

Schmidt

Transformationsprozesse im VEB Thüringer Teppichfabriken

GABLER EDITION WISSENSCHAFT

Empirische Transformationsforschung

Herausgegeben von

Professor Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach

Die Schriftenreihe präsentiert Ergebnisse von Untersuchungen in Betrieben in den neuen Bundesländern und in Osteuropa, die sich im Transformationsprozess befinden. Den Arbeiten liegt die Idee zugrunde, dass betriebliche Transformationen Prozesse interdependenten Lernens sind: Nicht nur lernen Betriebe im Osten und im Westen voneinander, sondern – und dies ist von besonderer Bedeutung – der Staat lernt aus den Schwierigkeiten betrieblicher Transformationsprozesse und erleichtert diese durch neue Gesetze und Verordnungen.

Mit dieser Schriftenreihe wird auch ein Beitrag zur Theorie des wachsenden Unternehmens geleistet.

Kathrin Schmidt

Transformations- prozesse im VEB Thüringer Teppichfabriken

Mit einem Geleitwort
von Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

Schmidt, Kathrin:

Transformationsprozesse im VEB Thüringer Teppichfabriken
/ Kathrin Schmidt. Mit einem Geleitw. von Horst Albach.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1999

(Gabler Edition Wissenschaft : Empirische Transformationsforschung)

Zugl.: Berlin, Humboldt-Univ., Diss., 1998

ISBN 978-3-8244-6838-6

ISBN 978-3-663-09054-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-09054-0

Alle Rechte vorbehalten

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1999

Ursprünglich erschienen bei Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, und
Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden 1999.

Lektorat: Ute Wrasmann / Albrecht Driesen



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

<http://www.duv.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist deshalb auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Geleitwort

Die vorliegende Arbeit behandelt einen wichtigen Aspekt des Forschungsprojektes „Transformationsprozesse in den neuen Bundesländern“, nämlich den Transformationsprozeß der Thüringer Teppichfabriken, die nach gescheiterten Versuchen der Gewinnung von Selbständigkeit in der Marktwirtschaft unter dem Dach einer Management KG saniert wurde.

Die Verfasserin legt besonderes Gewicht auf den Absatzbereich des Unternehmens in der Transformation.

Im einzelnen zeigt die Verfasserin:

1. Die Banken haben den Transformationsprozeß außerordentlich erschwert. So hat eine Bank unmittelbar vor der Währungsumstellung Liquidität abgezogen, um einen Umlaufmittelkredit abzulösen, eine andere hat zusätzlich zu den Treuhandbürgschaften noch Sicherheiten vom Unternehmen verlangt und daher die Vergabe von treuhandverbürgten Krediten verhindert. Eine dritte Bank hat die ausgeliehenen Kredite um 10% gekürzt, als der Bürgschaftsrahmen der Thüringer Teppichfabriken GmbH als Folge der Umstellung von Globalbürgschaft auf Einzelbürgschaft durch die Treuhandanstalt um 10% gekürzt wurde.
2. Die Fördermaßnahmen hatten für die Transformation große Bedeutung. So zeigt die Verfasserin auf, daß die Thüringer Teppichfabriken in diesem bemerkenswerten Anpassungsprozeß neun Arten von Fördermaßnahmen in Anspruch nahmen. Die Firmen in der Transformation mußten also nicht nur den Markt verstehen lernen, sondern sich auch durch das Dickicht der Fördermaßnahmen hindurchzuwühlen lernen.
3. Die Firma mußte sich von ein oder zwei Abnehmern auf eine Vielzahl von Abnehmern umstellen. Waren bis zur Wende Großaufträge typisch für Produktion und Absatz, so ergab sich nach der Wende ein geradezu ungesundes Lieferanten-Umsatzverhältnis und Kunden-Umsatzverhältnis. Jedem, der mit der ABC-Analyse als eines traditionellen Steuerungsinstrumentes im Beschaffungs- und im Absatzbereich vertraut ist, sträuben sich angesichts der von der Verfasserin präsentierten Zahlen die Haare.
4. Die staatlichen Regulierungen waren das eigentliche Problem der Transformation. Hier hätte mehr Weitsicht und genauere Überlegung bei der Festlegung der staatlichen

Regulierung zu einer deutlichen Verkürzung der Transformationsprozesse führen können.

