

# **Transformation einer Volkswirtschaft**

**Neue Forschungen zur Geschichte  
der Treuhandanstalt**

Herausgegeben von  
Dierk Hoffmann



METROPOL

# Inhalt

DIERK HOFFMANN

**Einleitung** ..... 7

ANDREAS MALYCHA

**Politische Kontrolle?**

Die Bundesregierung und die Treuhandanstalt ..... 27

MARCUS BÖICK

**Berater in „blühenden Landschaften“**

Wirtschaftsprüfer und Unternehmensberater  
bei der Treuhandanstalt ..... 41

JANN MÜLLER

**Partner der Treuhandanstalt?**

Die Interessenverbände der Wirtschaft  
und die Transformation in Ostdeutschland ..... 56

KATJA FUDER

**Schnelle Privatisierung für schnelle Erlöse**

Wie die Transformation der DDR-Wirtschaft  
finanziert werden sollte ..... 70

MAX TRECKER

**Die Wiedervereinigung als „Stunde Null“ des  
ostdeutschen Mittelstands?**

Über verpasste Chancen ..... 84

EVA SCHÄFFLER

**Ein Privatisierungsmarathon à la Treuhand**

Die Übernahme der Umformtechnik Erfurt  
durch Škoda Plzeň ..... 96

RAINER KARLSCH

**Einheitsgewinner**

Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie ..... 112

ANDRÉ STEINER

**Ost-West-Doppelunternehmen  
und die Treuhandanstalt**

Der Fall Carl Zeiss Jena ..... 130

WOLF-RÜDIGER KNOLL

**Zwischen Abbruch und Aufbruch**

Die Treuhandanstalt und der Verkauf der Stahlwerke  
Hennigsdorf und Brandenburg im Kontext  
der europäischen Stahlkrise ..... 143

GERHARD HEIMPOLD

**Was wurde aus den industriellen Kernen  
der ehemaligen DDR?**

Einige Fallbeispiele ..... 161

JESSICA ELSNER

**Enttäuschte Hoffnung**

Soziale Ungleichheit im Automobilwerk Eisenach  
in der Transformationszeit (1989–91) ..... 174

DIERK HOFFMANN

**Der selbst ernannte Musterschüler**

Massenarbeitslosigkeit und Kommunikationsstrategie  
der sächsischen Landesregierung ..... 188

**Abkürzungen** ..... 201

**Autorinnen und Autoren** ..... 203

## **Einheitsgewinner**

### **Die Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie**

#### **Die Entwicklung der pharmazeutischen Industrie der DDR und die Auflösung des Kombinats Germed**

Der Anteil der Unternehmen auf dem Gebiet der späteren DDR an der gesamten deutschen Pharmaproduktion lag im Jahr 1936 lediglich bei fünf Prozent.<sup>1</sup> Während die kleineren Pharmabetriebe bis 1972 in privatem Besitz verblieben, wurden alle größeren Hersteller noch vor der Gründung der DDR auf besatzungsrechtlicher Grundlage enteignet.<sup>2</sup> Die pharmazeutische Industrie der DDR stand vor der Aufgabe, die Arzneimittelversorgung der Bevölkerung weitgehend aus eigenem Produktionsaufkommen zu sichern. Um dieses Ziel zu erreichen, musste die Branche den größten Teil ihrer Forschungs- und Entwicklungspotenziale auf die Nachentwicklung bewährter Präparate (Generika) konzentrieren.<sup>3</sup>

Zum 1. Juli 1979 wurde die Unterteilung der Branche in drei Kombinate aufgegeben und der VEB Pharmazeutisches Kombinat Germed (Dresden) gegründet<sup>4</sup>, dessen Stammbetrieb das Arzneimittelwerk Dresden (AWD) war. Zu Germed gehörten 14 juristisch selbstständige Betriebe mit 100 Produktionsstätten, in denen rund 14 500 Mitarbeiter tätig waren, darunter etwa 1500 im Bereich Forschung und Entwicklung.<sup>5</sup> Auf ausgewählten Gebieten der Wirkstoffforschung erreichte Germed international anerkannte Leistungen und gehörte zu den Kombinaten, die hohe Exportüberschüsse im Handel mit den Ländern des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) erwirtschafteten.<sup>6</sup> Die Stammbetriebe der drei größten Hersteller – Arzneimittelwerk Dresden, Berlin-Chemie und Jenapharm – verfügten

über moderne Produktionsanlagen, gut qualifizierte Belegschaften und beachtliche Forschungskapazitäten. Nach Maßstäben der Planwirtschaft hatten sie sich erfolgreich entwickelt.

Im Februar 1990 bot das Beratungsunternehmen McKinsey & Company den wichtigsten westdeutschen Pharmaunternehmen eine Untersuchung über die künftige Entwicklung des Arzneimittelmarkts in der DDR an. Die Berater gingen von einem Niedergangsszenario aus: „Bei einer Wiedervereinigung ohne Kooperations- oder andere Schutzmaßnahmen müsste die Produktion von 80 % aller Arzneimittel in der DDR eingestellt werden. Dies würde dazu führen, dass 80–90 % der Betriebe stillgelegt werden.“<sup>7</sup>

Im Frühjahr 1990 wurde der Verband der Deutschen Pharmaindustrie der DDR, später Landesverband Ost des Bundesverbandes der Pharmaindustrie (BPI), gegründet. Dem Verband gehörten 30 Unternehmen an, denen rund 800 Konkurrenten aus den alten Bundesländern gegenüberstanden. Angesichts der Leistungskraft und politischen Vernetzung der westdeutschen Pharmaproduzenten und der nicht vorhandenen GMP-Zertifikate („Good Manufacturing Practice“) bei den DDR-Betrieben war diesen klar, dass ihnen ohne staatliche Regulierung eine Verdrängung vom Markt drohte. Daher wurde mit dem BPI ein Arzneimittelabkommen geschlossen. Es sah vor, dass bis 1992 nur Medikamente aus der Bundesrepublik in die DDR geliefert werden sollten, die dort nicht verfügbar waren.<sup>8</sup> Der Einigungsvertrag entwertete jedoch das Arzneimittelabkommen. Alle in der alten Bundesrepublik gehandelten Präparate durften mit Wirkung zum 1. Juli 1990 auch in der DDR vertrieben werden.<sup>9</sup> Während damit den westdeutschen Pharmaherstellern der ostdeutsche Markt offenstand, galt dies umgekehrt nicht.

Trotz der hier nur angedeuteten ungünstigen Vorzeichen konnten sich die ostdeutschen Pharmahersteller wesentlich besser als allgemein erwartet behaupten. Umsätze und Preise wurden aufgrund der spezifischen Produktstrukturen und den damit verbundenen Risiken für Hersteller, Ärzte, Apotheker und Verbraucher nicht von Angebot und Nachfrage bestimmt. Krankenhäuser und Ärzte bestellten auch weiterhin überwiegend die ihnen bekannten Erzeugnisse.

