ist von 34% 1992 (bei einer gesamten Zahl der Konzessionen 1992 von 11.100) auf 40% 1995 gewachsen. Die Konzessionspflicht ist ein erster Anpassungsschritt an das geltende EU-Recht. Gemäß des Europaabkommens, welches Polen mit der EU geschlossen hat, ist das Land verpflichtet, sich den in der EU geltenden Rechtsvorschriften anzupassen (vgl. Brdulak 1992).

Der Zugang polnischer Unternehmen zu den westeuropäischen Märkten wird jedoch nicht auf der Ebene der EU, sondern im Rahmen von in bilateralen Kommissionen ausgehandelten Genehmigungskontingenten reguliert. Diese Kontingente stellen in den meisten Fällen eine Einschränkung des Zugangs polnischer Transportunternehmen auf die westeuropäischen Märkte dar, während umgekehrt die Kontingente seitens der westeuropäischen Unternehmen nur selten ausgeschöpft werden.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Dies ist z.T. auf die Struktur des Warenaustauschs zurückzuführen: während Polen überproportional Massengüter exportiert, bestehen die Importe im wesentlichen aus hochwertigen Industriegütern, die im Gewicht und Volumen geringer sind (vgl. Muszynski 1993).

Ein zentrales Ergebnis der 1989 eingeleiteten Liberalisierungspolitik ist damit die Spaltung des Transportmarktes. Im Binnenmarkt wurde eine Politik der extremen Liberalisierung vollzogen, die das Entstehen zahlreicher, unter prekären Verhältnissen operierende Unternehmen zur Konsequenz hatte. In diesem Marktsegment sind Konkurrenzbeziehungen übermächtig und haben bisher jede Form der Selbstorganisation verhindert. Dieser *lokalen Anarchie* steht das Segment des grenzüberschreitenden Verkehrs gegenüber. Hier fördert der Anpassungsprozess an die EU eine partielle Reregulierung des Marktzutritts. Gleichzeitig erweist sich dieses Segment und seine Einbindung in ein internationales Regelwerk für das Entstehen von Organisationsstrukturen, die die Entwicklung und das Vertreten gemeinsamer Interessen ermöglichen, für günstiger. Darauf läßt zumindest das im Entstehen begriffene Unternehmensverbandssystem schließen. Neben dem bereits seit 1957 gegründeten Verband der polnischen internationalen Frachtführer (ZMPD) entstanden in den 90er Jahren mehrere Organisationen, deren Ziel es ist, die privaten international tätigen Frachtführer zu organisieren.<sup>17</sup> 14 solcher Verbände, mit insgesamt ungefähr 2500 Mitgliedern mit 6300 konzessionierten Fahrzeugen<sup>18</sup> sind mittlerweile unter einer Dachorganisation (ZS RPKD) zusammengefaßt (PGT, 12.6. 1996). Der ZMPD hat eigenen Angaben zufolge derzeit ca. 3000 Mitglieder. Zwischen diesen beiden Verbänden herrscht, nach der anfänglichen Konkurrenz, mittlerweile eher eine Art Arbeitsteilung: während die ZS RPKD ein eher lockerer Zusammenschluß von Verbänden ist, die stark in den Regionen verankert sind, und vornehmlich die Interessen der kleineren neu entstandenen privaten Unternehmen vertritt, ist der ZMPD nach wie vor zentralisiert, und mit den staatlichen oder ehemals staatlichen größeren Unternehmen verbunden. Seit 1994 erwächst dem ZMPD allerdings eine weitere Konkurrenz, die Polnische Handelskammer für Transport und Spedition. Diese organisiert vornehmlich die PKS-Betriebe (vgl. Przegląd Komunikacyjny 4/96: 25) und breitet ihre Tätigkeit zunehmend auf die Felder aus, in denen auch die anderen Verbände aktiv sind (vgl. PGT: 29. 1. 1997). Inwieweit also die Verbandslandschaft bereits gefestigt ist, ist derzeit nicht absehbar. Der grundsätzliche Unterschied zum Segment des nationalen Transports, wo es bis dato den Unternehmen überhaupt nicht gelingt, die eigenen Interessen zu bündeln und auf bessere Operationsmöglichkeiten hinzuwirken, ist jedoch eklatant. Nicht umsonst betitelt die polnische Verkehrszeitung PGT die

---

Eine Ausnahme stellen allerdings die Niederlande dar. Hier ist das Interesse an polnischen Kontingenten höher als das der Polen an niederländischen. Niederländische Transportunternehmen und Speditionen nutzen Polen vorrangig als Transitland (DVZ, 24. Oktober 1995:24).

<sup>17</sup> Ein entscheidender Auslöser für die Eigenorganisation der privaten Frachtführer war die Tatsache, daß der ZMPD, der in Polen der zuständige Verband für das vereinfachte Zollverfahren „Carnet-TIR“ ist, bei der Ausgabe der „Carnets“ die unliebsame neue private Konkurrenz systematisch diskriminierte.

<sup>18</sup> Dies entspricht ca 1/3 der gesamten Konzessionen für den grenzüberschreitenden Verkehr.

Binnentransporte durchführenden Frachtführer als „vergessene Kaste“ der polnischen Politik.

## 3.2 Privatisierung

Während die Politik der Marktliberalisierung vor allen Dingen das Entstehen neuer Wirtschaftssubjekte als Konkurrenz zu den staatlichen Unternehmen begünstigen sollte, zielte die Privatisierungspolitik, die einen weiteren zentralen Schritt „auf dem Weg zur Marktwirtschaft“ darstellte, vornehmlich auf die Zerschlagung bestehender Verflechtungszusammenhänge und die Etablierung klarer Eigentums- und Kontrollstrukturen in der ehemals staatlichen Wirtschaft. Die Vorbedingung für die Privatisierung war zunächst die Entflechtung der staatlichen Betriebe.

Im Straßengütertransport begann dieser Prozeß mit der Restrukturierung der PKS-Unternehmen im März 1990. Zu diesem Zeitpunkt entschied das Transportministerium, die Betriebe zu entflechten und in insgesamt 234 eigenständige Unternehmenseinheiten umzuwandeln. Von diesen waren 25 im reinen Personenverkehr und 65 im reinen Güterverkehr spezialisiert. 144 Unternehmen erbrachten sowohl Personen- und Güterverkehrsleistungen (Dlutowska and Perenc 1994).

Der eigentumsrechtliche Status der Nachfolgeunternehmen unterschied sich danach, ob sie Personen- oder Frachtverkehr ausführten. Die Unternehmen, die nur Personen oder sowohl Personen- wie Frachtverkehr durchführten, galten als staatliche Unternehmen im öffentlichen Interesse. Sie unterstanden weiterhin dem Transportministerium. Die Unternehmen, die ausschließlich Gütertransport durchführten, unterstanden fortan den Wojewodschaften<sup>19</sup>. Die eigentumsrechtliche Differenzierung hat vor allen Dingen legale und steuerrechtliche Konsequenzen. Die staatlichen Unternehmen im öffentlichen Interesse sind von einer Reihe von Steuern befreit und erhalten weiterhin Subventionen für die Durchführung des Personenverkehrs (vgl. Bennathan and Thompson 1992: 25).

Die Nachfolgeorganisationen der PKS waren zunächst immer noch von beachtlicher Größe. Die reinen Gütertransportunternehmen hatten 1990 durchschnittlich 240 Trucks, die gemischten Personen- und Gütertransportunternehmen immerhin noch durchschnittlich 113 LKWs. Weiterhin bemerkenswert ist das Vermögen der Nachfolgeorganisationen, welches - wie es typisch war für staatsozialistische Betriebe - zusätzlich zu dem reinen leistungsbezogenen Anlagevermögen Immobilien, Ferienanlagen, medizinische Versorgungseinheiten ebenso umfaßte wie eigene Reparaturwerkstätten etc.. Mittlerweile,

---

<sup>19</sup> Polen gliedert sich administrativ in 49 Bezirke, die sog. Wojewodschaften.

so legt eine Untersuchung von Rydzkowski and Rolbiecki (1996) nahe, hat sich die Größe der PKS-Unternehmen zwar reduziert. Dennoch unterscheiden sie sich immer noch erheblich von dem Segment der Kleinstunternehmen, welches durch die Liberalisierung des Transportmarktes entstanden ist. Von den von Rydzkowski/Rolbiecki befragten insgesamt 39 PKS Unternehmen hat 1994 eines noch 84 LKWs, 24 (d.h. 61%) haben zwischen sechzehn und fünfzig LKW. Die restlichen Unternehmen haben weniger als 15 LKW.

Auch die Unternehmensgruppen, die für den Branchenverkehr zuständig waren, wurden entflochten und in selbständige Betriebe umgewandelt.<sup>20</sup> Die Gruppe PTSB (Transbud), die für Bautransporte zuständig war, teilte sich in 35 selbstverwaltete Einheiten auf, von denen die Mehrheit allerdings in der Folge bankrott ging oder ihre Transporttätigkeit einstellte. Transmeble, die in Poznan ansässige Möbeltransportgruppe wurde zunächst in 13 Unternehmen aufgeteilt und zum größten Teil anschließend mehrheitlich von einem Unternehmen der schwedischen Großspeditionsgruppe Bilspedition übernommen (vgl. weiter unten).

Entflochten wurden ebenfalls die Speditionsunternehmen, wobei ein großer Teil der Binnenspedition PSK zusammen mit dem schwedischen Konzern Bilspedition ein Joint-Venture gründete (vgl. weiter unten). Die fünf Standorte der Auslandsspedition Hartwig wurden zu eigenständigen Unternehmen, von denen mittlerweile drei fast vollständig privatisiert sind. Für die beiden anderen ist die Privatisierung geplant.

Die Entflechtung der staatlichen Betriebe galt als Vorbedingung für die Privatisierung. Das polnische Privatisierungsgesetz sieht zwei Wege der Privatisierung staatlicher Unternehmen vor. Die „Kommerzialisierungsstrategie“ richtet sich an große und mittlere Unternehmen, die sich in einer relativ guten wirtschaftlichen Kondition befinden. Dieser Weg sieht die Umgestaltung der Staatsbetriebe in Gesellschaften vor, an denen der Staat zunächst sämtliche Anteile hält. Durch Veräußerungen der Besitzanteile können diese sog. „Ein-Personen-Gesellschaften des Fiskus“ anschließend privatisiert werden. Der zweite Weg der Privatisierung durch „Liquidierung“ richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen, die insgesamt oder zum Teil verkauft, in eine Gesellschaft umgewandelt oder an die Belegschaft verpachtet werden sollen. (Engelhardt 1994:3ff.)

Für die Straßentransportunternehmen war die zweite Privatisierungsstrategie von zentraler Bedeutung. Die Kommerzialisierungsstrategie erwies sich vor allem deshalb als unrealistisch, da die Straßentransportunternehmen meist in keiner guten wirtschaftlichen Verfassung waren und es an Akteuren fehlte, die

---

<sup>20</sup> vgl. hierzu Rucinska (1996:73), Teichmann (1995). Genauere Informationen zu den Nachfolgeorganisationen liegen allerdings kaum vor.

Interesse an der Übernahme dieser Unternehmen mit ihren teilweise stark überalterten und überdimensionierten Fuhrparks und Grundstücken hatten. Im Inland waren kapitalstarke Akteure noch kaum vorhanden, und das ausländische Kapital - so es überhaupt in diesen Bereich investiert - ist bisher eher an der Beteiligung an Speditionen interessiert oder bevorzugt den Neuaufbau eigener Unternehmen. Demgegenüber gab die Liquidierungsstrategie den Belegschaften die Möglichkeit, durch einen vergleichsweise geringen Ressourcenaufwand<sup>21</sup> rentable Bereiche des Unternehmens zu übernehmen, bzw. zentrale Operationen des Unternehmens weiterzuführen. „The experience gained so far shows that the only effective means of initiating the process of privatization in state-owned road transport enterprises was the selling or leasing of vehicles to the employed drivers, as well as creating forwarding companies of groups of private carriers that had their own fleet of vehicles.“ (Rydzkowski and Wojewodzka-Krol 1996:10). Häufig werden Fahrzeuge, ganze Depots oder Werkstätten durch Belegschaftsgesellschaften übernommen. Dies gilt für Transportunternehmen ebenso wie für Industrieunternehmen, die häufig ihre gesamte Transportabteilung ausgliederten.

Diese Form der Privatisierung förderte allerdings weniger die Herausbildung klar geschnittener Eigentums- und Kontrollrechte als vielmehr hybride Eigentumsformen. Die privatisierten Gesellschaften sind durch Pachtverträge weiterhin an ein staatliches „Mutterunternehmen“ gebunden. Es entsteht eine Art Holding-Struktur, in denen den noch staatlichen Unternehmen meist die Vermögensverwaltung und das Schuldenmanagement obliegt, während die privaten Unternehmen vorrangig die operativen Geschäfte durchführen. Die Privatisierung der staatlichen Unternehmen erweist sich dabei als ein sehr langwieriger und mit hohen Risiken für die privaten Unternehmen verbundener Prozeß<sup>22</sup>, der bislang noch kaum in Angriff genommen wurde.

Ein weiteres Merkmal im Privatisierungsprozeß ist das Mitspracherecht der Belegschaften. Der Belegschaftsrat, ein Selbstverwaltungsorgan, welches in allen staatlichen Unternehmen besteht, ist zustimmungspflichtig bei Fragen der Eigentumssumwandlung und Privatisierung, mehr noch, in den meisten Fällen arbeitet er, zusammen mit dem Management, einen Restrukturierungsplan für das Unternehmen aus, welcher dann dem Privatisierungsministerium bzw. dem Gründungsorgan vorgelegt wird. Ein Paradox dabei ist, daß der Belegschaftsrat mit der Privatisierung seiner eigenen Auflösung zustimmt. Für privatisierte Unternehmen sieht das polnische Gesetz keine institutionelle

---

<sup>21</sup> Konecki/Kulpinska (1994) weisen darauf hin, daß die Pacht, die von Belegschaftsgesellschaften erhoben wurde, meist auf einen langfristigen Zeitraum gestreckt wird.