Einen großen Teil der Arbeit macht die Steuerung des Transformationsprozesses aus, die methodisch mit Hilfe der Projektanalyse und Projektsteuerung durch das stochastische GERT-Netzwerk beschrieben wird. Die Verfasserin stellt einen Basisfall dar, der mit einer Dauer von 47 Monaten bis zur erfolgreichen Transformation endet, wobei die Wahrscheinlichkeit des Erfolges 43% beträgt. Es werden dann die Maßnahmen Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder und Konzentration auf den Absatzbereich untersucht. Die Verbesserungen sind, sowohl was die Zeit als auch die Erfolgswahrscheinlichkeit angeht, sehr gering. Die Verbesserungen der Rahmenbedingungen der Transformation, die vom Gesetzgeber herbeigeführt werden können, bringen für sich genommen eine deutliche Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit, verkürzen aber den Transformationsprozeß kaum. Frau Schmidt gelingt schließlich der Nachweis, daß die Kombination aller drei Maßnahmen den Erfolg der Transformation ganz wesentlich erhöht. Die Dauer des Transformationsprozesses sinkt bei steigender Erfolgswahrscheinlichkeit von vier Jahren auf drei Jahre. In diesem Ergebnis sehe ich den Beweis für unsere Theorie des interdependenten Lernens. Wenn der Staat schneller aus den Problemen der Transformation in den Unternehmen gelernt hätte und sich die Unternehmen darauf mit ihren Maßnahmen besser eingestellt hätten und dies wiederum die Lernprozesse beim Staat verbessert und zu Änderungen der Rahmenbedingungen geführt hätte usw., dann hätte der Transformationsprozeß in den ostdeutschen Firmen schneller vonstatten gehen können. Diese Theorie des interdependenten Lernens scheint mir auch eine Erkenntnis zu sein, die auf die Transformationsprozesse in Osteuropa übertragbar ist.

Es gelingt der Verfasserin, die Bedeutung und die Besonderheiten des Falles geschickt in den allgemeinen Zusammenhang der Transformationsprozesse einzuordnen und überzeugende Ergebnisse von allgemeinem Interesse abzuleiten.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ordnet sich ein in eine Reihe von Arbeiten, die innerhalb des Forschungsprojektes „Transformationsprozesse in ehemals volkseigenen Betrieben“ in der Zeit meiner Tätigkeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) – Otto-Beisheim-Hochschule – entstanden.

Sie untersucht den Transformationsprozeß der Thüringer Teppichfabriken GmbH, eines Treuhandunternehmens, welches nach dem Ausbleiben des erhofften Privatisierungserfolgs den Weg der Sanierung vor Privatisierung beschritt. Leider verloren viele Treuhandunternehmen aufgrund der zögerlichen Sanierungspolitik der Treuhandanstalt Zeit, die durch eine intensivere Sanierungsbegleitung durch die Treuhandanstalt oder externe Sanierer wesentlich rascher zu Sanierungserfolgen für die Unternehmen hätte führen können. So wurde mit der Sanierungsarbeit in der Thüringer Teppichfabriken GmbH als Beteiligungsunternehmen einer Management KG erst drei Jahre nach Beginn der Transformation begonnen.

Die Untersuchung wird zeigen, daß die äußeren Rahmenbedingungen sowohl hinsichtlich der Transformationsdauer als auch hinsichtlich der Erfolgswahrscheinlichkeit den größten Einfluß auf den Transformationsverlauf des untersuchten Unternehmens hatten. Unter den vom Management beeinflussbaren Aktivitäten treten die Absatzaktivitäten hinsichtlich ihres Einflusses auf den Transformationsprozeß in den Vordergrund.

Bei der Entstehung dieses Buches haben mich viele Menschen unterstützt, denen ich zu Dank verpflichtet bin. Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Horst Albach, der diese Arbeit von der Idee bis zur Endfassung mit viel Verständnis betreut hat und von dem ich während dieser Zeit sehr viel lernen durfte.

Weiterhin bedanke ich mich bei Herrn Horst, Frau Meiser, Frau Jung und den vielen anderen Mitarbeitern der Thüringer Teppichfabriken GmbH, die mich bei der Datenerhebung und in zahlreichen Gesprächen unterstützt haben. Wertvoll waren auch die fachlichen Gespräche mit Frau Neumann und Herrn Dr. Hänichen von der Schröder & Partner GmbH & Co. Management KG.

Besonders danken möchte ich auch meinem Mann Olaf für seine fachliche Unterstützung sowie seine große Geduld, meiner Tochter Anna, die dafür sorgte, daß mir nie der Realitätsbezug verloren ging und meinen Eltern, die immer da waren, wenn ich sie brauchte.