Während die großen Pharmabetriebe Chancen für einen eigenständigen Weg in die Marktwirtschaft sahen, schätzten die

kleineren Betriebe ihre Möglichkeiten pessimistischer ein. Sie plädierten für die Überführung des Kombinats Germed in eine Aktiengesellschaft.<sup>10</sup> Auf der letzten Kombinatsleitersitzung am 8. März 1990 kam es zum Eklat.<sup>11</sup> Kombinatdirektor Winfried Noack sprach sich für den Erhalt des Verbunds in Form einer  *Holding*  aus. Die Direktoren der drei großen Hersteller lehnten diesen Plan ab.<sup>12</sup> Die Aufspaltung der Kombinatsstruktur bedrohte den Fortbestand der kleineren Betriebe. Die verbliebenen Unternehmen – Pharma Neubrandenburg, Philopharm Quedlinburg, Leipziger Arzneimittelwerk, ISIS Chemie Zwickau, Laborchemie Apolda, Forschungszentrum für Biotechnologie Berlin, Germed Export-Import sowie das Institut für pharmakologische Forschung – schlossen sich zu einer Notgemeinschaft zusammen und gründeten die Germed Pharma AG. Bereits im Herbst 1990 zeigte sich jedoch, dass nicht alle an einem Strang zogen. Der Geschäftsführer der ISIS Chemie GmbH betrieb mit Billigung des Vorstandsvorsitzenden der Germed Pharma AG die Privatisierung seines Unternehmens an der Treuhandanstalt (THA) und an der  *Holding*  vorbei.<sup>13</sup> Zwar gab es für eine Übernahme der Germed Pharma AG ersthafte Interessenten, doch die THA bestand auf einer schnellen Auflösung der  *Holding* . Am 22. Juli 1991 leitete sie die Liquidation der Germed Pharma AG ein.<sup>14</sup>

## **Schnelle Verkäufe und Liquidationen**

Typisch für die ersten Monate der THA waren nicht nur rasche Verkäufe, sondern auch übereilte Liquidationen. Bereits wenige Tage nach der Währungsunion zeichnete sich bei den THA-Betrieben eine Liquiditätskrise ab. Die im Staatsvertrag vom 18. Mai 1990 festgelegten sieben Milliarden DM als maximaler Kreditrahmen für die THA reichten bei Weitem nicht aus.<sup>15</sup> Die THA stand vor der  *de facto*  unlösbaren Aufgabe, innerhalb kurzer Zeit die Sanierungsfähigkeit aller Betriebe prüfen zu lassen, um nicht Liquiditätskredite nach dem Gießkannenprinzip verteilen zu müssen. Diese Aufgabe sollten seit August 1990 mehrere Teams von Wirtschaftsprüfern bewältigen.<sup>16</sup> In einem ersten Schritt begutachteten sie rund 300 Unternehmen und stuften davon mehr als ein Drittel als nicht sanierungsfähig

ein. Die betreffenden Betriebe kamen auf sogenannte Sterbelisten – ein fataler Begriff, der rasch an die Öffentlichkeit drang und Ängste schürte. Im Bereich der pharmazeutischen Industrie betraf dies das jüngste und vermeintlich modernste Werk der Branche in Neubrandenburg. Der Betrieb war erst Anfang der 1980er Jahre mit dem Ziel gegründet worden, den gesamten Bedarf der DDR an Penicillin zu decken, um unabhängig von Importen zu werden.<sup>17</sup>

Fachleute der Schering AG, die das Werk im Frühjahr 1990 besichtigten, kamen zu ernüchternden Erkenntnissen.<sup>18</sup> Auf sich allein gestellt hielten sie die Pharma Neubrandenburg GmbH nicht für überlebensfähig. Die Fermenter wiesen Konstruktionsfehler auf, was fatale Auswirkungen auf die Steril-Haltung hatte. Ein Kilo Penicillin aus Neubrandenburg kostete 120 DM; in der alten Bundesrepublik lag der Marktpreis bei 38 DM.<sup>19</sup> Außerdem fehlte dem Unternehmen eine Forschungsabteilung.

Weder für die Schering AG noch für andere westliche Pharmaunternehmen kam ein Engagement in Neubrandenburg infrage. Die THA teilte diese skeptischen Bewertungen und beschloss am 1. Oktober 1990, die Penicillin-Produktion in Neubrandenburg stillzulegen.<sup>20</sup> Der größte Teil des Unternehmens wurde abgewickelt, die teuer erworbenen Maschinen und Ausrüstungen mussten für einen Bruchteil ihres Einkaufspreises veräußert werden. Für die rund 1000 Beschäftigten brachten die ersten Wochen nach der deutschen Einheit herbe Enttäuschungen. Ihnen war nicht zu vermitteln, dass ausgerechnet ihr neuer Betrieb geschlossen wurde. Die THA versuchte auch gar nicht erst, ihre Entscheidung der Belegschaft zu erklären.

Ein Beispiel für die böswillige Liquidierung eines potenziellen Konkurrenten stellte die Abwicklung der Pharma Neubrandenburg GmbH nicht dar.<sup>21</sup> Das Unternehmen war aus den genannten Gründen nicht konkurrenzfähig: Es hätte entschuldet und für mehrere hundert Millionen DM modernisiert werden müssen. Ob danach Märkte für das Hauptprodukt Penicillin hätten erschlossen werden können, war nicht abzusehen. Allerdings ließ der Vorstand der THA im Herbst 1990 auch keinen Willen erkennen, Unternehmen mit unsicheren Marktchancen aufwendig zu sanieren. Bei der Auswahl der am schnellsten zu liquidierenden Betriebe orientierte sich der

Vorstand der THA an den westdeutschen Erfahrungen mit niedergehenden beziehungsweise abgewanderten Industrien (z. B. Kamerafertigung, Textil- und Chemiefaserbetriebe).