<sup>22</sup> Während niedrige Pachtzinsen und langfristige Arrangements unter den derzeitigen Bedingungen möglich sind, ist es für die bereits privatisierten Betriebe kaum absehbar, unter welchen Bedingungen ein privater Investor ihnen beispielsweise die Nutzungsrechte an Fahrzeugen und Gebäuden überläßt.

Interessenvertretung der Belegschaft im Betrieb vor. Statt dessen kann die Belegschaft - je nach Status des Unternehmens - über einen Vertreter im Aufsichtsrat Eigentümerrechte wahrnehmen (vgl. Konecki and Kulpinska 1994, Rainnie and Hardy 1995).

Der Einfluß der Belegschaften und das 'Privatisierungsparadox' (Konecki/Kulpinska) führte oft auch zu einer Blockierung im Privatisierungsprozeß. Insbesondere in der Zeit der tiefen Transformationskrise war es für die Belegschaft häufig von Vorteil, wenn die Unternehmensstruktur und der Status als staatliches Unternehmen aufrechterhalten wurde. So konnten beispielsweise profitablere Unternehmenseinheiten die weniger profitablen unterstützen.<sup>23</sup>

Insgesamt zeichnet sich also ab, daß

- trotz aller Privatisierungsrhetorik der Anteil staatlicher Unternehmen immer noch bedeutend ist. Nach Gregorczyk (1995) waren 1995 noch 346 Straßen-transportunternehmen in staatlicher Hand.
- Diese Zahl täuscht allerdings darüber hinweg, daß viele der aus den staatlichen Unternehmen hervorgegangenen privatisierten Unternehmen als Ausgründungen noch über enge Verflechtungszusammenhänge mit ihren „Mutterunternehmen“ verbunden sind, so daß statt eines klaren Dualismus zwischen privatem und staatlichem Eigentum vielmehr von der Herausbildung hybrider Eigentumsformen in der ehemals staatlichen Wirtschaft gesprochen werden muß.
- Die Restrukturierung der staatlichen Unternehmen unterliegt damit insgesamt weniger den „Gesetzen des Marktes“, als vielmehr einem „mikrokorporatistischen Arrangement“ zwischen Staatsakteuren, dem Management und der Belegschaft. Dies begünstigt graduelle Reformstrategien, die nicht auf die Zerschlagung des vorhandenen Erbes setzen, sondern dieses als Ausgangsressourcen nutzen. Entgegen der Überzeugung marktradikaler Reformer verhindert dies keineswegs das Einschlagen erfolgreicher Transformationspfade. Als prominentes Beispiel einer solchen bislang erfolgreichen Transformation kann die PEKAES-Gruppe gelten, die nach wie vor in gemischtem staatlich-privaten Besitz ist. In der ersten Phase der Restrukturierung 1991 wurde sie in eine Holding mit insgesamt elf unabhängigen Unternehmen (darunter fünf Gütertransport-, ein Personentransport-, und ein zentrales Speditionsunternehmen) umgewandelt. Die Privatisierung der unabhängigen Unternehmen erfolgte größtenteils über Beschäftigten-Buy-Out. Zwischen den einzelnen Unternehmen herrscht eine klare Arbeitsteilung. Die Strategie der

---

<sup>23</sup> Die Tatsache, daß eine Reihe von Unternehmen damit länger in staatlicher Hand verblieben, veränderte auch die staatliche Privatisierungspolitik. Diese erkannte, daß die Restrukturierung nicht allein Sache des Marktes nach der Privatisierung sein konnte, sondern daß auch der Staat eine Verantwortung für die Restrukturierung der Betriebe übernehmen mußte. Vgl. dazu Fußnote 14.

Unternehmensgruppe besteht weiterhin darin, möglichst allumfassende Dienstleistungen anzubieten und sich nicht in bestimmten Marktsegmenten zu spezialisieren. Die PEKAES-Gruppe in ihrer jetzigen Form zählt mit insgesamt ca. 3200 Beschäftigten und einem Umsatz (1994) von ca. 400 Mio DM zu den bedeutendsten polnischen Transportunternehmen. Sowohl was die Rentabilität, die Ertragszuwächse und die Beschäftigtenproduktivität angeht, gehört es zu der Gruppe der erfolgreichsten Transportunternehmen in Polen (Rucinska 1996). PEKAES dehnt mittlerweile seine finanziellen Beteiligungen auch auf andere Transportbereiche wie Schifffahrt und kombinierter Verkehr aus (vgl. Pochec 1995). Das Unternehmen entwickelt sich damit zu einem „modernen“, multi-modalen Transportkonzern.

### 3.3 Internationalisierung

In den Transformationsökonomien sind die Prozesse der Privatisierung und Restrukturierung der Ökonomie untrennbar verbunden mit dem Versuch, ausländisches Kapital anzuziehen. Angesichts des internen Kapitalmangels und des - im internationalen Vergleich - technologischen Rückstands in großen Teilen der Ökonomie erhofft man sich von ausländischen Direktinvestitionen Impulse für die Modernisierung der Wirtschaft und ihre Anschlußfähigkeit an den Westen.

In Polen wurde 1991 mit dem „Gesetz über Gesellschaften mit ausländischer Beteiligung“ der Zugang ausländischen Kapitals erheblich erleichtert. Direktinvestitionen können demnach in der Form von Gründungen von GmbHs oder Aktiengesellschaften oder in der Beteiligung an einem polnischen Unternehmen erfolgen. Gewinne können vollständig transferiert werden. Zudem können ausländische Investoren mit erheblichen Steuerreduzierungen bis hin zur Steuerbefreiung rechnen, je nachdem wie hoch die Investitionssumme ist und in welche Region sie fließt (Ebrill and Chopra 1994).

Die Direktinvestitionen in Polen steigen seitdem stetig an. Nach Angaben der Polnischen Agentur für Auslandsinvestitionen (PAIZ) haben sie sich von 324 Mio USD 1990 zum 31.7.1996 auf einen Bestand von über 10 Mrd USD erhöht.<sup>24</sup> Der größte Teil der Direktinvestitionen fließt in die Lebensmittelindustrie, den Finanzsektor und den Elektromaschinenbau. Auch der Automobilsektor zieht mittlerweile bedeutende Summen ausländischen Kapitals an. Demgegenüber werden Schiff-, Straßentransport und Lagerei als Branchen mit großen Investitionsrisiken bewertet (mapa ryzykowa inwestycyjnego; zitiert in Teichmann 1995: 352). Dementsprechend ist das Volumen des

---

<sup>24</sup> Die Angaben der PAIZ sind allerdings nur bedingt aussagekräftig, da sie sich allein auf Einzelinvestitionen über 1 Mio USD beziehen und darüber hinaus auf freiwilligen Angaben der Unternehmen beruhen. Das tatsächliche Volumen der Direktinvestitionen ist daher vermutlich sehr viel höher. Laut Handelsblatt (15.8.1996) machen die von der PAIZ erfaßten deutschen Investitionen nur gut 30% des investierten deutschen Kapitals aus.

ausländischen Kapitals in diesem Sektor eher gering. Nach den Angaben der PAIZ flossen bis 1996 knapp 0,5% der Direktinvestitionen in den Transportsektor. Szalucki (1993) zufolge wird hier vornehmlich in Segmente investiert, die nur einen geringen Kapitaleinsatz erfordern. Dies ist vor allen Dingen der Speditionsbereich. Solche Investitionen haben den Vorteil, daß sie einerseits die strategische Kontrolle des Gütertransportsystems ermöglichen, andererseits aber nicht notwendigerweise mit hohen Investitionssummen einhergehen müssen.

Die erste große Einzelinvestition im Bereich des Gütertransportsektors war die des schwedischen Speditionsunternehmens Bilspedition. Bilspedition beteiligte sich 1991 mit 50% an der polnischen staatlichen Binnenspedition PSK.<sup>25</sup> Ziel dieser Investition ist es, in Polen ein den gesamten Binnenmarkt umfassendes Speditionsnetz aufzubauen, welches auf den Transport und Umschlag von Stückgut spezialisiert ist. Für dieses Ziel bot das polnische Unternehmen gute Voraussetzungen. Zur Zeit der Gründung des joint-ventures bestand es aus der Unternehmenszentrale in Warschau und 9 Niederlassungen und einem gut ausgebautem Speditionsnetz. Es beschäftigte ca 4300 Personen und schlug ca. 6,3 Mio t um. Mittlerweile wurde der Aufbau einer flächendeckenden Präsenz mit insgesamt 30 Terminals und 100 Zweigstellen vollzogen, die Modernisierung bestehender Anlagen und die Vernetzung und Computerisierung des gesamten Unternehmens<sup>26</sup> vorangetrieben und eine eigene Fahrzeugflotte von derzeit ungefähr 1000 LKWs aufgebaut. Diese Modernisierungs- und Expansionsstrategie ging einher mit einem drastischen Beschäftigungsabbau auf derzeit ca. 1400 Beschäftigte. Spedpol, wie das joint-venture heißt, hat einen Jahresumsatz von ca. 100 Mio. neuen Zloty (ca. 60 Mio. DM). Auf dem polnischen Markt das Unternehmen mit ca. 20% Marktanteil die größte Binnenspedition (PGT, 3. 4. 1996:2).

Diese Investition ist auch deshalb bemerkenswert, weil Bilspedition mit zum damaligen Zeitpunkt über 12.000 Beschäftigten und einem Umsatz von 8 Mrd. DM zu den europäischen Speditionskonzernriesen zählt (vgl. Plehwe 1994: 36). Solche Großspeditionen haben sich in Westeuropa vor dem Hintergrund industrieller Rationalisierungsprozesse und sie flankierender Deregulierungspolitiken in den letzten 10-15 Jahren herausgebildet. Sie zeichnen sich dadurch aus, daß sie ihre Aktivitäten auf alle Transportmedien ausdehnen, in die wichtigsten Regionen der Welt expandieren, mit modernen Informations- und Telekommunikationstechnologien arbeiten und komplette Logistikdienstleistungen anbieten. Gerade wenn die Großspeditionen die kompletten Beschaffungs- und Distributionslogistik für industrielle- oder Handelsunternehmen übernehmen, kommt ihnen die Aufgabe zu, im Verbund

---

<sup>25</sup> vgl. Zamor (1992), Pozniak (1991). Zamor deutet an, daß hinter dieser Investition das Interesse des schwedischen Automobilkonzerns VOLVO steht. Die beiden Konzerne Bilspedition und Volvo sind über Kapitalbeziehungen miteinander verflochten.

<sup>26</sup> Zum Zeitpunkt der Gründung des Joint-Ventures gab es einen einzigen Computer.

mit und Auftrag von den Verladern<sup>27</sup> Rationalisierungs- und Kostensenkungspotentiale aufzuspüren. Ihnen kommt damit eine enorme *Marktmacht* zu. Sie können einen erheblichen Druck auf kleinere Transportunternehmen und Speditionen ausüben und diese in ihre Abhängigkeit bringen.

Die Dimension des Vermachtungspotentials des polnischen Transportmarktes durch Strategien von *global player* wird bislang kaum zur Kenntnis genommen. So wird das Engagement von Bilspedition bislang vornehmlich unter dem Aspekt der o.g. Einzelinvestition diskutiert. Dabei wird kaum beachtet, daß der gleiche Konzern bereits ein Jahr vor dieser Investition zusammen mit PSK eine internationale Spedition, Scanspol, gegründet hat, welches ein wenig später mit Transmeble International, ebenfalls mehrheitlich in der Hand eines Unternehmens der Bilspedition-Gruppe, zusammengeführt wurde. Transmeble-Scansped hat Niederlassungen an 10 Orten in Polen, insgesamt 17.500 m<sup>2</sup> Lagerfläche (PGT 16. 4. 1997: 3) und eine Gesamtbeschäftigtenzahl von 234. Bilspedition hat damit bereits allein durch seine starke Präsenz einen großen Einfluß auf dem polnischen Transportmarkt. Die Aktivitäten in Polen sind zudem eingebunden in eine generelle Expansionsstrategie nach Osteuropa.

Inwieweit diese Strategie in Polen und Osteuropa beispielhaft für Investitionen westlicher Unternehmen ist, bleibt allerdings zu prüfen. Wie bereits festgestellt, ist das Direktinvestitionsvolumen eher gering. Dies muß nicht unbedingt heißen, daß westliche Unternehmen sich zurückhalten. Eine erheblich kostengünstigere Markteintrittsstrategie als Bilspedition wählte beispielsweise der Speditionsriese Kühne und Nagel. Dieses Unternehmen ist mittels eines Netzes kleiner Repräsentanzen flächendeckend auf dem osteuropäischen Markt präsent. Seine erste Niederlassung in Osteuropa gründete es vor fünf Jahren in Polen. Mittlerweile hat K&N in gesamt Osteuropa 40 Stützpunkte mit insgesamt ca 600 Mitarbeitern, dazu 75.000 qm Lagerfläche (Schmidt 1996). Wie im Fall der schwedischen Spedition sind die Investitionen von Kühne und Nagel durch Verladerinteressen begründet. Für diese gilt es, „noch bessere Bedingungen ... bei der Ausdehnung ihrer Geschäftstätigkeit zu schaffen.“, so ein Vorstandsmitglied (zitiert im Handelsblatt, 8.2.1996).

Ein weiteres Beispiel für die Einbindung des polnischen Transportmarktes in die Netzwerke transnational und global agierender Logistikanbieter ist das Eindringen der als „Integratoren“ bezeichneten Expreßdienstleister<sup>28</sup>. Die

---

<sup>27</sup> Plehwe (1994) macht deutlich, daß der Deregulierungsprozess in der Speditionsbranche die Marktmacht der Verloader erheblich verstärkt. Die Großspeditionen selber sind häufig abhängige Tochterunternehmen von Handels- oder industriellen Konzernen.