Kathrin Schmidt

Gliederung

Tabellenverzeichnis	XI
Abbildungsverzeichnis	XIII
Abkürzungsverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
2 Das Unternehmen	5
2.1 Die Entwicklung des Unternehmens vom VEB zur GmbH	5
2.2 Ein Unternehmen der Schröder & Partner GmbH & Co. Management KG	9
2.3 Die Privatisierung des Unternehmens	17
3 Analyse wesentlicher Einflußfaktoren auf den Transformationsprozeß	19
3.1 Finanzwirtschaftliche Sanierung	19
3.1.1 Die Erstellung der DM-Eröffnungsbilanz	19
3.1.2 Kurzfristige Finanzierung - Liquiditätssicherung	26
3.1.3 Langfristige Finanzierung - Finanzierung von Investitionen.....	28
3.1.4 Inanspruchnahme von Fördermitteln	29
3.2 Herausbildung neuer Strukturen im Zuliefernetzwerk.....	31
3.3 Humankapitalveränderungen.....	36
3.3.1 Beschäftigtenentwicklung	36
3.3.2 Verhältnis zwischen Arbeitern und Angestellten.....	42
3.3.3 Frauenanteil an den Gesamtbeschäftigten.....	43
3.3.4 Qualifikationsstruktur	44
3.3.5 Funktionsstruktur	46
3.3.6 Altersstruktur.....	48
3.4 Schaffung neuer Strukturen im Absatzbereich.....	48
3.4.1 Herausbildung neuer Strukturen im Abnehmernetzwerk.....	48
3.4.2 Distributionskanäle	54
3.4.3 Schaffung eines neuen Vertriebssystems	60
3.4.4 Der Bereich Absatz - Ausnahme bei der Straffung der Organisationsstruktur	64
3.4.5 Einfluß auf das Produktionsprogramm	69

4 Management der Transformation	75
4.1 Die Planungsmethodik	75
4.2 Abbildung der Ist-Situation (Basisfall): Der Transformationsverlauf der Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	82
4.3 Die Soll-Situation.....	87
4.3.1 Verbesserung im Management.....	87
4.3.1.1 Konzentration auf die Kerngeschäftsfelder (Fall 1)	87
4.3.1.2 Konzentration der Managementaktivitäten auf den Absatzbereich (Fall 2)	90
4.3.2 Verbesserung der Rahmenbedingungen (Fall 3).....	93
4.3.3 Simultane Verbindung von erhöhten Managementaktivitäten (Fälle 1 und 2) mit verbesserten Rahmenbedingungen (Fall 3)	96
4.3.4 Fall 1 - Inverse Betrachtung.....	98
4.3.5 Fall 2 - Inverse Betrachtung.....	100
4.3.6 Fall 3 - Inverse Betrachtung.....	101
4.4 Vergleich der Simulationsergebnisse der einzelnen Fälle.....	103
5 Aktivitäten der Schröder & Partner GmbH & Co. Management KG bis zur Privatisierung.....	105
6 Fazit	109
Literaturverzeichnis.....	115
Anhang	121

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Stilllegung von Produktionsstätten 1990-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	8
Tab. 2: Anzahl der Unternehmen und Beschäftigten in den Management KGen I-V....	10
Tab. 3: Portfolio 1993 - Schröder & Partner GmbH & Co. Management KG	12
Tab. 4: Entwicklung des Portfolios bis 31.12.1996 - Schröder & Partner GmbH & Co. Management KG.....	16
Tab. 5: In die DM-Eröffnungsbilanz nicht aufgenommene Immobilien - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	21
Tab. 6: Gründe für den Wegfall von Zulieferbetrieben aus der ehemaligen DDR.....	34
Tab. 7: Gründe für den Wegfall von Zulieferbetrieben aus dem ehemaligen NSW	35
Tab. 8: Lieferanten-Umsatz-Verhältnis nach Umsatzklassen 1991 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	35
Tab. 9: Beschäftigtenentwicklung bis 1.1.1994 - Thüringer Teppichfabriken GmbH...	37
Tab. 10: Personalabbau 1990-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	38
Tab. 11: Personalabbau nach Altersstruktur bis 1.1.1994 (Bezugsbasis: Personalstand am 31.12.1990) - Thüringer Teppichfabriken GmbH / Standort Münchenbernsdorf.....	40
Tab. 12: Verbleib ausgeschiedener Mitarbeiter I.-IV. Quartal 1992 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	42
Tab. 13: Anteil der Arbeiter und Angestellten an den Gesamtbeschäftigten 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	43
Tab. 14: Anteil der Männer und Frauen an den Gesamtbeschäftigten 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	44
Tab. 15: Qualifikationsstruktur (Anteil an Gesamtbeschäftigten) 1989; 1991-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	45
Tab. 16: Qualifikationsstruktur 1989; 1991-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH..	45
Tab. 17: Funktionsstruktur (Anteil an Gesamtbeschäftigten) 1988-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	46
Tab. 18: Funktionsstruktur 1988-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	47
Tab. 19: Altersstruktur (Anteil an Gesamtbeschäftigten) 1990 / 1994 - Thüringer Teppichfabriken GmbH / Standort Münchenbernsdorf.....	48