Vor dem Verkauf der produzierenden Unternehmen der Pharmabranche in Ostdeutschland wurden die Großhandelsdepots veräußert, die als Sprungbrett für die Erschließung des Marktes für den westdeutschen Pharmagroßhandel besonders interessant waren. Die insgesamt zwölf Großhandelsdepots hatten dem Staatlichen Versorgungskontor für Pharmazie und Medizintechnik gehört, das dem Ministerium für Gesundheitswesen unterstellt war. Aus dem Staatlichen Versorgungskontor ging im Sommer 1990 die Pharmed Handelsgesellschaft (Berlin) hervor.<sup>22</sup> Die Gehe AG (Stuttgart), mit rund vier Milliarden DM Umsatz der Branchenführer im Pharmagroßhandel, wollte sechs der zwölf Niederlassungen kaufen. Am 1. November 1990 bewilligte die THA den Verkauf.<sup>23</sup> Eine Ausschreibung fand nicht statt. Karl Schirner, Vorstand für Privatisierung, begründete dies damit, dass es angeblich keine weiteren Bewerber gegeben habe.<sup>24</sup> Wichtig für die THA waren die Verpflichtungen der Gehe AG zur Übernahme aller 1640 Arbeitnehmer in den sechs Niederlassungen, zur Beteiligung am Sozialplan und zu Investitionen in Höhe von 135 Millionen DM bis Ende 1992. Regelungen für die Gewährleistung dieser Vertragspunkte wurden allerdings nicht vereinbart. Die Gehe AG sprach, wohl etwas übertrieben, vom umfangreichsten Investitionsprogramm in ihrer Geschichte, das nach der Übernahme anlief.<sup>25</sup> Für den Pharmagroßhändler zahlte sich das Engagement in Ostdeutschland rasch aus. Der Konzern verzeichnete 1991 und 1992 hohe zweistellige Zuwächse bei Ertrag und Umsatz. Allein im ersten Halbjahr 1991 trug die Gehe Pharmed GmbH rund 450 Millionen DM zum Gesamtumsatz von zwei Milliarden DM der Pharmasparte des Konzerns bei.<sup>26</sup> Die deutsche Einheit und der Kauf der sechs Niederlassungen wirkten wie ein Konjunkturprogramm für die Gehe AG.

Das erste produzierende Unternehmen aus der Pharmabranche wurde Anfang November 1990 privatisiert. Schon im September hatte die THA die Sanierungsfähigkeit der Pharmazeutisches Werk Halle GmbH prüfen lassen.<sup>27</sup> Der Betrieb produzierte in fünf Produktionsstätten in Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen Instant-Tees, Hustenpastillen und Dragees.<sup>28</sup> Für den Hauptstandort in

Halle interessierte sich die Krüger GmbH & Co. KG (Bergisch-Gladbach) und gab am 19. Oktober 1990 ein Kaufangebot ab.<sup>29</sup> Bereits am 2. November 1990 übernahm sie die am 25. Oktober durch Vermögensübertragung aus der Pharmazeutisches Werk Halle GmbH hervorgegangene Krüger Halle GmbH. Der neue Eigentümer erwarb den als sanierungsfähig eingestuften Betriebsteil in Halle für einen Spottpreis. Alle anderen Sparten wurden mithilfe der Krüger Halle GmbH liquidiert. Der Kaufvorgang und ein späterer Nachtrag zugunsten des Erwerbers waren in größter Eile vom Ressort Privatisierung der Zentrale der THA ohne Rücksprache mit der Niederlassung Halle initiiert worden.<sup>30</sup> Aus diesem Vorgehen resultierte eine Reihe von Problemen. So waren auf dem Betriebsteil Halle lastende Restitutionsansprüche ebenso übersehen worden wie die Möglichkeit, dass das neu gegründete Unternehmen Kosten zulasten der THA auf die in Abwicklung befindliche Pharmazeutisches Werk Halle GmbH abwälzen konnte. Auf diese und zahlreiche weitere Unzulänglichkeiten ihres Handelns machte ein Wirtschaftsprüfer die THA im September 1991 aufmerksam.<sup>31</sup> Das daraufhin von der Zentrale eingeleitete Revisionsverfahren bestätigte im Grundsatz dessen Befunde. Es warf ein Schlaglicht auf die chaotischen ersten Monate der Privatisierungsbehörde.<sup>32</sup>

Mit der Übernahme des Werks in Halle gelang es der Krüger-Gruppe, schnell auf dem ostdeutschen Markt Fuß zu fassen. Das Unternehmen aus Bergisch-Gladbach entwickelte sich in den 1990er Jahren zu einem der größten europäischen Hersteller von Instant-Produkten. In Halle wurde die Produktion nur noch kurze Zeit fortgesetzt und Mitte der 1990er Jahre in einen knapp 60 km entfernten Betriebsteil in Klein Schierstedt verlagert. Auch der Sitz der Krüger Halle GmbH wurde dorthin verlegt. Die Krüger-Gruppe konzentrierte ihre Aktivitäten in Ostdeutschland in der Folgezeit allein auf die Milchwerk Mittelelbe GmbH, Stendal.<sup>33</sup>

Zu den attraktivsten Unternehmen der Pharmabranche gehörte die ISIS-Chemie GmbH in Zwickau. Dieser Betrieb hatte sich zum wichtigsten Hersteller von Herz-Kreislaufmitteln in der DDR entwickelt.<sup>34</sup> Bewerber waren unter anderem die Hexal Chemie GmbH & Co KG der Brüder Strüngmann (Tegernsee) und die Schwarz Pharma AG (Monheim).<sup>35</sup> Die Strüngmanns schlossen einen

Kooperationsvertrag mit der ISIS-Chemie GmbH. Sie kamen jedoch nicht zum Zuge, da die von ihnen mit den Privatisierungsverhandlungen beauftragten Anwälte die Seiten wechselten. Die Anwälte machten drei Alteigentümer ausfindig und rieten ihnen, einen Antrag auf Reprivatisierung zu stellen. Das Problem bestand darin, dass die 1953 aus der DDR geflohenen Alteigentümer beziehungsweise ihre Witwen gar keinen Beitrag zur erfolgreichen Entwicklung des Betriebes geleistet hatten, nun aber Ansprüche geltend machen konnten. Es ging ihnen nicht um die Fortführung des Unternehmens, sondern ausschließlich um den schnellen Verkauf der Anteile. Der Gründer und langjährige Geschäftsführer der ISIS-Chemie, Helmut Frömmel, zu diesem Zeitpunkt 76 Jahre alt und weiterhin in Zwickau ansässig, ging hingegen leer aus.<sup>36</sup>

Das zuständige Amt zur Regelung offener Vermögensfragen und die THA sahen sich an das im Einigungsvertrag festgeschriebene Prinzip „Rückgabe vor Entschädigung“ und das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen vom 23. September 1990 gebunden. Am 28. Februar 1991 unterzeichnete die THA den Vertrag zur Reprivatisierung. Die Alteigentümer verkauften ihre Anteile sofort an einen Unbekannten, der die Firmenanteile an eine Schweizer Briefkastenfirma, die PCT Pharmaintra AG, Zürich übertrug.

Anfang August 1991 kam es zwischen zwei westdeutschen Rechtsanwälten, die an der Vorbereitung des Verkaufs der Anteile der ISIS-Chemie GmbH beteiligt waren, zu einem Streitgespräch. Es ging um die Höhe der Vergütung der Leistungen des Rechtsanwalts B. Sein Kollege gab dieses Gespräch wie folgt wieder:

„[A.]: Sie wollen doch nicht im Ernst behaupten, dass Sie 5 Mio. wollen. Sind das belgische Franken?