<sup>28</sup> Bei dem Marktsegment der Kurier-, Expreß- und Paketdienste (KEP) handelt es sich um Tür-zu-Tür Transporte mit dem Hauptaufkommen im Bereich bis zu 30 KG. Die Expreßdienstleister übernehmen das Sammeln, den (Luft)transport, ggf. die Verzollung und die

führenden Integratoren, DHL, UPS, FedEx und TNT, deren Weltmarktanteil an Expreßdiensten zusammen knapp 90% ausmacht, haben ihre Aktivitäten in den 90er Jahren auf die osteuropäischen Märkte ausgedehnt. In Polen ist DHL mittlerweile mit 19, TNT mit 14, UPS mit zwei und FedEx mit einer Niederlassung präsent. (Für Osteuropa insgesamt sind die Zahlen respektive 183, 30, 25, 23, vgl. (Dörrenbächer and Schmidt 1997). Die Expansion dieser global agierenden Integratoren in den polnischen und osteuropäischen Raum erfolgte ebenfalls im Zusammenhang mit dem Ost-Engagement multinationaler Produktions-, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen. In Polen bedienen die Integratoren dementsprechend vorwiegend internationale Relationen, während polnische Kurier- und Expreßunternehmen vor allem auf dem Binnenmarkt engagiert sind (vgl. PGT 20.3.1996:1, PGT 5.2.1997:8).

Plehwe (1994) weist nachdrücklich darauf hin, daß den Integratoren in der Restrukturierung der (westlichen) Gütertransportsysteme eine bedeutende Rolle zukam. In den USA und Westeuropa spielten die Integratoren eine Vorreiterrolle in der Reorganisation von Transport- und Speditionsunternehmen, da sie in Hinblick auf den Zeittakt, die Sendungsverfolgung, die Unternehmensstruktur und ihre industrielle Arbeitsweise neue Maßstäbe setzten (vgl. Plehwe 1994: 40). Zudem waren und sind die Integratoren wichtige Akteure in der Deregulierung der Transportmärkte weltweit.<sup>29</sup> „Den ... Expressdienstleistern ...kommt gleichzeitig die Rolle ‘trojanischer Pferde’ in der ‘Deregulierung’ der Transportmärkte zu, weil sie - nicht immer im Rahmen geltender Regulierungsvorschriften - Rosinen aus national besonders beaufsichtigten Post- und Transportmärkten pickten. Um nicht dauerhaft gerichtlichen Attacken der Konkurrenz ausgesetzt zu sein, haben sich die internationalen Kuriere mit ebenfalls neu gebildeten Express- und Paketdiensten in Unternehmensverbänden zusammengeschlossen und maßgeblich für die Liberalisierung der betroffenen Märkte eingesetzt, auf nationalen ebenso wie internationalen Ebenen.“ (Plehwe 1994: 40). Interessant wäre es in diesem Zusammenhang, die Zusammensetzung und Rolle des Anfang 1996 gegründeten polnischen Unternehmensverbandes für Expreßdienstleister (Forum Przewoznikow Expresowych) genauer zu untersuchen. Zumindest die andauernden Bemühungen dieses Verbandes, noch verbleibende Sonderrechte der polnischen Post im PEK Markt zu unterminieren, deuten darauf hin, daß hier ähnliche Deregulierungsversuche angestrebt werden wie in Westeuropa (vgl. PGT 20.3.1996:1).

Neben den Investitionen solcher Großspeditionen und Integratoren spielen auch kleinere Investitionen mittelständischer Unternehmen in Osteuropa eine

---

Zustellung an den Empfänger, weltweit, zu garantierten Preisen und Zeiten. Der größte Anteil dieses sehr dynamischen Marktsegments ist in der Hand einiger weniger Unternehmen, den sog. Integratoren (vgl. Aberle 1996:479f).

<sup>29</sup> Die Deregulierung des Luftverkehrs in den USA geht so maßgeblich auf das Engagement von FedEx zurück, daß das entsprechende Gesetz von 1977 als „Fed Ex Law“ bezeichnet wird (vgl. Hamilton 1990).

Rolle. Nach Gregorzcyk (1995: 22) gab es 1995 auf dem polnischen Markt insgesamt 340 ausländische Transportunternehmen, 75 davon sind Joint-Ventures. Auffällig ist dabei - zumindest nach meinem bisherigen Kenntnisstand - daß die Joint-Ventures in den meisten Fällen keine Beteiligungen an bestehenden Betrieben darstellen - Bilspeidition scheint eher die Ausnahme zu sein - sondern meist Neugründungen sind, in denen der polnische Teilhaber einen geringen Kapitalanteil hält. Dieser Tatbestand deckt sich mit der ersten Einschätzung von Dörrenbächer und Schmidt (1997: 2) zum Engagement westlicher Transport- und Logistikanbieter in Osteuropa. Deren Wachstum erfolge überwiegend intern, durch die Gründung eigener Niederlassungen oder durch Kooperationen. Strategien der Übernahme oder Beteiligungen seien eher die Ausnahme.

Die Gründung von joint-ventures im polnischen Fall geht vermutlich vorwiegend auf die Zeit zurück, als es für ausländische Unternehmen noch nicht möglich war, 100%ige eigene Niederlassungen zu gründen.

Auch wenn das ausländische Investitionsvolumen im polnischen Transportsektor eher gering ist, so ist doch anhand der diskutierten Beispiele deutlich geworden, daß westeuropäische Großspeditionen, in engem Zusammenhang mit Strategien multinationaler Verlager, strategische Positionen auf dem polnischen Markt einnehmen. Zu vermuten ist, daß sie ein Marktsegment bedienen, welches für polnische Transportunternehmen eher Neuland ist, nämlich Distributions-, in einzelnen Fällen auch Produktionslogistik.

### 3.4 Zusammenfassung/Arbeitshypothesen

Die Restrukturierung des polnischen Transportsektors nach 1989 war entscheidend durch die Implementierung eines marktradikalen Reformprogramms geprägt. Obwohl die planwirtschaftlichen Regelungsmechanismen und Institutionen weitgehend außer Kraft gesetzt worden sind, kam es jedoch nicht zu ihrer vollständigen Auflösung und Ersetzung durch die Kräfte des „freien Marktes“. Letztere setzten sich am deutlichsten über die binnenwirtschaftliche Deregulierung durch. Außenwirtschaftlich kam es jedoch auf Druck der EU Länder relativ schnell zu einer Reregulierung, die vorrangig die westlichen Märkte vor der „wilden Konkurrenz“ schützen sollte. Auch der Privatisierungsprozeß führte nicht, wie anfangs erwartet, zu einer schnellen Überführung der ehemals staatlichen Betriebe in privates Eigentum. Über 'Restunternehmen' die eine Art Holdingfunktion für privatisierte Betriebe ausüben, spielt der Staat immer noch eine Rolle im Transportsektor. Eine entscheidende Neuerung schließlich brachte die Öffnung des polnischen Transportmarktes gegenüber internationalem Kapital. Hierdurch setzte ein partieller, westlich dominierter Modernisierungsprozeß ein.

Radikale binnen- und kontrollierte außenwirtschaftliche Deregulierung, Privatisierung und Internationalisierung führen, so meine These, zu einer Heterogenisierung des Sektors. Die ökonomischen Akteure unterliegen unterschiedlichen Regularien und bedienen sich vorhandener, sehr unterschiedlich verteilter Ressourcen. Mit dem heuristischen Konzept der Herausbildung unterschiedlicher *Teilökonomien* soll diese These im folgenden konkretisiert werden.

- Eine zentrales Element der historischen Erbschaft ist die Entwicklung einer „dualen“ Wirtschaftsstruktur. Bereits am Ende der 80er Jahre stand dem durch große, integrierte Unternehmenseinheiten gekennzeichnetem staatlichem Sektor der Wirtschaft ein bedeutender privatwirtschaftlich organisierter Sektor von Kleinstunternehmen gegenüber. Die Deregulierung des Marktzutritts Anfang der 90er Jahre verstärkte die Polarisierung des Transportmarktes noch zusätzlich. Der unter diesen Bedingungen entstandene *neue privatwirtschaftliche Sektor* zeichnet sich durch stark fragmentierte Unternehmenseinheiten, Kapitalschwäche und eine hohe Fluktuation aus. Die zwischenbetrieblichen Koordinierungsmechanismen innerhalb dieses Sektors lassen sich gut mit dem Begriff der *Anarchie* charakterisieren. Der Staat hat sich aus der Regulierung dieses Sektors beinahe völlig zurückgezogen. Es bleibt den einzelnen Unternehmen überlassen, ihr Überleben zu sichern. Die Mechanismen, mit denen über die Zukunft der einzelnen Betriebe entschieden werden, entsprechen ironischerweise der „Lehrbuchvariante“ von Märkten. Auf dem Markt werden dezentral getroffene Entscheidungen voneinander unabhängiger Unternehmenseinheiten allein über den Preis koordiniert. Die Preiskonkurrenz agiert als Selektionsmechanismus. Diese Variante marktförmiger Koordination stellt, entgegen der Lehrbuchannahmen, allerdings vermutlich gerade die zentrale Schwäche dieses Sektors dar. Das Vorherrschen der reinen Preiskonkurrenz führt zu einem Dumping der angebotenen Leistungen und Standards, verhindert ein endogenes Wachstum der Unternehmen und zerstört Ansätze zur Kooperation. Eine Abmilderung dieser anarchischen Verhältnisse ist allerdings bei international tätigen Unternehmen zu erwarten, da sie einer partiellen Reregulierung unterliegen.
- Die zweite Teilökonomie entsteht aus dem *staatlichen Sektor* des sozialistischen Systems und der eingeleiteten Privatisierungspolitik. Letztere begründet eine korporatistisch abgesicherte graduelle Reformstrategie, die sowohl in Bezug auf die Eigentumsformen und in Hinblick auf die ökonomischen Zielsetzungen „Hybridformen“ hervorbringt. Die Transformation dieser Teilökonomie, so die These, unterliegt einer doppelten Zielsetzung. Einerseits wird eine ökonomische Effizienzsteigerung durch betriebliche Restrukturierung angestrebt, gleichzeitig aber gibt es starke Interessen an der Aufrechterhaltung des Status Quo, sei es der Arbeitsplätze, der organisatorischen Grenzen oder auch vorhandener zwischenbetrieblicher Beziehungen. Dies begünstigt die graduelle Auflösung von hierarchischen Beziehungen, die in enge zwischenbetriebliche

Verflechtungszusammenhänge mündet. Zwischenbetriebliche Beziehungen, die bereits vor 1989 bestanden, werden dabei als Ressource für den Transformationsprozess gesehen. Diese Form der Transformation muß dabei keinesfalls, wie es die These marktradikaler Reformer nahelegt, betriebliche Modernisierungsprozesse verhindern. Eine Gefahr für die (ex)staatliche Teilökonomie besteht allerdings in der Konfrontation mit den anderen Teilökonomien. Die Vermutung ist, daß einerseits die neuen privaten Unternehmen aufgrund ihrer Preise eine starke Konkurrenz darstellen, andererseits die Unternehmen der internationalisierten Teilökonomie höherwertige Marktsegmente besetzen, so daß die (ex)staatlichen Unternehmen weder im Preis - noch im Qualitätswettbewerb Vorteile haben.

- Als neue Akteure treten vornehmlich westliche Unternehmen auf, die mittels Direktinvestitionen und joint-ventures auf dem polnischen Markt vordringen. Die These lautet, daß Niederlassungen westlicher Unternehmen eng in den Verflechtungszusammenhang mit dem jeweiligen Mutterunternehmen und der westlichen Verlagerung eingebunden sind. Direktinvestitionen *global und regional operierender Unternehmen* bewirken zwar vermutlich eine Teilmodernisierung des polnischen Gütertransportsystems. Dieses modernisierte Segment verbleibt aber möglicherweise unter der Kontrolle westlicher Unternehmen. Über ihre Marktmacht üben sie einen Peripherisierungsdruck auf die endogenen polnischen Unternehmen aus.

Die folgenden Ausführungen stellen eine erste empirische Überprüfung der Hypothesen dar.

#### **4. Ergebnisse der empirischen Untersuchung**

Die folgenden - noch sehr grobkörnigen - Aussagen beruhen auf Interviews in insgesamt 16 polnischen Transportunternehmen. Es handelt sich dabei sowohl um reine Frachtführer wie um Speditionen, wobei die überwiegende Anzahl beide Tätigkeitsprofile aufweisen. Eines der Unternehmen führt überwiegend Personentransporte durch, alle anderen ausschließlich Gütertransporte. Die Unternehmensgröße ist unterschiedlich und spiegelt zum Teil die oben genannte duale Struktur des polnischen Transportunternehmens wieder. Fünf der 16 Unternehmen, davon drei der privaten haben nur bis zu 20 Beschäftigte, fünf weitere haben mehr als hundert Beschäftigte. Unter diesen größeren Unternehmen des samples ist kein privates Unternehmen, welches in polnischer Hand ist.

Die untersuchten Unternehmen spiegeln einen Teil des breiten Spektrums unterschiedlicher Eigentumsformen, wie sie sich in der polnischen Wirtschaft seit 1989 entwickelt haben und nun miteinander koexistieren, wieder. Zwei

Betriebe sind 100%ige Niederlassungen ausländischer Unternehmen, drei joint-ventures mit mehrheitlich ausländischer Beteiligung. Vier Unternehmen sind derzeit noch zu 100% im staatlichen Besitz, wobei eines eine Aktiengesellschaft im Besitz des Fiskus und eines eine sog. Manager Gesellschaft (Panstwowe przedsiebiorstwo menedzerkie)<sup>30</sup> ist. Zwei der Betriebe sind Belegschaftsgesellschaften mit staatlicher Beteiligung und fünf Unternehmen schließlich sind zu 100% in privater polnischer Hand.

Von den untersuchten Unternehmen waren fünf vor 1989 gegründet worden, die vier staatlichen Unternehmen sowie eines der privaten, welches sich auch bereits vor 1989 in privater Hand befand. In dem "Wendejahr" 1989 wurden drei Unternehmen gegründet, die restlichen sechs entstanden nach 1989.

Um die oben genannten Arbeitshypothesen zu überprüfen, wurden - in Abhängigkeit von dem Eigentumsstatus und dem Entstehungshintergrund der Betriebe die folgenden Untergruppen gebildet:

1. eine Gruppe endogener privater Betriebe, die als Neugründungen „von unten“ entstanden und zu 100 % in polnischem Besitz sind.
2. eine Gruppe (ex)staatlicher Unternehmen, zu der sowohl die Betriebe gehören, die noch in staatliche Hand sind, wie diejenigen, die als Ausgliederungen aus staatlichen Unternehmen entstanden sind.
3. Eine Gruppe von Unternehmen, die mehrheitlich in ausländischer (westlicher) Hand sind. Hierbei handelt es sich also sowohl um joint-ventures wie um 100%ige Niederlassungen westlicher Betriebe.