Tab. 20: Absatzstruktur 1989-1992 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	53
Tab. 21: Umsatz / Distributionskanal des Außendienstes 1990 / 1991 - Thüringer Teppichfabriken GmbH - im Vergleich zum Branchenschnitt Wohnungsgeschäft textile Bodenbeläge 1992	56
Tab. 22: Absatzwege der Produzenten im Wohnungsgeschäft textile Bodenbeläge 1992	57
Tab. 23: Absatzwege auf Handelsebene zum Endverbraucher im Wohnungsgeschäft textile Bodenbeläge 1992	57
Tab. 24: Umsatz / Kunde nach Umsatzklassen 1. Halbjahr 1991 - Thüringer Teppich- fabriken GmbH	58
Tab. 25: Typen des Objektgeschäftes	60
Tab. 26: Abfindungszahlungen Vertreter 1992 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	63
Tab. 27: Umsatz Vertreter 1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	63
Tab. 28: Produktion 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	70
Tab. 29: Absatz 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	71
Tab. 30: Vorgangsbeschreibung Basisfall Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	77
Tab. 31: Simulationsergebnisse Basisfall	83
Tab. 32: Prozentuale Veränderung der Vorgänge in Fall 1 bezogen auf den Basisfall....	88
Tab. 33: Simulationsergebnisse Fall 1 (Abweichungsspalten bezogen auf Basisfall)	89
Tab. 34: Prozentuale Veränderung der Vorgänge in Fall 2 bezogen auf den Basisfall....	91
Tab. 35: Simulationsergebnisse Fall 2 (Abweichungsspalten bezogen auf Basisfall)	92
Tab. 36: Prozentuale Veränderung der Vorgänge in Fall 3 bezogen auf den Basisfall....	94
Tab. 37: Simulationsergebnisse Fall 3 (Abweichungsspalten bezogen auf Basisfall)	95
Tab. 38: Simulationsergebnisse Fall 4 (Abweichungsspalten bezogen auf Basisfall)	97
Tab. 39: Simulationsergebnisse Fall 1 (Abweichungsspalten bezogen auf Fall 4)	99
Tab. 40: Simulationsergebnisse Fall 2 (Abweichungsspalten bezogen auf Fall 4)	100
Tab. 41: Simulationsergebnisse Fall 3 (Abweichungsspalten bezogen auf Fall 4)	102
Tab. 42: Vergleich der Simulationsergebnisse der einzelnen Fälle.....	103
Tab. 43: Absatzentwicklung 1993-1996 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	107

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Geplante Abgänge aus den Portfolios der Management KGen I-V	11
Abb. 2: Rechtliche Konzeption - Schröder & Partner GmbH & Co. Management KG..	13
Abb. 3: Organisationsstruktur 1994 - Schröder & Partner GmbH & Co. Management KG	14
Abb. 4: DM-Eröffnungsbilanz zum 1.7.1990 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	20
Abb. 5: DM-Eröffnungsbilanz zum 1.7.1990 - gegliedert nach Liquiditätsaspekten - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	23
Abb. 6: Zuliefernetzwerk 1990 - VEB Thüringer Teppichfabriken.....	32
Abb. 7: Zuliefernetzwerk 1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	33
Abb. 8: Lieferanten-Umsatz-Verhältnis nach Umsatzklassen 1991 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	36
Abb. 9: Personalabbau 1990-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	38
Abb. 10: Personalabbau nach Altersstruktur bis 1.1.1994 (Bezugsbasis: Personalstand am 31.12.1990) - Thüringer Teppichfabriken GmbH / Standort Münchenbernsdorf.....	41
Abb. 11: Verbleib ausgeschiedener Mitarbeiter I.-IV. Quartal 1992 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	42
Abb. 12: Anteil der Arbeiter und Angestellten an den Gesamtbeschäftigten 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	43
Abb. 13: Anteil der Männer und Frauen an den Gesamtbeschäftigten 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	44
Abb. 14: Qualifikationsstruktur 1989; 1991-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH..	46
Abb. 15: Altersstruktur (Anteil an Gesamtbeschäftigten) 1990 / 1994 - Thüringer Teppichfabriken GmbH / Standort Münchenbernsdorf.....	49
Abb. 16: Abnehmernetzwerk 1990 - VEB Thüringer Teppichfabriken.....	51
Abb. 17: Abnehmernetzwerk 1992 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	52
Abb. 18: Absatzstruktur 1989-1992 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	53
Abb. 19: Umsatz / Kunde nach Umsatzklassen 1. Halbjahr 1991 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	59
Abb. 20: Organisationsstruktur 1988 - VEB Thüringer Teppichfabriken.....	65