[B.]: Mark, fünf Millionen Mark, nicht belgische Franken oder italienische Lira.

[A.]: Was ist denn Ihre Gegenleistung, welche diese Summe rechtfertigt?

[B.]: Ich halte die Schnauze.

[A.]: Es gibt Leute, die Sie nicht vergessen werden, wo immer Sie auch sind.“<sup>37</sup>

Eine Woche später bot die PCT Pharmaintra AG der Schwarz Pharma AG den Kauf der ISIS-Chemie GmbH an. Schwarz Pharma, ebenfalls

auf Herz-Kreislauf-Präparate spezialisiert, willigte ein, zahlte einen Kaufpreis von 34 Millionen DM, übernahm alle Mitarbeiter, alle Lizenzen und das Arzneimittelsortiment. Der weltweite Umsatz der Schwarz Pharma AG lag 1991 bei rund 676 Millionen DM. Die ISIS-Chemie GmbH setzte mit 235 Mitarbeitern rund 120 Millionen DM um.<sup>38</sup> Die Schwarz Pharma AG verzeichnete demnach einen beachtlichen Potenzialzuwachs. Patrick Schwarz-Schütte, Vorstandsmitglied der Schwarz Pharma, nannte als Hauptgrund für die Akquisition die Chance zur raschen Erschließung des ostdeutschen Marktes.<sup>39</sup>

Über die merkwürdigen Vorgänge bei der Privatisierung der ISIS-Chemie GmbH wurde die Präsidentin der THA von Herrn B. Ende August 1991 informiert.<sup>40</sup> Da eine Antwort ausblieb, gab B. seine Anschuldigungen dem „Manager Magazin“ zur Kenntnis, das im November 1991 einen großen Artikel über den Vorgang veröffentlichte. Nun musste sich die Revision der THA mit dem Fall befassen.<sup>41</sup> Die Bewertung der Vorgänge blieb umstritten. Zwar bestätigte das Bundesfinanzministerium, dass es sich bei der PCT Pharma-intra AG um eine Schweizer Briefkastenfirma handelte, doch ein Ermittlungsverfahren gegen die Verantwortlichen erbrachte keine Beweise. Der Leiter des Direktorats Chemie der THA, Ernst Schraufstätter, wurde für die Art und Weise, wie die Reprivatisierung der ISIS-Chemie GmbH vollzogen wurde, von der Wirtschaftspresse und den leer ausgegangenen Interessenten attackiert.<sup>42</sup> Er rechtfertigte sich mit dem Verweis auf das Gesetz zur Regelung offener Vermögensfragen.

Ein Fehlverhalten kann man der THA bei dieser Privatisierung, die sich zu einem Spekulationscoup entwickelte, nicht nachweisen. Die THA-Mitarbeiter handelten gesetzeskonform. Dass es zu solchen fragwürdigen Vermögenstransfers zulasten der Steuerzahler überhaupt kommen konnte, lag weniger am Agieren der Privatisierungsanstalt als vielmehr am Gesetzgeber, der Schlupflöcher für solche Praktiken geschaffen hatte. Der Belegschaft der ISIS-Chemie blieben die Hintergründe der Reprivatisierung verborgen. Was für sie zählte, waren der Erhalt ihrer Arbeitsplätze und die Aussicht auf stabile wirtschaftliche Verhältnisse. Diese Versprechen löste die Schwarz Pharma GmbH ein.<sup>43</sup>

## Die Privatisierung der drei größten Pharmahersteller

Die Privatisierung der drei größten Pharmahersteller fand unter anderen Rahmenbedingungen statt als die bis zum Frühsommer 1991 erfolgten Verkäufe. Inzwischen hatte das Direktorat Chemie der THA seine Strukturen gefestigt. Die neuen gesetzlichen Bestimmungen begünstigten den Verkauf von Betrieben an Unternehmer, die tatsächlich gewillt waren, aktiv tätig zu werden. Auch wurden nunmehr Investmentbanken mit der Vorbereitung der wichtigsten Privatisierungen betraut. Zwar blieb der Zeitdruck unverändert hoch, doch die Tätigkeit der THA gewann an Systematik und auch Transparenz.

Zu den attraktivsten Unternehmen im Portfolio der THA gehörte die Jenapharm GmbH.<sup>44</sup> Die Geschäftsführung unter der Leitung von Dieter Taubert hoffte noch eine Zeit lang, Jenapharm als eigenständiges Unternehmen erhalten zu können, was Taubert später als blauäugig bezeichnete.<sup>45</sup> Die THA hatte inzwischen Booz Allen Acquisition Services (München) mit der Prüfung der Kaufangebote beauftragt. Nach mehreren Gesprächsrunden forderten die Investmentbanker die noch verbliebenen Bewerber zu einer Präzisierung ihrer Angebote bis zum 16. April 1991 auf. Ein Angebot der Schering AG wurde aussortiert, sodass für die letzte Runde der Verkaufsverhandlungen nur die Merckle GmbH (Blaubeuren) und die Gehe AG übrig blieben. Als Schering davon erfuhr, reichte der Finanzvorstand Klaus Pohle drei Tage nach Ablauf der Bieterfrist ein überarbeitetes Angebot mit höheren Arbeitsplatz- und Investitionszusagen nach.<sup>46</sup> Booz Allen Acquisition Services berücksichtigte dieses Angebot aber nicht mehr, da dies einen Verstoß gegen die Regeln der Ausschreibung bedeutet hätte.<sup>47</sup> Die Investmentbanker sprachen sich für das Konzept der Gehe AG aus, obwohl die Merckle GmbH noch einen etwas höheren Kaufpreis geboten hatte.<sup>48</sup> Für ihre Entscheidung zogen sie noch weitere Kriterien heran, insbesondere den Erhalt und Ausbau der Entwicklungskapazitäten sowie die langfristige Sicherung des Standortes.

Am 25. Juni 1991 stimmte der Vorstand der THA dem Verkauf der Jenapharm GmbH an den Pharmagroßhändler zu.<sup>49</sup> Mit dieser Entscheidung waren der Betriebsrat und die Geschäftsführung der Jenapharm GmbH einverstanden. Taubert sprach von einem

„Idealpartner“.<sup>50</sup> Er verbuchte es als großen Erfolg, dass Jenapharm nicht an einen direkten Konkurrenten verkauft wurde: „Die hätten unsere Produktion vielleicht einfach dichtgemacht.“<sup>51</sup>

Solche Befürchtungen hegte der größte ostdeutsche Pharmaproduzent, die Arzneimittelwerke Dresden GmbH (AWD), kaum.<sup>52</sup> Von seinem Potenzial her war AWD ein attraktives Unternehmen. Allerdings wurde die Privatisierung in besonderem Maße durch eigentumsrechtliche und Umweltprobleme erschwert. Die THA knüpfte eine Reihe von Bedingungen an den Verkauf des Unternehmens: Der neue Eigner sollte ein Maximum an Arbeitsplätzen erhalten, die Produktpalette erweitern, eigene Forschungskapazitäten in den Verbund einbringen und am Standort Dresden investieren. Auch sollte er bereit sein, möglichst bald die Altlastensanierung fortzusetzen und Vertriebswege in den alten Bundesländern zu öffnen. Mit dem Verkauf von AWD beauftragte die THA die Investmentbank Wasserstein Perella. Mehr als 60 Firmen bekundeten ihr Interesse.<sup>53</sup> Asta Medica, eine hundertprozentige Tochtergesellschaft der Degussa AG, und die Merck AG lieferten sich in der letzten Verhandlungsrunde einen Bieterwettstreit.<sup>54</sup> Der Vorstand der THA stimmte am 25. November 1991 dem Verkauf von AWD an Asta Medica zu.<sup>55</sup> Drei Tage später erhielt die Präsidentin der THA, Birgit Breuel, ein Schreiben von Hans Joachim Langmann, Vorsitzender der Geschäftsführung der Merck AG.<sup>56</sup> Er stellte Merck als den idealen Investor dar, betonte die Bereitschaft zu hohen Investitionen und zur Übernahme des Personals von AWD. Der Kaufpreis, die Investitionszusagen und sonstige Positionen würden sich auf fast 750 Millionen DM summieren. Als dieses Schreiben bei der THA einging, war die Entscheidung aber schon zugunsten von Asta Medica gefallen.

Die Tochtergesellschaft der Degussa AG hatte nicht nur den höchsten Kaufpreis geboten, sondern lag auch bei den Arbeitsplatz- und Investitions Garantien vorn. Asta Medica verpflichtete sich, 2000 Beschäftigte bis 1994 zu übernehmen und Investitionen in Höhe von mindestens 250 Millionen DM zu tätigen.<sup>57</sup> Zudem sagte Asta Medica zu, ihren Firmensitz von Frankfurt am Main nach Dresden zu verlegen.

Sonderlich erfolgreich verlief die Entwicklung der AWD GmbH in den 1990er Jahren allerdings nicht. Das Unternehmen verlor Markt-

anteile.<sup>58</sup> Während im Geschäftsjahr von 1992 und 1993 noch 327 Millionen DM Umsatz erzielt wurden, waren es 1998 und 1999 nur noch 210 Millionen DM. Die Zahl der Mitarbeiter sank in dieser Zeit von rund 2000 auf weniger als 1300.<sup>59</sup> Mit der Fusion von Degussa und Hüls 1999 und ihrer Konzentration auf Spezialchemie folgte die Trennung von Asta Medica und AWD.<sup>60</sup>

Nachdem der Verkauf von Jenapharm und AWD gelungen war, sollte bis Mitte 1992 auch der dritte große ostdeutsche Pharma-Produzent, die Berlin-Chemie AG, privatisiert werden. Deren Vorgeschichte als Teil des Schering-Konzerns ist an dieser Stelle erwähnenswert, da sich daraus nach dem Fall der Mauer auf Ost-Berliner Seite bestimmte Erwartungen auf eine Wiedervereinigung mit dem Stammhaus ergaben. Das im Westteil Berlins gelegene Schering-Stammwerk im Wedding hatte sich zum Zentrum eines Weltunternehmens entwickelt. Etwa 80 Prozent des Konzernumsatzes von fast sechs Milliarden DM wurden 1989 im Ausland erzielt.<sup>61</sup> Die Zentrale der Schering AG in der Müllerstraße befand sich in Sichtweite der Mauer. Daher berührte die Grenzöffnung im November 1989 den Konzern noch stärker als andere Unternehmen. Zwar kam es 1990 auf vielen Ebenen zu Kontakten zwischen der Schering AG und der nunmehrigen Berlin-Chemie AG, doch Kooperationen blieben aus. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielten dabei Altlastenprobleme und ein von Berlin-Chemie 1987 ausgelöster Umweltskandal.<sup>62</sup>

Abgesehen von den Umweltproblemen, die 1990 noch nicht quantifiziert werden konnten, gab es noch andere gewichtige Gründe, die Schering von einer Kooperation mit Berlin-Chemie abhielten. Die Produktpaletten beider Unternehmen waren grundverschieden. Auch hatte sich die Schering AG frühzeitig auf eine Zusammenarbeit mit Fahlberg-List in Magdeburg konzentriert.

Im Mai 1991 bestätigte der Unternehmensbereich Chemie der THA die Sanierungsfähigkeit der Berlin-Chemie AG<sup>63</sup>, die 1991 ein überraschend gutes Ergebnis erzielte: Statt der angepeilten 250 Millionen DM wurde ein Nettoumsatz von 365 Millionen DM erreicht.<sup>64</sup> Ein eigenständiger Weg der Berlin-Chemie AG stand für die THA dennoch nicht zu Diskussion. Diese „Perle“<sup>65</sup>, so die Präsidentin der THA Birgit Breuel, sollte von der Unternehmensberatung Goldman

Sachs meistbietend verkauft werden. Es meldeten sich fast 100 Interessenten. In der Schlussrunde blieben das französische Unternehmen Beaufour-Ipsen und der italienische Konzern Menarini aus Florenz – ein ertragsstarkes, forschendes Pharmaunternehmen mit breiter Produktpalette und einem Jahresumsatz von rund einer Milliarde US-Dollar – übrig.<sup>66</sup>

Menarini bot den höchsten Kaufpreis. Auch bei den zugesicherten Investitionen lagen die Italiener vorn. Den Ausschlag für die Empfehlung von Goldman Sachs zugunsten von Menarini gab das in sich schlüssige Unternehmenskonzept, das der Berlin-Chemie AG eine langfristige Zukunft als Produktions- und Forschungsstandort bot.<sup>67</sup> Das italienische Unternehmen verpflichtete sich, 900 Arbeitsplätze zu erhalten, 120 Millionen DM in Sachanlagen sowie 300 Millionen DM in Marketing, Forschung und Entwicklung zu investieren.<sup>68</sup> Von besonderem Gewicht war die Zusage, dass Menarini Berlin zum zweiten Hauptstandort entwickeln und ab 1993 neue Produkte über Lizenzverträge herstellen lassen würde.

Mitte der 1990er Jahre waren die Transformationsprobleme endgültig überwunden. Seitdem befand sich die Berlin-Chemie AG auf Wachstumskurs. Der Umsatz stieg bis 2018 auf rund 1,7 Milliarden Euro und hat sich im Vergleich zu 1992, dem Jahr der Privatisierung, in etwa verzehnfacht.<sup>69</sup> Für das Unternehmen sind über 5000 Mitarbeiter, deutlich mehr als zur DDR-Zeit, tätig.

## Resümee

Während mehrere der einst zum Kombinat Germed gehörenden Betriebe auf den Erhalt eines Verbundes ostdeutscher Pharmahersteller hofften und zu diesem Zweck mit der Germed Pharma GmbH eine  *Holding* gründeten, setzte der Unternehmensbereich Chemie der THA von vornherein auf eine vollständige Auflösung der Kombinatstrukturen. Viel musste die THA dafür nicht tun, da der Entflechtungsprozess bereits im Frühjahr 1990 von unten begonnen hatte. Von den 14 Stammbetrieben des Kombinats Germed unterlagen neun Restitutionsansprüchen, die in vier Fällen die Gestaltung der neuen Eigentumsstrukturen wesentlich beeinflussten.<sup>70</sup> Inklusive der aus

Abspaltungen hervorgegangenen Kleinunternehmen wurden von 30 Pharmaunternehmen lediglich vier in die Liquidation geschickt.

Für die Öffentlichkeit nur schwer nachzuvollziehen war die Entscheidung der THA, ausgerechnet das erst in den 1980er Jahren gebaute pharmazeutische Werk in Neubrandenburg zu schließen. Damit wurden nicht nur rund 1000 Arbeitsplätze abgebaut, sondern auch eine strukturpolitische Entscheidung der DDR-Regierung zur Stärkung des industrieschwachen Nordens revidiert. Um dem Werk eine Chance zu geben, hätte die THA für Entschuldung, Modernisierung und Sozialpläne rund 500 Millionen DM aufwenden müssen.<sup>71</sup> Eine Sanierung in dieser Dimension für einen Standort ohne Industrietradition und ohne politische Lobby lag im Herbst 1990 außerhalb der Vorstellungen der THA. Im Gegenteil, die THA wollte durch die rasche Stilllegung einen „Präzedenzfall für die Durchführung eines Konkursverfahrens mit zumindest regionaler Bedeutung“<sup>72</sup> schaffen.

In den ersten Monaten ihrer Tätigkeit unter Präsident Rohwedder setzte die THA auf schnellstmöglichen Verkauf der ostdeutschen Betriebe an große westdeutsche Industrie- und Handelskonzerne. Dabei stand weniger der Verkaufserlös als die rasche Einbindung ostdeutscher Standorte in die Strukturen westdeutscher Unternehmen im Vordergrund. Die frühen Privatisierungen lassen ein Muster erkennen: Zum Zuge kamen hauptsächlich Branchenführer, die über einen Informationsvorsprung verfügten, und bisweilen auch skrupellose Gauner. Hauptziel der Branchenführer war die Markterweiterung und weniger der Zugewinn an Produktionskapazitäten. Die THA verfügte noch nicht über die nötigen Strukturen und Instrumentarien, um wettbewerbskonforme Ausschreibungen zu gewährleisten. Die Privatisierungen erfolgten freihändig oder mittels Ausschreibungen, die von vornherein nur auf einen Bewerber zugeschnitten waren. Dies begünstigte Spekulationscoups und Bilanzmanipulationen. Da es bei der THA noch kein *Controlling* gab, wurden diese Fälle, wenn überhaupt, nur durch externe Anstöße bekannt.

Ab Sommer 1991 gelang es der THA, Strukturen aufzubauen, die seriöse Ausschreibungen überhaupt erst ermöglichten. Eine kaum zu überschätzende Rolle spielten dabei externe Berater und Investmentbanker. Versuche der Einflussnahme auf Privatisierungsentscheidungen der THA durch Bewerber gab es nahezu täglich. Sie liefen über

alte Netzwerke, zeigten aber im Fall der zum Verkauf ausgeschrieben drei großen ostdeutschen Pharmahersteller nicht die erhofften Wirkungen. Für die Entscheidungsfindung wurden nicht nur die höchsten Kaufangebote zugrunde gelegt, sondern die Zukunftsträchtigkeit der jeweiligen Unternehmenskonzepte bewertet.

In keinem anderen Bereich der Chemiebranche wurden ähnlich hohe Erlöse erzielt wie im Pharmabereich. Die THA nahm beim Verkauf von AWD, Berlin-Chemie und Jenapharm 625 Millionen DM ein und konnte auch einen Teil der Kosten für die Altlastensanierung und Altkredite auf die Käufer abwälzen.

### Privatisierung der ostdeutschen Pharmaindustrie 1991 und 1992

Unternehmen	Neuer Eigner	Arbeitsplätze	Investitionen (in DM)	Kaufpreis (in DM)
Arzneimittelwerk Dresden	Asta Medica	2000	250 Mio.	415 Mio.
Jenapharm	Gehe AG	1250	80 Mio.	110 Mio.
Berlin-Chemie	Menarini	900	420 Mio.	100 Mio.
<b>Summe</b>		<b>4150</b>	<b>750 Mio.</b>	<b>625 Mio.</b>

Wie die weitere Entwicklung der privatisierten Betriebe zeigen sollte, greift eine Bewertung der von der THA geschaffenen neuen Strukturen allein mittels der Auswahlkriterien (pönlisierte Arbeitsplätze, Investitionen und Kaufpreis) zu kurz. Noch wichtiger waren die von den Käufern verfolgten längerfristigen Strategien. Im Fall der Berlin-Chemie AG ging das Kalkül der THA voll auf. Menarini nutzte Berlin als Brückenkopf, um sich in Mittel- und Osteuropa zu positionieren, und baute den Standort systematisch aus. Ausschlaggebend für den Verkauf der Jenapharm GmbH an die Gehe AG war das Gesamtkonzept, das den Erhalt eines starken Unternehmens mit eigener Forschung und Marke sicherte. Der Kaufpreis wäre nach einer Sanierung des Unternehmens wahrscheinlich noch deutlich höher ausgefallen, doch die THA hatte nicht die Zeit dafür, da die Privatisierung der

Unternehmen der Pharmabranche rasch abgeschlossen werden sollte. Weniger erfolgreich verlief die Entwicklung der Arzneimittelwerk GmbH Dresden, des einstigen ostdeutschen Branchenführers. Trotz hoher Investitionen des neuen Eigners verlor das Unternehmen in den 1990er Jahren zunehmend Marktanteile. Die Anfang der 2000er Jahre aus AWD hervorgegangene AWD.pharma GmbH & Co. KG ging nach mehreren Eigentümerwechseln Ende 2011 in Liquidation.

Trotz des Niedergangs von AWD gehörte die Pharmaindustrie zu den Branchen, die sich überdurchschnittlich gut entwickelten. Im Jahr 2008 waren in den in Ostdeutschland angesiedelten Pharmaunternehmen knapp 18 000 Mitarbeiter tätig – mehr als im letzten Jahr der DDR. Ein historischer Langzeitvergleich zeigt ihren Bedeutungszuwachs. Während die Pharmaindustrie 1936 auf dem Gebiet der späteren DDR nur rund fünf Prozent der gesamtdeutschen Pharmaproduktion erzeugte, waren es im Jahr 2008 17 Prozent.<sup>73</sup> Allerdings wird dieses Ergebnis wesentlich durch die Einbeziehung Berlins mit den großen Produzenten Bayer-Schering AG und Berlin-Chemie AG beeinflusst.

## Anmerkungen

- 1 Vgl. Zahlen und Fakten zur Entwicklung der chemischen Industrie der DDR in: Statistische Praxis 19 (1964), 2, S. 29–33, hier S. 30.
- 2 Vgl. Bernd Schlüter/Werner Beilicke, Pharmazeutisches Kombinat Germed Dresden: Bittere Pille geschluckt, in: Die Wirtschaft (Hrsg.), Kombinate. Was aus ihnen geworden ist, Berlin 1993, S. 209–218.
- 3 Vgl. Gerhard Alcer, Zum Konzentrations- und Spezialisierungsprozess in der pharmazeutischen Industrie der DDR, in: Klaus Krug/Hans-Wilhelm Marquart (Hrsg.), Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie, Frankfurt a. M. 1998, S. 87–104, hier S. 97.
- 4 Vgl. Dieter Taubert/Wolfgang Mühlfriedel, Fünf Jahrzehnte Jenapharm, in: Lothar Kramer (Hrsg.), Jenaer Jahrbuch zur Technik- und Industriegeschichte, Bd. 2, Jena 2000, S. 210–248.
- 5 Vgl. Dieter Vesper, Konsumgüterversorgung in der DDR und Wechselwirkungen zum innerdeutschen Handel, Berlin (Ost) 1985, S. 127; Werner Beilicke, Die Transformation des VEB Pharmazeutisches Kombinat Germed, in: Sozialwissenschaftliches Forschungszentrum Berlin-Brandenburg (Hrsg.), Umbruch: Beiträge zur sozialen Transformation in den alten und neuen Bundesländern, Nr. 7, Berlin 1993, S. 76.

- 6 Vgl. Winfried Noack, *Gesundheit für alle – Die Pharmazie*, in: Rohnstock Biografien (Hrsg.), *Jetzt reden wir. Neue Beiträge zur DDR-Wirtschaft und was daraus zu lernen ist*, Berlin 2016, S. 182–197, hier S. 195.
- 7 Schering Archiv/Bayer AG, Berlin (SchA), Bestand 054, Nr. 002, McKinsey & Company, *Soforthilfe für das Gesundheitswesen der DDR durch die pharmazeutische Industrie*, 9. 2. 1990.
- 8 Vgl. *Umstrukturierung des Gesundheitswesens. Die Umwandlung des Arzneimittel- und Apothekenwesens*, <https://deutsche-einheit-1990.de/ministerien/mfg/umstrukturierung> [26. 3. 2020].
- 9 Vgl. Heidi Roth, *1989/2009 – 20 Jahre Deutsche Einheit: Deutsche Gesundheitspolitik im Einigungsprozess*, in: *Deutsches Ärzteblatt* 106 (2009), 23, A 1190–1193 und A 1242–1246, [https://www.aerzteblatt.de/archiv/64910/1989-2009-20-Jahre-Deutsche-Einheit-Deutsch-deutsche-Gesundheitspolitik-im-Einigungsprozess-\(I\)#literatur](https://www.aerzteblatt.de/archiv/64910/1989-2009-20-Jahre-Deutsche-Einheit-Deutsch-deutsche-Gesundheitspolitik-im-Einigungsprozess-(I)#literatur) [26. 3. 2020].
- 10 Vgl. Ursula Martin, *Das Arzneimittelwerk Dresden (AWD) zwischen volkseigenem Betrieb und Privatisierung*, in: Klaus Krug/Dieter Wagner (Hrsg.), *Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie*, Frankfurt a. M. 2005, S. 86–99, hier S. 88.
- 11 Vgl. Beilicke, *Transformation*, S. 83.
- 12 Vgl. Hansjürgen Nelde, *Vom Ossi zum Wossi? Anekdoten und Begegnungen eines Pharma-Managers*, Berlin 2008, S. 123 f.
- 13 Vgl. Beilicke, *Transformation*, S. 87.
- 14 Vgl. Schlüter/Beilicke, *Pharmazeutisches Kombinat*, S. 215.
- 15 Vgl. Marc Kemmler, *Die Entstehung der Treuhandanstalt. Von der Wahrung zur Privatisierung des DDR-Volkseigentums*, Frankfurt a. M. 1994, S. 293.
- 16 Bundesarchiv (BArch) Berlin, B 412/2541, Bl. 53, W. Krause an die Mitglieder des Vorstands der Treuhandanstalt, 31. 8. 1990.
- 17 Vgl. Peter Wickhusen, „Wer im Sozialismus einen Betrieb leitet, kann das auch im Kapitalismus“, in: Katrin Rohnstock (Hrsg.), *Mein letzter Arbeitstag. Abgewickelt nach 89/90. Ostdeutsche Lebensläufe*, Berlin 2014, S. 208–217, hier S. 209.
- 18 SchA, Bestand 054, Nr. 024/2, Weber, *Besuch des VEB Pharma Neubrandenburg am 20. 4. 1990*, 4. 5. 1990.
- 19 Ebd., Petzoldt an Benninghaus, *Notizen zum Besuch beim VEB Pharma Neubrandenburg*, 24. 4. 1990.
- 20 BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 61 f., Wild an die Mitglieder des Vorstands, 1. 10. 1990.
- 21 So Beilicke, *Transformation*, S. 89.
- 22 BArch Berlin, B 412/2678, Bl. 109, *Vorstandssitzung, Abwicklung Pharmed Handelsgesellschaft*, 14. 7. 1992.
- 23 BArch Berlin, B 412/2545, Bl. 51–55, Schirner: *Vorlage für Vorstandssitzung, betr.: Pharmed GmbH Berlin, Verkauf von Niederlassungen an die Gehe AG*, 1. 11. 1990.
- 24 Ebd.

- 25 Vgl. Handelsblatt, 5. 4. 1991.
- 26 Vgl. Handelsblatt, 28. 8. 1991.
- 27 BArch Berlin, B 412/16260, Bl. 13, 7. Sitzung des Leitungsausschusses am 20. 10. 1990.
- 28 Vgl. Handelsblatt, 9. 1. 1990.
- 29 BArch Berlin, B 412/24520, Krüger GmbH & Co. KG, Bergisch-Gladbach an THA, 19. 10. 1990.
- 30 Ebd., Ressort Privatisierung: Vorlage mit Bitte um unverzügliche Entscheidung, 1. 11. 1990.
- 31 Ebd., Wirtschaftsprüfer Herr X. an THA, 4. 9. 1991.
- 32 Ebd., THA Revisionsbericht Nr. 43/91, 5. 12. 1991.
- 33 Vgl. Mitteldeutsche Zeitung, 13. 3. 2002.
- 34 Vgl. Anke Schwarzer, Aufbau und Entwicklung der Firma ISIS-Chemie in Zwickau zu einem bedeutenden DDR-Arzneimittelproduzenten – insbesondere auf dem Gebiet der Herz-Kreislauf-Präparate – unter Dr. Helmut Frömmel (1915–1997), Dissertation, Dresden 2010.
- 35 Vgl. Treuhandanstalt: Ein neues Trauerspiel. Die stümperhafte Privatisierung zweier Pharmafirmen, in: Manager Magazin, 1. 11. 1991.
- 36 Vgl. Schwarzer, ISIS-Chemie, S. 120.
- 37 BArch Berlin, B 412/24521, Protokoll der Aussage von Herrn B. anlässlich der Besprechung vom 7. 8. 1991. In diesem Privatisierungsfall schätzte Herr B. den Firmen- und Immobilienwert auf 100 Millionen DM; davon verlangte er fünf Prozent.
- 38 Vgl. Handelsblatt, 6. 6. 1991, Handelsblatt, 2. 4. 1992.
- 39 Vgl. Handelsblatt, 2. 4. 1992.
- 40 BArch Berlin, B 412/24521, Schreiben von Herrn B. an Birgit Breuel, 21. 8. 1991.
- 41 Ebd., THA, Revisionsnotiz, 15. 7. 1992.
- 42 Vgl. Treuhandanstalt: Ein neues Trauerspiel, in: Manager Magazin, 1. 11. 1991.
- 43 Vgl. Handelsblatt, 9. 7. 1996.
- 44 Vgl. Taubert/Mühlfriedel, Fünf Jahrzehnte Jenapharm, S. 210–248.
- 45 Vgl. Die Zeit, 11. 11. 1994.
- 46 SchA 006, Nr. 055-1, Vorstand Schering AG an Schraufstätter, 8. 5. 1991.
- 47 Ebd., Lando Zappei, Booz Allen Acquisition Services, an Schraufstätter, THA, 10. 5. 1991.
- 48 Vgl. Taubert/Mühlfriedel, Fünf Jahrzehnte Jenapharm, S. 239.
- 49 BArch Berlin, B 412/2584, Bl. 9, Vorstandssitzung der THA, 25. 6. 1991.
- 50 Neues Deutschland, 5. 7. 1991.
- 51 Die Zeit, 11. 11. 1994.
- 52 Vgl. Ursula Martin, Arzneimittelwerk Dresden, S. 86–99.
- 53 Vgl. ebd., S. 114.
- 54 Brandenburgisches Landeshauptarchiv (BLHA), Rep. 1100, MP/StK, Nr. 544, Vorlage für den Verwaltungsrat der THA: Verkauf der Anteile der Arzneimittelwerk Dresden GmbH an Asta Medica AG (Degussa AG), 4. 12. 1991.

- 55 BArch Berlin, B 412/2617, Bl. 10, Vorstandssitzung, 25. 11. 1991.
- 56 Ebd., Bl. 94–99, Langmann an Breuel, 28. 11. 1991.
- 57 BLHA, Rep. 1100, MP/StK, Nr. 544, Vorlage für den Verwaltungsrat der THA: Verkauf der Anteile der Arzneimittelwerk Dresden GmbH an Asta Medica AG (Degussa AG). Abschlussbericht Treuhand-Untersuchungsausschuss, in: Treuhandanstalt (Hrsg.), Dokumentation 1990–1994, Bd. 14, Berlin 1994, S. 140.
- 58 Vgl. Klaus Martin, Das Arzneimittelwerk Dresden – von der Treuhand zu einem Unternehmen der ASTA Medica in den Jahren 1990 bis 1993, in: Klaus Krug/Hans-Wilhelm Marquart (Hrsg.), Zeitzeugenberichte – Chemische Industrie, Frankfurt a. M. 2000, S. 217–240, hier S. 232.
- 59 Vgl. Andreas Schuhmann/Bernhard Sorms, Geschichte des Arzneimittelwerkes Dresden, Dresden 2002, S. 144.
- 60 Vgl. Wladimir Reschetilowski, Von der Wagenremise zur prosperierenden Fabrik, in: Nachrichten aus der Chemie 60 (2012), 10, S. 997–999.
- 61 SchA, Bestand 054, Nr. 002, Öffentlichkeitsarbeit der Schering AG, 26. 2. 1990.
- 62 Vgl. Tageszeitung, 10. 2. 1987.
- 63 BArch Berlin, B 412/2580, Bl. 378–386, Vorlage für den Vorstand der THA: Berlin-Chemie AG, 6. 6. 1991.
- 64 Vgl. Handelsblatt, 5. 3. 1992.
- 65 Zit. nach: Nelde, Vom Ossi zum Wossi, S. 144.
- 66 BLHA, Rep. 1100, MP/StK, Nr. 549, Jentzsch, Exekutive Direktor Goldman Sachs, an Bauer, 17. 5. 1992.
- 67 Ebd., Hirsch an Schucht: Memorandum zur Privatisierung der Berlin-Chemie AG, 18. 5. 1992.
- 68 Ebd., Vorlage für den Verwaltungsrat der THA: Verkauf des Aktienkapitals der Berlin-Chemie AG, 26. Sitzung des Verwaltungsrats der THA am 29. 5. 1992.
- 69 Vgl. <https://www.berlin-chemie.de/impressum> [3. 7. 2019].
- 70 Vgl. Beilicke, Transformation, S. 90.
- 71 Vgl. Wickhusen, „Wer im Sozialismus einen Betrieb leitet“, S. 208–217.
- 72 BArch Berlin, B 412/2542, Bl. 61 f., Wild an die Mitglieder des Vorstands, betr.: Neubrapharm als Präzedenzfall für die Durchführung eines Konkursverfahrens mit zumindest regionaler Bedeutung, 1. 10. 1990.
- 73 Vgl. zur Entwicklung in Mitteldeutschland: Die Pharmaindustrie in Mitteldeutschland, in: Fokus Mittelstand. Wirtschaftsinformationen aus Mitteldeutschland, <http://docplayer.org/16328644-Fokus-mittelstand-wirtschaftsinformationen-aus-mitteldeutschland.html> [5. 6. 2020].