#### 4.1 Die private Teilökonomie: „Das ist hier ein Kapitalismus aus dem 19. Jahrhundert.“

Von den Betrieben meines Samples, die als endogene private Gründungen „von unten“ entstanden sind, wurde eines vor 1989 und die anderen 1989 oder später gegründet. Alle Unternehmen haben als Kleinstunternehmen mit weniger als fünf Angestellten angefangen. Sie haben sich anschließend sehr unterschiedlich entwickelt. Einer der Betriebe hat mittlerweile 50 Angestellte, einer 30. Die anderen sind mit 10 und weniger Beschäftigten sehr klein geblieben, wobei eines sogar von ursprünglich zwei Angestellten auf ein Ein-Personen-Unternehmen geschrumpft ist. Die vier seit 1989 gegründeten

---

<sup>30</sup> Dieses Modell wurde vor dem Hintergrund der stagnierenden Privatisierung eingeführt. Es gibt dem - zeitlich befristet eingestellten - „Manager“ weitreichende Entscheidungsbefugnisse für die Restrukturierung und Privatisierung des Unternehmens. Die Rechte der Belegschaftsräte sind in einem solchen Modell außer Kraft gesetzt (vgl. Engelhardt 1994: 21ff.).

Tab. 5: Gründungsdatum, Eigentum, Beschäftigte, Umsatz und Tätigkeit der untersuchten Unternehmen

Unternehmen	Gründung	Eigentum	Anzahl Beschäftigte (1996)	Umsatz (1995) (in Mio Neue Zloty) <sup>1</sup>	Überwiegende Tätigkeit
<b>privat</b>					
JB	1991	100% im privaten polnischen Besitz	7	ca.2	überwiegend internationale Spedition
LE	1983	100% im privaten polnischen Besitz	50	1-2	Nationaler und internationaler Transport und Spedition
EP	1990	100% im privaten polnischen Besitz	30	k.A.	ausschließlich Messespedition
HA	1991	100% im privaten polnischen Besitz	10	1,2	überwiegend internationale Spedition
TS	1989	100% im privaten polnischen Besitz	1	0,4	ausschließlich nationale Spedition
<b>(ex)-staatlich</b>					
PG	1954	100% staatlich untersteht Transportministerium	281	12	überwiegend Personentransport
PS	1972	100% staatlich untersteht der Wojewodschaft	89	4	überwiegend nationaler Transport
HS	1945	100% staatlich, untersteht Mini f. Außenhandel	ca. 250	> 20	überwiegend internationale Spedition
PK	1964	Aktiengesellschaft im Besitz des Fiskus	ca. 140	5-10	überwiegend Binnenspedition
TB	1991	11% staatliches Unternehmen, Rest: Belegschaft	ca. 70	2-5	ausschließlich Bautransport
ITB	1992	22% staatliches Unternehmen, Rest: Belegschaft	38	1,6	überwiegend Bautransporte
<b>international</b>					
AP	1989	76% deutsches Kapital 24% polnisches	160	22	fast ausschließlich Möbeltransporte
DSV	1991	100% dänisch	13	5-10	überwiegend internationale Spedition
AC	1989	92% deutsch, 8% polnisch	15	1 Mio DM	fast ausschließlich Möbeltransporte
RL	1991	100% niederländisch	270	40 Mio DM	Stückguttransport, Lagerbewirtschaftung, Distribution
ICP	1993	mehrheitlich italienisch	75	5,5	überwiegend internationale Transporte

1: Nach dem Umsatz wurde teilweise nicht direkt gefragt, sondern die Gesprächspartner wurden um eine Zuordnung zu bestimmten Umsatzgrößenklassen gebeten. Ein neuer polnischer Zloty entsprach zur Jahreswende 95/96 ca. 0,60 DM.

Unternehmen weisen eine Reihe von Gemeinsamkeiten auf, von denen das vor 1989 entstandene teilweise stark abweicht. Im folgenden werde ich daher zunächst die seit 1989 entstandenen Unternehmen charakterisieren.

Diese wurden alle aus dem Motiv heraus gegründet, die eigene Unabhängigkeit zu gewinnen. Gleichzeitig lockte die Möglichkeit, mehr Geld, als dies im staatlichen Sektor möglich war, zu verdienen. Die Unternehmensgründer haben alle vorher in leitender Stellung in staatlichen Transport- bzw. Speditionsfirmen gearbeitet. Die im Staatssektor erworbene Erfahrung und Qualifikation stellte damit einen Teil des „Gründungskapitals“ dar. Ein weiteres gemeinsames Merkmal der Betriebe ist es, daß sie nicht als Gründungen einer Einzelperson entstanden, sondern jeweils mit mehreren Teilhabern aus dem Familien- oder Freundeskreis. Für Einzelpersonen war es nicht möglich, das Gründungskapital alleine aufzubringen. Z.T. als Folge des Kapitalmangels investierten die Gründer in einen Bereich mit sehr niedrigen Marktzugangsbarrieren. Alle vier Betriebe führen ganz überwiegend Speditionsdienstleistungen aus, wobei einer meiner Gesprächspartner das vorherrschende Tätigkeitsprofil folgendermaßen charakterisierte: „Man muß aber ganz deutlich sagen, daß in meinem Verständnis die Spedition anders als sonst verstanden wird. Die Firma macht nur Vermittlung. Der Kunde meldet sich, wenn er ein Auto braucht, und wir vermitteln ihm eins. Wir machen weder Zollabfertigung, noch Lagerung, noch erledigen wir die mit dem Grenzübertritt verbundene Formalitäten“ (HS).<sup>31</sup> Die angebotenen Dienstleistungen bewegen sich damit im unteren Marktsegment, welches keine großen Investitionen erfordert. Nach seiner größten Investition befragt, antwortete einer der Gesprächspartner: „Ich habe wenig investiert. Geräte wie Fax, Telephon, Fernseher (!), ein wenig Werbung in den Zeitschriften, sonst habe ich gar nichts investiert.“(TS:1) Dieses Beispiel ist extrem, aber auch die Investitionen der anderen Unternehmen waren begrenzt. Die meisten haben kleine Fuhrparks, die aus Kleinlastern (bis zu 3,5t) bestehen. Computer hatten nur zwei der vier Speditionen.

Die niedrigen Marktzugangsbarrieren in diesem Marktsegment führen dazu, daß die Konkurrenz extrem hart ist. Als Konkurrenten werden dabei ausschließlich kleine polnische Transport- und Speditionsfirmen wahrgenommen, die allein über den Preis konkurrieren. Gerade die etwas größeren Unternehmen meines samples klagen dabei über die „Kowalski&Samochod“<sup>32</sup> Firmen, also die Ein-Personen-Unternehmen, die kaum Fix- und keinerlei Personalkosten hätten und dementsprechend im ruinösen Preiswettbewerb immer im Vorteil wären. Gleichzeitig sind die Unternehmen, da sie überwiegend Aufträge vermitteln und nicht selber fahren,

---

<sup>31</sup> Dies gilt für drei der vier Betriebe. Der vierte hat sich im Bereich der Messespedition spezialisiert.

<sup>32</sup> entspricht: „Schmidt&Auto“

aber auch auf die Zusammenarbeit mit den Kowalski&Samochod-Firmen angewiesen. Diese Zusammenarbeit birgt ein relativ hohes Risiko für die Speditionen. Sie haften gegenüber dem Verlager zwar für die Ware, sind aber in der Regel nicht selber versichert, da sie die Versicherungssumme nicht aufbringen können. Ein Gesprächspartner schildert das Dilemma folgendermaßen: „Vor kurzem hatte ein Fahrer Probleme. Ihm ist eine Packung mit gefrorenem Fisch geklaut worden, mit dem Wert von 3.200 Zł. Ich muß dem Kunden die Summe bezahlen und dann versuchen, mein Geld von dem Frachtführer wiederzubekommen. Die meisten Frachtführer in Polen sind aber eher arm. Sie haben irgendwo ein Auto gekauft, vielleicht in Raten - also noch nicht bezahlt. Sie haben kein Geld, und wenn das große Schäden sind, dann bekomme ich das Geld nicht zurück. Aber die Versicherungen sind sehr hoch, das kann sich keiner leisten. Wir zählen nur auf die Loyalität und die Zuverlässigkeit der Fahrer.“ (TS:4). Ein Schadensfall, wie er theoretisch jederzeit passieren kann, kann diese Firmen also extrem unter Druck setzen.

Darüber hinaus sind die Beziehungen zu den Kunden in drei Fällen nicht so gestaltet, daß sie ein stabiles und festes Einkommen ermöglichen. Meist haben die Unternehmensgründer einige der Kunden, die sie in dem staatlichen Unternehmen betreut hatten, übernommen. Zudem haben sie seitdem v.a. kleine private Kunden neu hinzugewonnen. Bis auf einen Fall haben die Unternehmen keine langfristigen Verträge mit ihren Kunden. Aufträge werden vielmehr punktuell erteilt und sofort abgewickelt. Die Auftragsvolumen und damit auch das Einkommen können dementsprechend sehr schwanken. Gerade den wichtigeren Kunden gelingt es häufig, Preisnachlässe auszuhandeln. Die Auftraggeber arbeiten zudem in den meisten Fällen mit mehreren Speditionen zusammen, die sie dementsprechend auch gegeneinander ausspielen können.

Insgesamt scheint es, als ob die kleinen privaten Speditionen von seiten der größeren Verlager, vor allen Dingen als Flexibilitätsreserve genutzt werden. Dies legt zumindest die punktuelle Auftragslage und die Tatsache, daß die Kunden in der Regel mit mehreren Speditionen zusammenarbeiten, nahe. Bedeutet diese Tatsache bereits, daß die kleinen Unternehmen kaum mit einem stabilen Einkommen rechnen können, so tragen auch die neu hinzugewonnenen, meist kleinen Auftraggeber nicht gerade zur Stabilisierung der Auftragslage bei. Mehrere Gesprächspartner berichteten, daß diese Kunden selber oft nicht zahlungsfähig sein. „Manchmal lasse ich für einige Firmen sogar die Preise nach, um meinen Beitrag zu der Aufrechterhaltung dieser Unternehmen zu leisten“ (HA). In einem Fall wurde zudem berichtet, daß auch westliche Kunden häufig ihren Zahlungsfristen nicht nachkommen.

Nicht nur das Marktsegment, in dem die Unternehmen agieren, auch die Beziehungen zu ihren Kunden zeigen, wie prekär die Situation der kleinen privaten Unternehmen ist. Eine weitere Frage, die sich stellt, ist, inwieweit die Unternehmen Kooperationsbeziehungen eingehen, was eine Möglichkeit wäre,

ohne allzugroßen finanziellen Aufwand das eigene Angebot auszudehnen und die Marktmacht zu stärken. Ansätze zur zwischenbetrieblichen Kooperation sind jedoch bislang nur in einem Fall erkennbar.<sup>33</sup> In den anderen Unternehmen gibt es eine sporadische Zusammenarbeit mit den Unternehmen, bei denen sie vor der Unternehmensgründung gearbeitet haben. Die Zusammenarbeit bezieht sich auf Fälle, wo entweder das staatliche oder das private Unternehmen ihre Aufträge, die nicht selber bearbeitet werden können, weitergeben. In keinem Fall aber wurde eine festere Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen angestrebt. Die generelle Ablehnung einer festen Kooperation ist dabei nicht nur auf die staatlichen Unternehmen bezogen, sondern gilt allgemein. Dies ist vermutlich auf die starke Konkurrenz und auf den Wunsch nach Selbständigkeit zurückzuführen.

Ein ähnliches Bild der „Vereinzelung“ vermittelt sich, wenn man nach Formen loser Kooperation, wie etwa Erfahrungsaustausch oder aber die Mitgliedschaft in einem Unternehmensverband fragt. Zwar sind die drei Unternehmen, die auch internationale Spedition betreiben, Mitglieder in einem Unternehmensverband. Der Hauptgrund ist aber der Zugang zu den TIR-Karnets, worauf auch die Mitgliedschaft dieser Unternehmen im ZMPD hinweist. Nur eine Gesprächspartnerin sagte, daß sie regelmäßig an den Mitgliedertreffen teilnimmt, um sich dort auch mit anderen Unternehmern auszutauschen. Ein anderer Gesprächspartner antwortete auf die Frage, ob es Gelegenheiten gäbe, wo er mit anderen Spediteuren zu einem Erfahrungsaustausch zusammenkäme: „Das ist hier so ein Kapitalismus aus dem 19. Jahrhundert. Es gibt keine Zusammenarbeit, oder daß man sich trifft. Jeder macht alles nur für sich.“ (TS:4)

Damit bestätigt sich in groben Zügen die These, daß die Perspektive der Betriebe der endogenen Privatwirtschaft eher prekär einzuschätzen ist. Kapitalchwäche, fragmentierte Besitzverhältnisse und eine starke Konkurrenz machen den Unternehmen stark zu schaffen. Würde man eine Skala der Fragmentierung und Prekarisierung einführen, so ergäben sich allerdings Unterschiede zwischen den einzelnen Betrieben. Am oberen Ende stünde die Messespedition, die aufgrund der Marktnische, in der sie operiert, kaum mit Konkurrenz zu rechnen hat. Sie ging als einzige auch festere Kooperationsbeziehungen ein und hat das größte Unternehmenswachstum zu verzeichnen. Auf einer mittleren Ebene wären die beiden international tätigen Speditionen zu finden, während der Betrieb, der reine Binnenspedition betreibt, am ehesten dem weiter oben angedeuteten governance-Mechanismen lokaler Anarchie unterliegt. Dennoch bezeichnen alle vier Unternehmen ihre zukünftige Perspektive als fragil.

---

<sup>33</sup> In diesem Fall handelt es sich um die Messespedition, die mit einem der Verlager eine längerfristige Kooperation eingegangen ist. Der Verlager übernimmt beispielsweise die Ausbildung der Speditionsangestellten.

Um die Perspektiven dieses Segments zu verbessern, wäre es notwendig, eine gewisse Reregulierung einzuführen, die die ruinöse Konkurrenz verhindert, den Unternehmen den Zugang zu Kapital eröffnet etc. Dabei ist es jedoch fraglich, inwieweit eine Reregulierung erwünscht ist. Die Existenz eines solchen prekären Segments entspricht durchaus den Interessen zumindest eines Teils der Verladerschaft, denen so eine flexible Reserve zur Verfügung steht.

Von dem bisher angedeuteten Muster weicht ein Unternehmen allerdings deutlich ab. Dieses wurde 1983, zunächst als ein Ein-Mann-Betrieb gegründet, wuchs aber bereits in den 80er Jahren auf eine Beschäftigtenzahl von sieben an. Derzeit hat es bereits 50 Beschäftigte. Dieses Unternehmen betreibt vorwiegend Transporttätigkeiten. Es hat mittlerweile 12 LKW.<sup>34</sup> Bemerkenswert schnell hat der Betrieb nach 1989 die Ausdehnung in neue Tätigkeitsbereiche vorangetrieben. Während es in den 80er Jahren auf Bautransporte im Binnenmarkt spezialisiert war, machen mittlerweile internationale Transporte unterschiedlichster Waren den größten Teil des Umsatzes aus. Seit 1990 bietet das Unternehmen auch Speditionsdienstleistungen an und betreibt eine eigene Zollagentur. Mit der Ausdehnung der Geschäftsbereiche ging die Erweiterung des Kundenstamms einher. Derzeit gibt es nur noch einen einzigen Kunden, mit dem das Unternehmen bereits vor 1989 zusammengearbeitet hatte. Dessen Aufträge machen nur noch ca. 5% des Umsatzes aus. Die Gefahr, keine adäquaten Preise zu erzielen, wird auch in diesem Unternehmen gesehen. Als besonders problematisch wird das Verhältnis zu westlichen Kunden dargestellt. Diese würden ihre Marktmacht ausnutzen, um die polnischen Transportunternehmen unter Druck zu setzen, indem sie häufig nicht fristgerecht bezahlen. Mittlerweile werden von dem Unternehmen Bankgarantien gefordert, wenn es mit westlichen Kunden zu tun hat.

Dieses Unternehmen strebt zudem Kooperationsbeziehungen mit einem anderen Betrieb an, der eine teilweise ähnliche, teilweise komplementäre Produktpalette hat (neben Spedition und Transport Fahrzeug- und Fahrzeugersatzteilhandel.) Bemerkenswert ist schließlich auch, daß der Besitzer dieses Unternehmens gleichzeitig der Gründer und Vorsitzende eines Verbandes privater internationaler Frachtführer ist.

Damit ist es insgesamt ein Beispiel für eine erfolgreiche Transformations- und Wachstumsstrategie eines Betriebes der ehemaligen zweiten Wirtschaft. Eine solche Unternehmensentwicklung stellt aber, bezogen auf die Masse, vermutlich eher eine Ausnahme dar.

---

<sup>34</sup> Der Umsatz erscheint allerdings - im Vergleich zu den anderen Unternehmen - eher gering angesichts der Unternehmensgröße. Vermutlich hat mein Gesprächspartner hier die Zahlen nach unten „korrigiert“.

## 4.2 Die (ex)staatliche Teilökonomie: „Wir sind eine alte, zuverlässige und erfahrene Firma.“

Vier der Unternehmen, die zu dieser Gruppe gehören, sind noch in staatlicher Hand und zwei sind als Belegschafts-Buy-Out entstanden. Letztere sind weiterhin eng mit dem staatlichen Mutterunternehmen verbunden. Während die Ausgründungen die operativen Geschäfte des ehemaligen Unternehmens übernommen haben, ist das Mutterunternehmen noch im Besitz der Grundstücke, Gebäude und z.T. der Fahrzeuge. Gleichzeitig ist das Mutterunternehmen Teilhaberin an den Belegschaftsgesellschaften.

Die von den Betrieben eingeschlagenen Transformationspfade bestätigen im wesentlichen die These, daß im (ex)staatlichen Sektor ein gradueller Reformprozess stattfindet. Drastische Restrukturierungsmaßnahmen wurden nur in einem der Betriebe durchgeführt. Hier wurden Verwaltungsebenen abgebaut und der Betrieb wurde in organisatorisch selbständige Einheiten aufgeteilt, die fortan eine Gewinn- und Verlustrechnung („profit-center“) vorzulegen hatten. Gleichzeitig wurde ein System der Arbeitsplatzbewertung eingeführt. Die Restrukturierungen gingen mit einem Beschäftigungsabbau um über die Hälfte der Belegschaft und der Einführung von flexibleren Arbeitsverhältnissen einher. Befristete Arbeitsverhältnisse, die Einführung von Probezeiten und Etablierung von Formen „scheinselbständiger“ Lohnarbeit waren die Instrumente der Flexibilisierung. In keinem der anderen Betriebe wurden ähnlich drastische Maßnahmen zur Restrukturierung eingeleitet. Hier beschränkte sich die Restrukturierung vor allen Dingen auf die Veräußerung von Betriebsvermögen<sup>35</sup> und die Reorganisation der Verwaltungsstrukturen. Allerdings kam es in fast allen Betrieben zu einer Reduzierung der Beschäftigung. Durchschnittlich 1/3 der Arbeitsplätze von 1989 (im Fall der Belegschaftsgesellschaften vom Zeitpunkt der Betriebsgründung an) wurden bis 1995 abgebaut. Dies ist jedoch nicht unbedingt als ein Indikator für betriebliche Restrukturierungsmaßnahmen zu werten. Zu einem großen Teil beruht der Abbau der Beschäftigung auf Eigenkündigungen in den ersten Jahren nach 1989<sup>36</sup>, auf Betriebsausgründungen oder wurde über Vorruhestandsregelungen „abgewickelt“. Wie vermutet, ist der gesamte Beschäftigungsabbau in diesen Unternehmen wesentlich unter dem Niveau geblieben, welches eine rein auf Gewinnmaximierung ausgerichtete Geschäftsstrategie nahegelegt hätte. Ein Gesprächspartner formuliert das folgendermaßen: „Es wäre leichter, die Leistungen der Firma zu verbessern, wenn wir fünfzig oder siebzig Arbeiter [von einer Gesamtbeschäftigtenzahl von 250, DB] entlassen würden. Wir behalten sie aber. Zur Zeit ist es so, daß alle unsere Arbeiter angestellt bleiben, wir sie bezahlen und wir weiterhin Gewinne

---

<sup>35</sup> Wobei auch dies von einem Unternehmen abgelehnt wurde

<sup>36</sup> In den ersten Jahren nach 1989 mußten staatliche Unternehmen für Lohnerhöhungen eine Strafsteuer bezahlen, den sog. „Popiwek“. Diese Maßnahme sollte den privaten Sektor fördern.

machen.“ (HS II, 2). Hier wird deutlich, daß die Beschäftigungssicherheit keineswegs auf Kosten der Gewinne erfolgt, sondern daß vielmehr versucht wird, beide Ziele miteinander zu vereinbaren.

Auch die Entwicklung des Tätigkeitsprofils legt nahe, daß die (ex)staatlichen Unternehmen keinen radikalen Wandel ihrer Unternehmensstrategien vorgenommen haben. Es kam in keinem der Unternehmen in nennenswertem Umfang zu Veränderungen ihres Firmenprofils. Die Betriebe haben damit nach wie vor ein umfangreiches Leistungsangebot. Eines der untersuchten Unternehmen beispielsweise bietet neben seiner Haupttätigkeit, dem Personentransport, auch weiterhin Gütertransporte an, obwohl diese zumindest in den ersten Jahren nach 1989 kaum rentabel waren. Dies wurde folgendermaßen begründet: „Im Bewußtsein der Kunden hat sich eingepreßt, daß [PG] immer LKWs hatte. Wir wollten ein Marktsegment nicht verlieren, in dem wir tätig waren. Wir wollten ebenfalls die Leute nicht verlieren. Hätte man alles aufgelöst, wäre es schwer geworden, alle solche Verbindungen wieder zu schaffen.“ (PG:17). Die meisten der untersuchten Betriebe vereinen nach wie vor mehrere Leistungen unter einem Dach: Sie haben eigene Reparaturwerkstätten, die zum Teil auch kommerziell arbeiten, eigene Tankstellen und Lagerhallen.

Neben der Beibehaltung der Leistungspalette hat sich auch die Arbeitsteilung zwischen den einzelnen Unternehmensgruppen anscheinend nicht wesentlich verändert. Die beiden Betriebe meines Samples, die aus Unternehmen des Branchentransports hervorgegangen sind, arbeiten nach wie vor in ihrer Spezialisierung, wenn auch zumindest der eine eine vorsichtige Diversifizierung seines Angebotes betreibt. Eine der Speditionen meines Samples vermittelt ihre Aufträge vorrangig an Unternehmen des ehemaligen öffentlichen Verkehrs. Umgekehrt ist für die Unternehmen, die internationale Transporte durchführen, die ehemalige Außenspedition ein wichtiger Kooperationspartner.

Bemerkenswert ist auch, daß die beiden Speditionsunternehmen bislang keine Notwendigkeit darin gesehen haben, ihre Leistungen in Richtung komplexerer Logistikleistungen zu entwickeln. Dies wird damit begründet, daß die Verlagerer solche Leistungen bislang nicht nachfragen (HS II:2). Die hauptsächliche Tätigkeit der Speditionen besteht damit nach wie vor in der reinen Vermittlungstätigkeit.

Ein weiterer Indikator für die Entwicklung dieser Unternehmen entlang erprobter Pfade ist die Kundenstruktur. Der Anteil der Kunden, mit denen schon vor 1989 eine Zusammenarbeit stattfand, wird in allen Betrieben als bedeutend eingeschätzt. Ein Gesprächspartner bezifferte den Anteil dieser Kunden mit 80%, wobei er allerdings erläuternd hinzufügte: „Sie haben heute vielleicht andere Namen, oder sind eine grundlegende Umwandlung durchgegangen,

aber im Grunde sind es dieselben Firmen.“ (PK). Der hohe Anteil langfristiger Kundenbeziehungen gilt auch für die ausgegründeten Betriebe, die die alten Kunden mit in ihr neues Unternehmen hinübergenommen haben. In der Zusammenarbeit mit den Kunden spielen längerfristige Verträge aufgrund der Sicherheit, die damit verbunden ist, eine große Rolle. Ein weiteres Element ist der gute Ruf des eigenen Unternehmens, der sich aufgrund der langjährigen Präsenz am Markt entwickelt hat. „Sicher, die Preise sind wichtig. Aber manchmal nicht entscheidend, denn einige Kunden wissen, daß HS eine alte, zuverlässige und erfahrene Firma ist, und deswegen arbeiten sie mit uns.“ (HS:14). Die eigene langjährige Erfahrung, der damit einhergehende gute Ruf und die eigene Zuverlässigkeit wurden dabei auch unisono als Konkurrenzvorteile betrachtet.

Als stärkste Konkurrenz empfinden die (ex)staatlichen Unternehmen die neu gegründeten privaten Betriebe. Ihnen wird vorgeworfen, Sozial- und Sicherheitsstandards zu untergraben, da sie allein auf ihre Preise achten.<sup>37</sup> Zudem seien diese Betriebe bevorzugt, da sie bestimmte Steuern nicht zu entrichten hätten. Mit diesen zu konkurrieren, ist für die (ex)staatlichen Unternehmen unmöglich. Sie versuchen deshalb, sich in einem Marktsegment zu halten, in welches die neuen privaten Unternehmen kaum vordringen können. Die (ex)staatlichen Betriebe arbeiten hauptsächlich mit Großkunden zusammen, die größere Mengen Fahrzeuge benötigen. Solche Kapazitäten haben die kleinen privaten Unternehmen meist nicht.

Eine weitere Konkurrenz erwächst den (ex)staatlichen Unternehmen aus den Schwesterbetrieben des ehemaligen Kombinats. Im Gegensatz zu den fortdauernden Kundenbeziehungen wurden die Beziehungen zwischen den Betrieben der ehemaligen Kombinate bzw Unternehmensgruppen zunächst völlig abgebrochen. Alle Gesprächspartner erklärten, daß diese mittlerweile reine Konkurrenzbeziehungen seien und daß es in keinem Feld mehr zu einer Zusammenarbeit käme. In mehreren Fällen kam es auch zu dem Versuch, mit einer Ausdehnung des eigenen Dienstleistungsangebotes in das Arbeitsfeld anderer ehemaliger Schwesterbetriebe zu dringen.<sup>38</sup> Es scheint, daß hier die zunehmende Konkurrenz sofort negativ zu Buche geschlagen und zur Auflösung bestehender horizontaler Beziehungen geführt hat, während umgekehrt dichtgeknüpfte Beziehungen zu den Kunden als eine Möglichkeit gesehen werden, sich gegen die Konkurrenz zu schützen. Allerdings zeichnet

---

<sup>37</sup> Trotz der generellen Ablehnung von den - angeblich - im Segment der kleinsten Unternehmen etablierten Praktiken kommt es in einigen konkreten Fällen doch zu einer Zusammenarbeit mit diesen Unternehmen. Die kleinen Unternehmen, bei denen es sich meistens um ehemalige Angehörige des staatlichen Unternehmens handelt, arbeiten dann als Subauftragnehmer.

<sup>38</sup> Diese Strategie kann möglicherweise als eine weitere Pfadabhängigkeit gewertet werden, nämlich als Versuch, zusätzliche Unternehmensfunktionen zu integrieren und den Radius der Aktivitäten zu erhöhen, um sich so gegen eine sich schnell verändernde Umwelt abzusichern.

sich hier möglicherweise eine Wende ab. In einem Betrieb wurde inzwischen eine Initiative zur stärkeren Zusammenarbeit zwischen dem ehemaligen Schwesterunternehmen entwickelt. Die geplante Zusammenarbeit bezieht sich bislang auf sehr begrenzte Felder, in denen keinerlei Interessenskonflikte zu erwarten sind, mittelfristig ist jedoch die Ausdehnung der Kooperation erwünscht. Auch in einem anderen Betrieb wird mittlerweile über mögliche Formen der Zusammenarbeit mit den ehemaligen Schwesterunternehmen nachgedacht.

Unter den Belegschaftsgesellschaften gab es allerdings von vorneherein den Versuch, sich über Absprachen zumindest partiell gegen die potentielle Konkurrenz anderer Ausgründungen abzusichern. So berichtet der Geschäftsführer von [ITB], eines Unternehmens, welches als dritte Ausgründung eines staatlichen Bautransportunternehmens entstanden ist: „Es gibt Konkurrenz...Aber bezüglich der Arbeit kam es zu einer informellen Aufteilung der Arbeitsgebiete. Dies hängt auch mit den Fahrzeugen zusammen, denn jeder Firma hat bestimmte Fahrzeuge, die nur für spezielle Aktivitäten geeignet sind. Wir bemühen uns, uns gegenseitig nicht zu stören.“ (ITB:4)

Insgesamt wird deutlich, daß die Betriebe des (ehemals) staatlichen Sektors einen graduellen Transformationspfad eingeschlagen haben, der an den ererbten organisatorischen Grenzen, Tätigkeitsprofilen, Formen der Arbeitsteilung und Kundenbeziehungen ansetzt und diese nur vorsichtig reorganisiert. Daß eine solche Strategie eingeschlagen wurde, hängt eng mit dem betrieblichen Einfluß der Belegschaften im Umgestaltungsprozeß und ihrer Interessensartikulation mit dem Management zusammen. (Gaciarz und Pankow 1994) zeigen, daß der Einfluß der Belegschaften in den staatlichen Betrieben sich zunächst, wenn der Staat sich aus der direkten Steuerung der Betriebe zurückzieht, verstärkt. Gleichzeitig sind Management und Belegschaft aufeinander angewiesen: „As the management bore the sole responsibility for the enterprise's economic outcome, it needed internal allies to solve the ensuing problems in a possible trouble-free way, and in particular, to avoid acute social conflict.“ (Gaciarz and Pankow 1994:104).<sup>39</sup> Diese Form der Interessensverknüpfung bestimmt allerdings nur in der ersten Zeit nach der Entflechtung der Betriebe die unternehmerischen Strategien. Im Zuge der weiteren Umwandlung und Restrukturierung verliert die Belegschaft zunehmend an Einflußmöglichkeiten. Dies bestätigt sich in meinem sample: In einem staatlichen Unternehmen mußte der Belegschaftsrat aufgelöst werden, da der Betrieb in eine Managergesellschaft umgewandelt wurde und ein anderes staatliches Unternehmen steht kurz vor der Privatisierung. In diesem Fall werden die betrieblichen Mitspracherechte aufgegeben, während die Belegschaft über ihr Funktion als Eigentümer des Unternehmens Eigentumsrechte wahrnehmen kann. Dies ist bereits der Fall bei den Belegschaftsgesellschaften. In zwei staatlichen Unternehmen existieren Beleg-

---

<sup>39</sup> Ähnlich argumentiert auch Burawoy für den russischen Fall (vgl. Burawoy 1994).

schaftsräte und Gewerkschaften auf betrieblicher Ebene weiter fort. Bei diesen Unternehmen ist jedoch absehbar, daß sie liquidiert werden, da sie stark verschuldet sind, keine Gewinne mehr machen und bislang auch keine Privatisierungs- oder Restrukturierungspläne entwickelt haben.

Inwieweit der Rückgang des Einflusses der Belegschaften in den Betrieben auch Auswirkungen auf unternehmerische Strategien hat, ist derzeit nicht abzusehen. Allerdings ist das Einschlagen der graduellen Veränderungsstrategie m.E. nicht nur den betriebsinternen Interessenskonstellationen zu verdanken<sup>40</sup> sondern ebenso den Verflechtungsstrukturen, in die die (ex)staatlichen Betriebe eingebettet sind. Diese Strukturen fördern ebenfalls eine graduelle Entwicklung entlang traditioneller Pfade. So führt (beispielsweise) die Dominanz „alter“ Kunden bislang dazu, daß an die (ex)staatlichen Unternehmen keine völlig neuen Anforderungen herangetragen werden. Es zeigt sich auch, daß die Verflechtungszusammenhänge, wie sie zwischen den Belegschafts-Buy-Out und ihrem staatlichen Mutterunternehmen existieren, bislang die Privatisierung der Mutterunternehmen geradezu verhindern, da dies die Fortexistenz auch der Ausgründungen gefährden kann. Bisher jedenfalls deutet alles darauf hin, daß aus der aus der Not geborenen Form gemischter Eigentumsverhältnisse gut ein dauerhaftes Provisorium entstehen kann.

### 4.3 Die internationalisierte Teilökonomie: „Polnische Unternehmen sind für uns keine Konkurrenz.“

Die Gruppe der Unternehmen des samples, die mehrheitlich in ausländischer Hand sind, ist sehr heterogen. Ihre einzige Gemeinsamkeit ist, daß es sich um nach 1988 vorgenommene Neugründungen handelt. Bezüglich ihrer Betriebsgröße, ihres Eigentumsstatus und ihres Tätigkeitsprofils unterscheiden sich die Unternehmen jedoch erheblich voneinander. Das kleinste Unternehmen hat 13 Beschäftigte, das größte 270. Beide sind 1991 als 100%ige Niederlassungen westlicher Speditionsunternehmen mit weniger als 10 Beschäftigten gegründet worden. Während das eine aber große Schwierigkeiten hat, sich überhaupt auf dem Markt zu halten, hat das andere eine bislang erfolgreiche Expansionsstrategie eingeschlagen. Zwei andere Unternehmen des Samples sind joint-ventures, die mehrheitlich in der Hand westlicher Produktions- bzw. Handelsunternehmen sind. Eines schließlich erfolgte als Neugründung eines deutschen Transportunternehmers, nachdem sein vorheriges Unternehmen im Westen pleite gegangen war.

---

<sup>40</sup> Dies ist die Annahme marktradikaler Privatisierer, die deshalb auch für eine Zerschlagung der alten Unternehmensstrukturen plädieren.

Auch in ihrem Tätigkeitsprofil unterscheiden sich die untersuchten Unternehmen deutlich voneinander. Nur eines der Unternehmen bietet umfassende Distributionslogistik an, ein weiteres beschäftigt sich mit internationaler Spedition im eher klassischen Sinne, und drei Unternehmen sind mehr oder weniger reine Transportunternehmen.

Das Sample in seiner Gesamtheit bestätigt nur z.T. die anfangs aufgestellte These einer unter westlicher Kontrolle erfolgenden Teilmodernisierung des polnischen Transportmarktes, der mit einem Peripherisierungsdruck auf endogene Unternehmen einhergeht. Allerdings läßt sich beispielhaft an zwei Unternehmen das Vermachtungspotential westlicher Unternehmen auf dem polnischen Transportmarkt aufzeigen. Diese Beispiele sollen im folgenden näher vorgestellt werden.

Das erste Unternehmen ist nach den Angaben der PAIZ der größte westliche Investor im polnischen Straßentransportsektor. Es handelt sich um eine 100%ige Niederlassung eines holländischen Familienbetriebes, welche Anfang der 90 Jahre, zunächst mit insgesamt 6 Beschäftigten, in Westpolen gegründet wurde. An diesem Standort erfolgte innerhalb kürzester Zeit der Aufbau eines Verteilerknotens mit mittlerweile ca 22.000 qm Büro- und Lagerfläche, darunter Hochregal-, Kühl- und Zollager. Neben diesem Verteilerknoten existieren in Polen bereits vier weitere Niederlassungen, und zwei zusätzliche sind geplant. Insgesamt sind hier mittlerweile 270 Personen beschäftigt.

Das Leistungsangebot des Unternehmens umfaßt einerseits klassische und spezialisierte Transporte (Stückgut), für die ca. 80 größtenteils mit satellitengestützter Kommunikationstechnik ausgerüstete LKWs zur Verfügung stehen<sup>41</sup>. Zunehmende Bedeutung erlangen aber komplexe Logistikdienstleistungen, wie Logistikberatung, Verpackung, Kommissionierung, Regalpflege und externe Lagerhaltung für Kunden.

Die wichtigsten Kunden dieses Unternehmens sind multinationale Lebensmittelkonzerne wie Nestlé und Masterfood, international operierende Autoimporteure<sup>42</sup> und Supermarktketten. Für diese Kunden übernimmt das Unternehmen, teilweise als einziger Anbieter, die Distributionslogistik. Demgegenüber gibt es kaum Zusammenarbeit mit polnischen Unternehmen. Deren Nachfrage nach höherwertigen logistischen Dienstleistungen sei bislang gering: „Es ist so, daß polnische Unternehmen alles unter Kontrolle haben

---

<sup>41</sup> Für die Verkehre zwischen Polen und den Niederlanden wird dabei die durch den niederländischen Schienenoperateur Poltrain betriebene Verbindung des kombinierten Verkehrs genutzt, die unter anderem auf Betreiben des Unternehmens errichtet wurde. Praktischerweise liegt der polnische Umschlagsplatz in direkter Nähe zu dem Standpunkt des Unternehmens (vgl. DVZ 14.1.1997, PGT19.2.1997)

<sup>42</sup> Einer der wichtigsten Kunden ist die polnische Tochter des niederländischen Audi-Importeurs Pon Holdings.

wollen. Sie haben ihre eigenen Transportmittel, ihre eigenen Lager, etc. etc.. Unternehmen wie Masterfood und Wrigley denken da ganz anders. Sie wollen nur produzieren und verkaufen, und der Rest ist Sache des Dritten. Die polnischen Unternehmen sind unwillig, sich zu verändern, uns die logistische Arbeit zu überlassen.“ (RL:9)

Ebenso wie die Kundenstruktur setzt sich die Konkurrenz dieses Unternehmens vorrangig aus westlichen Unternehmen zusammen. Großspeditionen wie Kühne und Nagel, und auch westliche mittelständische Speditionen werden als Konkurrenten genannt. Demgegenüber werden auch bedeutendere polnische Unternehmen nicht als Konkurrenz wahrgenommen. Diese seien zwar von den Preisen her attraktiver, aber vor allen Dingen aufgrund der fehlenden Infrastruktur nicht in der Lage, Logistikdienstleistungen anzubieten. Einzig die Beziehungen zu politischen Entscheidungsträgern gäben den staatlichen polnischen Unternehmen einige Konkurrenzvorteile, z.B. in Bezug auf den Zugang zu Konzessionen.

Das Engagement in Polen ist dabei nur ein erster Schritt für eine weitere Expansion in den osteuropäischen Markt. Derzeit wird eine feste Kooperation mit Unternehmen in den baltischen Staaten aufgebaut, die Ukraine, Weißrußland und Rußland sollen folgen.

An diesem Beispiel wird deutlich, wie ein enger Verflechtungszusammenhang zwischen multinationalen bzw internationalen Unternehmen sich wie ein Netz über die polnische Wirtschaft legt. Das beschriebene Unternehmen bedient ein Marktsegment, welches bislang weder von den endogenen polnischen Verladern angefragt, noch von polnischen Spediteuren angeboten wird. Verlader und Konkurrenten sind fast ausschließlich Westunternehmen. Die Verbindung zur endogenen polnischen Wirtschaft verläuft im wesentlichen über Zulieferbeziehungen. Ca. 30% der Aufträge werden von Subfrachtführern, zumeist kleinen polnischen Unternehmen, ausgeführt. Formal sind diese Unternehmen selbständig. Sie müssen für die Wartung ihrer Fahrzeuge, für die Sozialversicherung etc. selber aufkommen. Die Fremdfahrer haben Exklusivverträge, d.h. sie dürfen mit keinem anderen Unternehmen zusammenarbeiten. Sie werden nach einer Weile der Zusammenarbeit verpflichtet, mit dem Logo der Firma zu fahren. Sie sind insgesamt ein flexibles Steuerungsinstrument, um saisonal bedingte Auftragsrückgänge aufzufangen.<sup>43</sup>

Während die Strategie des bislang diskutierten Unternehmens vorrangig das Modernisierungsgefälle zwischen den Tätigkeitsprofilen polnischer

---

<sup>43</sup> Zu dieser im Westen zunehmend verbreiteten Form der Scheinselbstständigkeit vgl. Mayer/Paasch (1990). Die Nutzung von polnischen scheinselfständigen Subfrachtführern durch ausländische Unternehmen kann einen Teil der Zunahme der kleinen Unternehmen im internationalen Verkehr erklären (vgl. Tab 4).

Transportunternehmen und dem Bedarf westlicher Verlader ausnutzt, setzt die Strategie des Unternehmens, welches jetzt beschrieben wird, eher auf die Nutzung des vorhandenen Gefälles in den Lohn- und Sozialstandards.

In diesem Fall ist der westliche Investor ein deutscher Möbelkonzern, der seit Ende der 80er Jahre einen Großteil seiner Standardmöbel in Polen produzieren läßt. Von den insgesamt knapp 9000 Mitarbeitern des Konzerns sind ca. 5000 in Polen beschäftigt. Zugleich mit der Übernahme polnischer Produktionsstätten hat sich der Konzern mehrheitlich an dem Aufbau eines Transportunternehmens beteiligt. Bei der Investition handelt es sich um ein joint-venture, an dem das westliche Unternehmen zu 76%, der polnische Teilhaber zu 24% beteiligt ist. Das Transportunternehmen übt im wesentlichen eine werkverkehrsähnliche Funktion aus, allerdings mit einigen Besonderheiten. Der Großteil der Aufträge (je nach Saison zwischen 40 und 90%) stammt vom westlichen Mutterkonzern und besteht in dem Transport von den Produktionsstätten zu den Abnehmern in Westeuropa. Das Transportunternehmen muß jedoch für die Aufträge Angebote unterbreiten, und dementsprechend konkurrenzfähige Preise bieten. Zudem wird es regelmäßig seitens des deutschen Teilhabers unter Kostengesichtspunkten und anderen Kriterien bewertet.

Die Initiative zur Gründung dieses Transportunternehmens erfolgte sowohl von polnischer als auch deutscher Seite. Auf polnischer Seite stand das Interesse dahinter, sich selbständig zu machen und relativ schnell große Wachstumspotentiale zu realisieren. Diese Ziele ließen sich aus eigener Kraft nicht realisieren, so daß der polnische Investor nach einem westlichen Interessenten für eine gemeinsame Unternehmensgründung gesucht hat. Westliche Unternehmen genießen gegenüber den polnischen Unternehmen eine Reihe von Vorteilen, wie etwa mehrjährige Steuerfreiheit, Zugang zu den Kreditlinien westlicher Banken und besitzen nicht zuletzt das nötige Kapital für eine Unternehmensgründung.<sup>44</sup>

Diese „Allianz“ zwischen aufstrebenden polnischen Unternehmensgründern und ausländischem Kapital hat allerdings für polnische Unternehmen auch ihren Preis. Dies wird in der folgenden Aussage deutlich: „Ich persönlich war vor 10 Jahren Mitglied von Solidarnosc, aber nun habe ich dafür gekämpft, daß es keine Gewerkschaften mehr in unserem Unternehmen gibt.“ (AP:4) In dem Transportunternehmen sind einige Unregelmäßigkeiten vorgekommen, die - angeblich - von den Gewerkschaften gedeckt wurden. Auf den indirekten Druck

---

<sup>44</sup> Ein anderer polnischer Unternehmer, der sich aus einem ähnlichen Grund mit westlichen Investoren zusammentat, bringt den Unterschied zwischen einer solchen Allianz und den kleinen polnischen Unternehmen so auf den Punkt: „Das ist eher eine untypische Firma in Polen, wenn man sich die privaten anschaut. Wir pachten nichts, wir leihen nichts, wir haben keine Schulden - alles, was Sie hier sehen, gehört der Firma“ (ICP:2).

des deutschen Investors<sup>45</sup> mußte dafür gesorgt werden, daß die Gewerkschaftsvertretung im Betrieb aufgelöst wurde. Die Arbeitsverhältnisse in dem Betrieb zeichnen sich seitdem durch eine hohe Flexibilität aus: in einer Niederlassung liegt die Fluktuation unter den Fahren bei 50%, in der Hauptniederlassung bei 30%. Die Entlohnung erfolgt nach einem Leistungs- und Prämiensystem, welches vom polnischen Management festgelegt und vom deutschen Investor kontrolliert wird.

Auch für den westlichen Investor hat diese Konstellation eine Reihe von Vorteilen<sup>46</sup>. Er profitiert von der Steuerfreiheit, dem Lohngefälle und den Arbeitsbedingungen. In gewisser Weise kann hier von einer Lohnveredelungsstrategie im Transportsektor gesprochen werden: Als mehrheitlich deutsche Niederlassung kann dieses Transportunternehmen im Wechselerverkehr zu polnischen Bedingungen Fracht nach Deutschland bringen und im Rückverkehr deutsche Fracht nach Polen mitnehmen. Auf diese Art kann das Kabotageverbot<sup>47</sup>, welches für osteuropäische Unternehmen noch uneingeschränkt gilt, umgangen werden.

Insgesamt konnte anhand dieser Beispiele das Machtpotential westlicher Unternehmen auf dem polnischen Transportmarkt aufgezeigt werden. Im ersten Beispiel wurde durch ein westliches Unternehmen eine strategische Marktstellung eingenommen. Polnische Unternehmen sind aufgrund ihrer Kapitalschwäche und ihres sich nur langsam verändernden Tätigkeitsprofils bislang kaum in der Lage, eine solche Stellung einzunehmen. Deutlich wird auch das Zusammenspiel westlicher Verlader mit westlichen Transportkonzernen, welches polnischen Unternehmen von bestimmten Marktsegmenten ausschließt. Die Arbeitsteilung zwischen dem westlichen Transportunternehmen und privaten polnischen Unternehmen weist letzteren die Funktion als Subfrachtführer und flexible Reserve und damit eine abhängige Stellung zu.

---

<sup>45</sup> Mein Gesprächspartner formulierte das so: „Ich denke, unsere deutschen Partner haben da einiges aufgedeckt, und ich kann mir vorstellen, die denken, ich unternehme da gar nichts. Also habe ich mit der Gewerkschaft ein halbes Jahr gekämpft und das letztendlich beenden können.“ Pikanterweise sitzt derzeit dem deutschen Investor das Finanzamt wegen Steuerhinterziehung von 30 Mio DM durch illegalen Gewinntransfer nach Polen im Rücken. Die Unregelmäßigkeiten, die bei einigen Fahrern entdeckt wurden und als Anlaß zur Auflösung der Gewerkschaftsvertretung im Betrieb genommen wurde, werden vermutlich nicht diese astronomische Summe erreicht haben.

<sup>46</sup> Möglicherweise wäre der deutsche Investor zu einem späteren Zeitpunkt allerdings kein joint-venture mehr eingegangen, sondern hätte eine eigene, hundertprozentige Niederlassung aufgebaut. Aufgrund der Gesetzeslage zum Zeitpunkt der Unternehmensgründung war das jedoch noch nicht möglich.

<sup>47</sup> d.h. das Verbot der Übernahme von Transporten auf dem Binnenmarkt durch Anbieter aus Drittländern.

Das zweite diskutierte Unternehmen nutzt weniger das vorhandene „Modernisierungsgefälle“, handelt es sich doch um ein reines Transportunternehmen. Dennoch, die von diesem Unternehmen eingesetzte Anzahl von LKWs mit ihrem technischen Standard weisen weit über das hinaus, was von den meisten polnischen Unternehmen geleistet werden kann. An diesem Unternehmen wird zudem beispielhaft deutlich, welchen Druck auf soziale Standards von seiten westlicher Unternehmen in Polen ausgeübt und wie dies wiederum auf westliche Standards rückwirken kann.<sup>48</sup>

Solche Strategien sind möglicherweise noch Einzelfälle auf dem polnischen Transportmarkt. Dies könnte jedenfalls das insgesamt geringe Engagement westlicher Unternehmen nahelegen. Auch die anderen Betriebe des samples zeigen deutlich, daß das Engagement westlicher Transportunternehmen auf dem polnischen Markt nicht gleichzusetzen ist mit der Besetzung von strategischen Marktpositionen. Ein westlicher Pleitier, der in Polen um das eigene Überleben kämpft, ist sicherlich keine große „Gefahr“ für den polnischen Transportmarkt. Bedenkenswert ist auch die Tatsache, daß der andere Betrieb des samples, der als Niederlassung einer westlichen Großspedition gegründet wurde, nicht nur seine Position nicht ausbauen konnte, sondern zunehmend Kundenverluste hinzunehmen hat. Es bleibt mithin noch genauer zu prüfen, welche Position Polen in der internationalen Arbeitsteilung zugewiesen wird.

## 5.     **Schlußbemerkungen**

Die Ausgangsüberlegung der Untersuchung war, daß osteuropäische Transformationsprozesse nicht einfach als Übergang von einer kohärenten sozialen Ordnung - Staatssozialismus - zu einer anderen - Marktwirtschaften nach westlichem Vorbild - erfaßt werden können. Vielmehr führt das Zusammenspiel der in sich schon differenzierten historischen Erbschaft mit den Transformationsstrategien und neu auftretenden Akteuren zu der Entwicklung unterschiedlicher ökonomischer Ordnungsmuster.

Die vorliegende Arbeit zu den Veränderungen im polnischen Straßengüterverkehr stellt einen ersten Schritt zur Konkretisierung und Überprüfung dieser Ausgangsüberlegungen dar. Als spezifisches Merkmal des Straßengüterverkehrs in den 80er Jahren wurde dessen polarisierte Struktur gewertet. Einem durch große, integrierte, administrativ koordinierte Unternehmen charakterisierten staatlichen Sektor stand ein schnell wachsender, durch Kleinstunternehmen geprägter, privatwirtschaftlicher Sektor gegenüber. Zentrale Variablen der postsozialistischen Restrukturierung des

---

<sup>48</sup> Die Ausnutzung des Lohn- und Sozialgefälles zwischen Polen und Westeuropa spielte natürlich auch in der Strategie des ersten Unternehmens auch eine Rolle.

Straßengüterverkehrs sind die Deregulierung und Liberalisierung der Märkte, die Privatisierung der staatlichen Unternehmen und die Internationalisierung der Wirtschaft.

Die Deregulierung und Privatisierung verschärfte die bereits vorhandene polarisierte Struktur des Transportsektors. Als Folge der Liberalisierung des Marktzugangs und der Frachttarife entstanden Zehntausende von Kleinunternehmen, die unter extrem prekären Bedingungen arbeiten. Im staatlichen Sektor kam es zwar zu einer Entflechtung der Betriebe. Die Überführung dieser Betriebe in Privateigentum erfolgte jedoch sehr viel langsamer als vorgesehen, und nahm in den meisten Fällen nicht die geplante Form an. Statt privater, dezentraler Unternehmenseinheiten bildeten sich vielmehr staatlich-privat gemischte Eigentumsformen und enge zwischenbetriebliche Verflechtungszusammenhänge heraus, die sich durch ihre Größe deutlich von den neu entstandenen privaten Unternehmen unterscheiden.

Das Verhältnis zwischen diesen beiden Polen veränderte sich allerdings im Zuge der letzten Jahre. Von der Zahl her stellen die (ex)staatlichen Unternehmen nur noch einen Bruchteil der Transportunternehmen auf dem polnischen Markt dar. Die ganz überwiegende Mehrheit sind private Kleinunternehmen. Der (ex)staatliche Sektor ist damit in ein konkurrenzielles Umfeld eingebettet. Der Konkurrenz können sich die Betriebe allerdings zum Teil durch die Konzentration auf ihr angestammtes Marktsegment entziehen.

Die Internationalisierung schließlich wirkt in zwei Richtungen. Zum einen führte sie zu einer partiellen außenwirtschaftlichen Reregulierung. International operierende Unternehmen unterliegen damit anderen Bedingungen als die auf dem Binnenmarkt tätigen. Zum zweiten wurde ausländischen Unternehmen der Zugang zum polnischen Markt eröffnet. Westliche Unternehmen erscheinen als neue Akteure auf dem polnischen Transportmarkt, die zumindest zum Teil den bestehenden „Modernisierungsrückstand“ ausnutzen, um strategische Marktpositionen zu besetzen.

Die bislang erfolgten Schritte zur Restrukturierung des polnischen Transportmarktes führen dazu, daß die planwirtschaftlichen Regulierungsmechanismen und Institutionen zum großen Teil außer Kraft gesetzt worden sind. Regulierung wurde durch Deregulierung ersetzt und der Staat versuchte, sich möglichst weit aus der ökonomischen Steuerung zurückzuziehen. Dies führt, wie ich versucht habe zu zeigen, zu einer Heterogenisierung der Wirtschaft. Akteure unterliegen unterschiedlichen Regularien und bedienen sich vorhandener, sehr unterschiedlich verteilter Ressourcen. Mit dem heuristischen Konzept der „Teilökonomien“ wurde versucht, dieser Entwicklung Rechnung zu tragen.

In der Untersuchung wurden drei unterschiedliche Teilökonomien identifiziert. Die erste Teilökonomie privater Neugründungen entstand vor dem Hintergrund der kompletten Liberalisierung des Binnenmarktes. Die Kehrseite der Liberalisierung zeigt sich in der Kapitalschwäche, Fragmentierung und der ruinösen Preiskonkurrenz. Die Preiskonkurrenz verhindert die Herausbildung größerer Unternehmenseinheiten und die Zukunft der Betriebe dieser Teilökonomie ist sehr prekär.

Das Entstehen und Anwachsen dieser Teilökonomie resultiert dabei auch aus den Zerfallsprozessen staatlicher Betriebe. Bestehende, unsicher gewordene und gering entlohnte Beschäftigungsverhältnisse in der staatlichen Wirtschaft wurden zugunsten dieser „Ökonomie der neuen Selbständigen“ aufgegeben. Das Verhältnis zur (ex)staatlichen Wirtschaft ist geprägt durch Konkurrenz, aber auch durch Komplementarität. Sporadisch werden Aufträge zwischen den beiden Sektoren weitergegeben. Die Kleinstunternehmen spezialisieren sich aber notgedrungen auf dem unteren Marktsegment, während die Betriebe der (ex)staatlichen Ökonomie eher von Großaufträgen, vor allen Dingen ihrer alten Kunden, profitieren.

Die zweite Teilökonomie (ex)staatlicher Unternehmen zerfasert so zwar an den Rändern, ein Kernbestand bleibt jedoch erhalten. Deren korporatistisch abgesicherter gradueller Restrukturierungsprozess orientiert sich an den ererbten organisatorischen Grenzen, Tätigkeitsprofilen und Kundenbeziehungen. Die Gefahr der hier etablierten Strukturen und Verflechtungszusammenhänge besteht darin, daß sie einen zu überzogen pfadabhängig und strukturkonservativen Restrukturierungsprozess einleiten. Blockierungspotentiale entstehen (möglicherweise) gerade dann, wenn eingeschlagenen Entwicklungspfade verlassen werden müßten.

Das dies notwendig ist wird an den Anforderungen, die westliche Verlagerer an Speditionen stellen, deutlich. Diese Anforderungen werden bislang fast ausschließlich von westlichen Speditionsunternehmen erfüllt. Damit legt sich die dritte „internationalisierte“ Teilökonomie wie ein Netz über die polnische Wirtschaft. Sie reflektiert die Markteroberungs- und Expansionsstrategien westlicher Verlagerer und Speditionen. Interessant ist, daß sich westliche Speditionsunternehmen nur in Ausnahmefällen mit etablierten polnischen Unternehmen zusammenschließen, um deren Marktpräsenz und -kenntnisse zu nutzen.<sup>49</sup> Die Verbindung mit der endogenen polnischen Wirtschaft verläuft

---

<sup>49</sup> Dies scheint allerdings nicht unbedingt für den gesamten osteuropäischen Raum zu gelten. So wurde beispielsweise das bulgarische Unternehmen SOMAT, welches das bulgarische Gegenstück zu PEKAES ist, mittlerweile von einem deutschen Transportkonzern, Willi Betz, mehrheitlich übernommen. Ebenso finden derzeit für das ungarische Unternehmen Hungarocamion Verhandlungen über einen Verkauf an westliche Unternehmen statt. Interessant wäre es zu erfahren, inwieweit die Strategie zur Restrukturierung von PEKAES ein bewußter Versuch ist, einen gewichtigen nationalen Player aufzubauen, der international konkurrenzfähig ist.

vorrangig über die Einbindung der kleinen privaten Frachtführer als Subfrachtführer und flexible Reserve. Ihnen wird damit ein abhängiger Status zugewiesen. Zudem nutzen westlichen Unternehmen die bestehenden Differenzen im Lohnniveau und den sozialen Standards und üben tendentiell einen Druck auf die Beibehaltung dieser Differenzen aus.

Insgesamt wird deutlich, daß marktradikale Reformen keineswegs die Voraussetzungen für das Entstehen eines kohärenten kapitalistischen Systems erbringen. Im Gegenteil, gerade die radikale binnenwirtschaftliche Deregulierung verhindert die Entwicklung neuer, rentabler Unternehmen. Es ist zu befürchten, daß die Deregulierungspolitik langfristig zur Ausgrenzung eines Teiles der polnischen Binnenökonomie aus dem gesamtwirtschaftlichen Verwertungsprozeß und damit zu seiner *Marginalisierung* führt. Es ist auch deutlich geworden, daß die privatisierten und staatlichen Unternehmen nur zum Teil in der Lage sind, einen endogenen Akkumulationsprozeß in Gang zu setzen. Fraglich ist schließlich, inwieweit die polnische Wirtschaft von der außenwirtschaftlichen Öffnung tatsächlich profitieren kann. Die Bilanz ist gemischt. Zum einen erlaubt die außenwirtschaftliche Öffnung und die vom Westen erwirkte Reregulierung einem Teil der polnischen Unternehmen Wachstumschancen und bessere Bedingungen, als sie auf dem Binnenmarkt vorherrschen. Zum anderen aber besteht die große Gefahr, daß westliche Speditionskonzerne in Zusammenarbeit mit westlichen Verladern sich die „Rosinen“ aus dem polnischen Markt picken. Die daraus gezogenen Profite werden - dafür spricht zumindest die relativ geringe Verflechtung endogener und westlicher Unternehmen - nicht an die polnische Wirtschaft weitergegeben. Zu befürchten ist damit insgesamt, daß die Heterogenität in eine strukturelle umschlägt, daß einer westlich dominierten Kernökonomie eine marginalisierte Randökonomie gegenübersteht.

Um die längerfristigen Entwicklungschancen und Blockaden abschätzen zu können, ist es allerdings notwendig, die Artikulationsmuster der unterschiedlichen Teilökonomien in den Mittelpunkt der Analyse zu rücken. Hier zeigt sich ein zentraler Schwachpunkt der gewählten idealtypischen Herangehensweise. Diese erweist sich als zwar sinnvoll in der analytischen Trennung unterschiedlicher Unternehmensstrukturen und governance Mechanismen, führt jedoch möglicherweise zu einer Überbetonung der Trennlinien, verstellt den Blick auf „Mischformen“ und stellt zu wenig die Frage nach den Bedingungen und Mustern der Reproduktion des gesamten Systems. An diese Fragestellung muß in der weiteren Arbeit angeknüpft werden.

## Verzeichnis der Schaubilder und Tabellen

Tab. 1: Größenstruktur der polnischen Straßentransportunternehmen 1988

Tab. 2: Unternehmensgruppen und Marktsegmente im Straßengütertransport (Polen, 80er Jahre)

Tab. 3: Wirtschaftliche Entwicklung in Polen 1989-1994

Tab. 4: Aufteilung der Konzessionen für den internationalen Transport nach Unternehmensgröße

Tab. 5: Gründungsdatum, Eigentum, Beschäftigte, Umsatz und Tätigkeit der untersuchten Unternehmen

Abb. 1: Gütertransportleistungen bei Eisenbahn und Kraftverkehr

## Literatur

Aberle, G. (1996). Transportwirtschaft. Einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Grundlagen. München und Wien, R. Oldenbourg Verlag.

Altwater, E. and B. Mahnkopf (1996). Grenzen der Globalisierung. Ökonomie, Ökologie und Politik in der Weltgesellschaft. Münster, Westfälisches Dampfboot.

Bennathan, E. and L. S. Thompson (1992). Privatization Problems at Industry Level. Road Haulage in Central Europe. Washington, World Bank Discussion Papers No. 182.

Bieber, D. and D. Sauer (1992). Das Speditions- und Transportgewerbe im Umbruch - auf dem Weg zu einer "modernen" Logistikbranche. In: Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Berlin, edition sigma: 103-126.

Brdulak, H. (1992). Polens Anpassungsprogramm zur Assoziierung mit der EG unter besonderer Berücksichtigung des Straßenverkehrs. in: Der Verkehr Osteuropas im Wandel. Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht: 28-37.

Brie, M. (1995). Rußland: Die versteckten Rationalitäten anomisch-spontaner Wandlungsprozesse. In: H. Rudolph (Ed.): Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozess der Transformation. Berlin, edition sigma: 44-61.

Bryant, C. and E. Mokrzycki, Eds. (1994). The New Great Transformation? Change and Continuity in East-Central Europe. London, Routledge.

Burawoy, M. (1994). Industrial Involution: The Dynamics of the Transition to Market Economy in Russia. Paper presented at the SSRC Workshop on Rational Choice Theorie and Post-Soviet Studies, Harriman Institute, 9. Dezember 1994.

Dabrowski, J., M. Federowicz, et al. (1991). "Polish State Enterprises and the Property Performance: Stabilization, Marketization, Privatization." *Politics & Society* **19**(4): 403-439.

Danckwerts, D., Ed. (1991). Logistik und Arbeit im Gütertransportsystem. Opladen, Westdeutscher Verlag.

Dlutowska, G. and J. Perenc (1994). "Prywatyzacja przedsiębiorstw PKS (Die Privatisierung der PKS-Unternehmen)." *Przegląd Komunikacyjny* **49**(5): 11-14.

- Dörrenbächer, C. and A. Schmidt (1997). *Transport- und Logistikunternehmen in Mittel- und Osteuropa*. FAST, Berlin.
- Ebrill, L. P. and A. Chopra (1994). *Poland. The Path to a Market Economy*. Washington DC, International Monetary Fund.
- Engelhardt, J. (1994). *Restrukturyzacja Przedsiębiorstw Transportowych (Die Restrukturierung der Transportbetriebe)*. Szczecin, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne w Szczecinie.
- FAZ-Informationendienste (1996). *Polen: die Wirtschaft gedeiht trotz politischer Sumpflandschaften*.
- FAZ-Informationendienste (1995). *Wirtschaftshandbuch Polen*. Frankfurt/Main.
- Gaciarz, B. and W. Pankow (1994). "Towards New Models of Interest Articulation. Attitudes of employee representations towards ownership transformation and enterprise restructuring in Poland." *EMERGO* 1(2): 103-115.
- Grabher, G. and D. Stark, Eds. (1997). *Restructuring Networks in Post-Socialism. Legacies, Linkages and Localities*. Oxford, Oxford University Press.
- Gregorczyk, S., M. Jarosinski, et al. (1995). *Road Freight Transport Analysis*. Warschau, Szkoła Główna Handlowa, unveröffentlichtes Manuskript.
- Hamilton, G. W. (1990). *Federal Express - L'IBM des messageries exprès*. Genève, Internationale du Personnel des Postes, Télégraphes et Téléphones.
- Heidenreich, M. (1994). "Die mitteleuropäische Großindustrie im Transformationsprozeß." *Zeitschrift für Soziologie*(1).
- Hopfmann, A. (1995). "Transformation und Weltmarktintegration. Perspektiven der Reformländer Mittel- und Osteuropas in der internationalen Arbeitsteilung." *PROKLA* 25(4): 541-564.
- Hübner, K. (1994). "Wege nach Nirgendwo: Ökonomische Theorie und osteuropäische Transformation." *Berliner Journal für Soziologie*(3): 345-364.
- Juchler, J. (1995). *Big Bang mit schrillen Tönen: Widersprüche und Widerstände bei der Implementierung des Balcerowicz-Planes in Polen*. In: H. Rudolph (Ed): *Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation*. Berlin, edition sigma: 79-93.
- Kondratowicz, A. and M. Okolski (1993). *The Polish Economy on the Eve of the Solidarity Take-Over*. In H. Kierzkowski, M. Okolski and S. Wellisz (Eds): *Stabilization and Structural Adjustment in Poland*. London and New York, Routledge: 7-28.
- Konecki, K. and J. Kulpinska (1994). *Employee Participation in Privatized and Private Firms. Polish Experience*. Paper presented at the XIIIth World Congress of Sociology, Bielefeld.
- Kruse, B. and C. Gleue (1993). "Osteuropa - Stand und Perspektiven der Verkehrsentwicklung." *Internationales Verkehrswesen* 45(12): 707-712.
- Mayer, U. and U. Paasch (1990). *Ein Schein von Selbständigkeit*. Köln, Bund-Verlag.
- Müller, K. (1995). "Vom Post-Kommunismus zur Postmodernität? Zur Erklärung sozialen Wandels in Osteuropa." *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 47(1): 37-64.
- Murrell, P. (1992). "Evolutionary and Radical Approaches to Economic Reform." *Post-Soviet Affairs*

- Murrell, P. (1993). "What is Shock Therapy? What Did it Do in Poland and Russia?" *Post-Soviet Affairs* **9** (2): 111-140.
- Muszynski, M. (1993). "Zagraniczna polityka transportowa Polski (Polens ausländische Transportpolitik)." *Przegląd Komunikacyjny* **48**(9): 1-7.
- Paprocki, W. (1992). *Wandlungen der Transportsysteme in Mitteleuropa. Handels- und Organisationsaspekte. Der Verkehr Osteuropas im Wandel.* Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht: 19-28.
- Plehwe, D. (1994). *Neue Logistik für deutsche Konzerne.* Duisburg, SOKOOP.
- Pochec, J. (1995). *The Transportation Enterprise During a Period of Market Transformation: Opportunities and Risks (From the Experience of PEKAES Auto-Transport S.A.).* In: W. Januszkiewicz (Ed). *Common Europe Opportunities and Risks for Transport.* Warschau, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne: 152-159.
- Polewska-Dorosik, H. (1996). *Międzynarodowy transport drogowy w Polsce 1996 -1997 (Internationaler Transport in Polen 1996-1997).* Szczecin, OBET.
- Poznanski, K. Z. (1993). *Property Rights and Civil Liberties: Evolutionary Perspective on Transition in Eastern Europe and the Soviet Union.* In: R. Schönfeld (Ed.): *Transformation der Wirtschaftssysteme in Ostmitteleuropa.* München: 41-59.
- Pozniak, S. (1991). "SPEDPOL - nowa spolka polsko szwedzka (Spedpol - neue polnisch-schwedische Gesellschaft)." *Przegląd komunikacyjny* **46**(1-2): 1-3.
- Rainnie, A. and J. Hardy (1995). "Desperately seeking capitalism: Solidarity and Polish Industrial relations in the 1990s." *Industrial Relations Journal* **26**(4): 267-279.
- Roe, M. (1992). *East European Road Haulage.* Aldershot u.a., Avebury.
- Rostowski (1990). *The decay of Socialism and the growth of private enterprise in Poland.* In: S. Gomulka and . A. Polonsky (Eds): *Polish Paradoxes.* London, Routledge: 198-226.
- Rucinska, D., Ed. (1996). *Restrukturyzacja Transportu W Polsce W Latach 1990-1994 (Die Restrukturierung des Transportes in Polen von 1990-1994).* Gdansk, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdanskiego.
- Rudolph, H., Ed. (1995). *Geplanter Wandel, ungeplante Wirkungen. Handlungslogiken und -ressourcen im Prozeß der Transformation.* WZB-Jahrbuch. Berlin, edition sigma.
- Rydzkowski, W. and R. Rolbiecki (1996). "Sytuacja przedsiębiorstw PKS po deregulacji samochodowego rynku transportowego (Die Situation der PKS-Unternehmen nach der Deregulierung des Straßenverkehrsmarktes)." *Przegląd Komunikacyjny* **6**(51): 16-20.
- Rydzkowski, W. and K. Wojewodzka-Krol (1995). "Transport Policy in the Process of the Integration of Poland into the European Union." *Transport I Logistyka* **4**(1): 19-34.
- Rydzkowski, W. and K. Wojewodzka-Krol (1996). *Selected Issues in Poland's Transport Policy in the 1990s.* Gdansk, University Gdansk.
- Sachs, J. (1993). *Poland's Jump to the Market Economy.* Cambridge, Mass., MIT.
- Schmidt, E. (1995). "Zur Entwicklung des polnischen Verkehrswesens." *Internationales Verkehrswesen* **47**(6): 361-369.
- Schmidt, H. (1996). "Westliche Speditionen in Mittel- und Osteuropa: Billiganbieter sind auf Dauer ohne Chancen." *Internationales Verkehrswesen* **48**(5): 79-82.

- Szalucki, K. (1993). "Zagraniczny kapital na polskim rynku transportowym (Ausländisches Kapital auf dem polnischen Transportmarkt)." *Przeglad komunikacyjny* **48**(7-8): 9-11.
- Teichmann, E. (1995). *Deregulation and Liberalization - Competition in Transport*. In: W. Januszkiewicz (Ed). *Common Europe Opportunities and Risks for Transport*. Warschau, Panstwowe Wydawnictwo Ekonomiczne: 340-353.
- Whitley, R., J. Henderson, et al. (1996). "Trust and Contractual Relations in an Emerging Capitalist Economy: The Changing Trading Relationships of Ten Large Hungarian Enterprises." *Organization Studies* **17**(3): 397-365.
- World Bank (1987). *Poland. Reform, Adjustment, and Growth*. Zwei Bände. Washington.
- Zamor, B. (1992). "SPEDPOL - dokonania i szanse." *Przeglad komunikacyjny* **47**(4): 20-23.
- Ziemer, K. (1994). "Polens Gewerkschaften auf der Suche nach ihrem Platz im postsozialistischen System." *Industrielle Beziehungen* **1**(3): 239-260.

**Zeitungen und Zeitschriften:**

DVZ = Deutsche Verkehrszeitung

PGT = (Polska Gazeta Transportowa, Polnische Verkehrszeitung)

Handelsblatt

Przeglad Komunikacyjny