Abb. 21: Organisationsstruktur 1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	67
Abb. 22: Organisationsstruktur 1994 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	68
Abb. 23: Produktion 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	70
Abb. 24: Absatz 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH.....	71
Abb. 25: Gegenüberstellung Produktion / Absatz 1989-1993 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	73
Abb. 26: GERT-Netzplan der Transformation - Thüringer Teppichfabriken GmbH	79
Abb. 27: Knotendefinitionen Basisfall.....	80
Abb. 28: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Basisfall	84
Abb. 29: Liquidierte Treuhandunternehmen und Liquidationshäufigkeiten des Basisfalls im Vergleich	85
Abb. 30: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Fall 1	90
Abb. 31: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Fall 2.....	93
Abb. 32: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Fall 3	96
Abb. 33: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Fall 4	98
Abb. 34: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Fall 1	99
Abb. 35: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Fall 2.....	101
Abb. 36: Histogrammdarstellung des Knotens der Stabilisierung Fall 3	102
Abb. 37: Absatzentwicklung 1993-1996 - Thüringer Teppichfabriken GmbH	107

Abkürzungsverzeichnis

a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
ABL	Alte Bundesländer
ABM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
Abw.	Abweichung
AG	Aktiengesellschaft
AHB	Außenhandelsbetrieb
allg.	allgemein
Anm. d. Verf.	Anmerkung des Verfassers
ARoV	Amt zur Regelung offener Vermögensfragen
Azubis	Auszubildende
B	Blatt
BGBI.	Bundesgesetzblatt
BInvG	Investitionsgesetz
BMGB	Beteiligungsmanagement-Gesellschaft Berlin mbH
BRD	Bundesrepublik Deutschland
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CSFR	Tschechische und Slowakische Föderative Republik
DDR	Deutsche Demokratische Republik
dav.	davon
d.h.	das heißt
DIW	Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung
DM	Deutsche Mark
DMBilG	D-Markbilanzgesetz
DV	Datenverarbeitung
E	Ereignis
Erw.	Erwartungswert
EDV	Elektronische Datenverarbeitung

ehem.	ehemalige, ehemaliges
ERP	Luftreinhaltungsprogramm Ost
etc.	et cetera
FSA	Fachschulabsolventen
GB	Großbritannien
GBI.	Gesetzblatt
GERT	Graphical Evaluation and Review Technique
GL	Geschäftsleitung
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GUS	Gemeinschaft Unabhängiger Staaten
Hrsg.	Herausgeber
HSA	Hochschulabsolventen
i.A.	im Aufbau
i.d.R.	in der Regel
inkl.	inklusive
insb.	insbesondere
k.A.	keine Angaben
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
LA	Leitungsausschuß
lt.	laut
m	Meter
Max.	Maximum
Min.	Minimum
Mio.	Million(en)
MKG	Management Kommanditgesellschaft
MS	Microsoft
N	Normalverteilung
Nr.	Nummer
NSW	Nicht-Sozialistisches Wirtschaftsgebiet
OHG	Offene Handelsgesellschaft
P	Wahrscheinlichkeit
XVI	

Pers.	Personen
PERT	Program Evaluation and Review Technique
RGW	Rat für Gegenseitige Wirtschaftshilfe
S.	Seite
Sen.	Senior
SGB	Sozialistische Großhandelsbetriebe
SPK	Staatliche Plankommission
stellv.	stellvertretender
SVL	Super Velva Loop
SW	Sozialistisches Wirtschaftsgebiet
T	Tausend
Tab.	Tabelle
TFI	Textilforschungsinstitut
THA	Treuhandanstalt
TTF	Thüringer Teppichfabriken
u.a.	und anderes
U	Unternehmensbereich
USA	United States of America
usw.	und so weiter
VBE	Vollbeschäftigteneinheit
VEB	Volkseigener Betrieb
vgl.	vergleiche
Vorg.	Vorgang
VVB	Vereinigung Volkseigener Betriebe
WHU	Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung -Otto-Beisheim-Hochschule- Koblenz
WZB	Wissenschaftszentrum Berlin
z.B.	zum Beispiel
ZE	Zeiteinheiten
ZEB	Zentrales Einkaufsbüro
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft